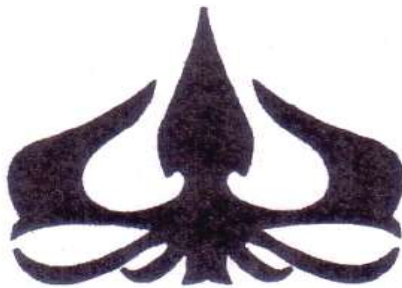


**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEADILAN
ORGANISASI MELALUI SIKAP DAN PERILAKU
TERHADAP KINERJA DOSEN PADA
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
DI JAKARTA**



Diajukan oleh:

Nama : Titing Widyastuti

NIM : 22 20 71 524

**Disertasi Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
dalam Mendapatkan Gelar Doktor Ilmu Ekonomi**

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
UNIVERSITAS TRISAKTI
JAKARTA
September, 2016**



UNIVERSITAS TRISAKTI
PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI

Sekretariat: Gedung Hendriawan Sre Lt. VI. Kampus A Universitas Trisakti
Jl. Kyai Tapa, Jakarta 11440, Telp: 56969211, 5663232, ext. 8336, Fax: 56959211

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini:

Nama : Titing Widyastuti
NIM : 22 20 71 524
Angkatan : 1 (Satu)
Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

Adalah peserta Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Trisakti menyatakan dengan sesungguhnya bahwa, disertasi yang saya susun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Trisakti merupakan hasil karya saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan disertasi yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang jika dalam hasil karya ilmiah saya ini terdapat unsur-unsur plagiat.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Jakarta, September 2016


(Titing Widyastuti)



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
UNIVERSITAS TRISAKTI**

TANDA PENGESAHAN DISERTASI

Nama : Titing Widyastuti
NIM : 22 20 71 524
Angkatan : 1
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Disertasi : Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi Melalui Sikap Dan Perilaku Terhadap Kinerja Dosen Pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Jakarta

PENGUJI DISERTASI

Berdasarkan hasil Ujian Terbuka Disertasi Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti, yang dilaksanakan pada tanggal 6 Oktober 2016, maka dengan ini disertasi telah disetujui oleh Komisi Promotor.

Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
Prof. Dr. Itjang D. Gunawan, Ak, MBA Ketua Tim Penguji		
Prof. Dr. Wahyudi Wisaksono Sekretaris		
Prof. Dr. Mutiara Panggabean, ME Promotor		
Dr. Andreas W. Gunawan Putra MBA Co-Promotor		
Dr. Bambang Soedaryono, Ak, MBA Dekan FEB		
Prof. Dr. Yuswar Zainul Basri, AK, MBA Anggota		
Prof. Dr. Farida Jasfar, ME, Ph.D Anggota		
Prof. Dr. Zulifli Husin Anggota		
Dr. Willy Arafah, MM Anggota		
Dr. Santi Palupi, MM Penguji Luar		



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
UNIVERSITAS TRISAKTI**

**PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR
DIPERSYARATKAN UNTUK MENGIKUTI
UJIAN TERBUKA**

PROMOTOR

Prof. Dr. Mutiara Sibarani Panggabean, ME.

Tanggal :

CO-PROMOTOR

Dr. Andreas Wahyu Gunawan Putra, MBA.

Tanggal : 15-09-2016

KETUA KONSENTRASI

Prof. Dr. Hj. Fanda Jasfar, ME., Ph.D.

Tanggal :

Nama : Titing Widyastuti
NIM : 22 20 71 524
Judul Disertasi : Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi Melalui Sikap dan Perilaku Terhadap Kinerja Dosen Pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Jakarta

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan keadilan organisasi melalui sikap (kepuasan kerja, komitmen organisasi) dan perilaku (perilaku ekstra peran) terhadap kinerja.

Model yang diusulkan dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan model persamaan struktural. Data dikumpulkan dari 310 sampel dosen tetap pada sekolah tinggi ilmu ekonomi di Jakarta.

Temuan dalam penelitian ini, bahwa hanya perilaku ekstra peran (OCB) yang berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap keadilan organisasi dan komitmen organisasi. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh keadilan organisasi, sedangkan keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap perilaku ekstra peran. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen dimediasi oleh keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran.

Lingkup penelitian ini hanya pada sekolah tinggi ilmu ekonomi di Jakarta, penelitian lanjutan disarankan pada lingkup yang lebih luas, saran lain membandingkan antara kinerja dosen perguruan tinggi swasta dan perguruan tinggi negeri. Indikator masing-masing dimensi yang dipakai hanya 3 butir, penelitian lanjutan disarankan memakai indikator yang lebih banyak. Penelitian ini belum mampu mengadopsi seluruh determinan kinerja dosen, penelitian lanjutan disarankan untuk menambah/mengganti variabel lain seperti komunikasi, kepemimpinan, kompetensi.

Hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai alat yang berguna bagi para pimpinan perguruan tinggi untuk mengarahkan atau memperkuat pengambilan keputusan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja para dosennya melalui budaya organisasi, keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran (OCB).

Orisinalitas dalam penelitian ini adalah memasukkan pengaruh budaya organisasi terhadap keadilan organisasi, serta keadilan organisasi sebagai mediator dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Kata kunci: budaya organisasi, keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku ekstra peran, kinerja

Abstract

The purpose of this study was to analyze the influence of organizational culture and organizational justice through attitudes (job satisfaction, organizational commitment) and behavior (organizational citizenship behavior) on the performance.

The model proposed in this study were tested using structural equation modeling. Data were collected from 310 samples lecturer in economics high school in Jakarta.

The findings in this study, that the only organizational citizenship behavior (OCB), which has direct influence on the performance of lecturers. Cultural organizations directly influence organizational justice and organizational commitment. The influence of organizational culture on job satisfaction is mediated by organizational justice, while the effect on the organizational justice organizational commitment with job satisfaction. Job satisfaction and organizational commitment directly influence the behavior of the extra roles. The influence of organizational culture on the performance of lecturers mediated by organizational justice, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior.

The scope of this research is only at the higher education in economics in Jakarta, suggested further research on a broader scope, other suggestions comparing the performance of private college lecturer and public universities. Indicators of each dimension is used only 3 items, further research is recommended to use more indicators. This research has not been able to adopt all the determinants of faculty performance, further research is recommended to add / replace other variables such as communication, leadership, competence.

The results of this study can be used as a useful tool for university leaders to redirect or strengthen decision-making aimed at improving the performance of the lecturers through organizational culture, organizational justice, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior (OCB).

Originality in this study were incorporated the influence of organizational culture on organizational justice, and justice organizations as a mediator in the influence of organizational culture on job satisfaction.

Keywords: organizational culture, organizational justice, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya disertasi yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi melalui Sikap dan Perilaku terhadap Kinerja Dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Jakarta” ini dapat diselesaikan.

Penulis menyampaikan penghargaan dan terima-kasih yang tak terhingga kepada tim promotor, yaitu Prof. Dr. Mutiara S. Panggabean, ME. selaku promotor dan Dr. Andreas W. Gunawan Putra, MBA. selaku co-promotor, yang telah memberikan dukungan dan bantuan berupa pemikiran, bimbingan, dan motivasi dengan penuh kesabaran dan pengertiannya.

Dalam kesempatan ini, penulis juga menyampaikan terima-kasih kepada para penguji yang telah banyak memberikan masukan dan arahan, yaitu:

1. Prof. dr. Ali Ghufron Mukti, M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Trisakti.
2. Prof. Dr. Wahyudi Wisaksono selaku Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi.
3. Dr. Bambang Soedaryono, Ak. MBA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti.
4. Prof. Dr. Farida Jasfar, ME., Ph.D. selaku Ketua Konsentrasi Manajemen Jasa Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Trisakti.
5. Prof. Dr. Thoby Mutis; Prof. Dr. Itjang D. Gunawan, Ak., MBA.; Prof. Dr.

Yuswar Z. Basri, Ak., MBA.; Prof. Dr. Dadan Umar Daihani, DEA.; Prof. Dr. Zulkifli Husin; dan Dr. Santi Palupi, MM. selaku anggota penguji.

Penyelesaian disertasi ini tidak terlepas dari bantuan dan peran-serta berbagai pihak, khususnya terima-kasih kepada:

1. Seluruh dosen dan staf Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Trisakti yang telah banyak membantu dan membina penulis selama studi.
2. Suami tercinta Ir. Besar Agung Martono, MM., DBA. dan anak-anak tersayang Mutiara Ika Sofia, SKM. – Permata Kurniasari – M. Irfan Wahyutama – M. Reza Abidin – dan Fairuz Nur Fatima yang telah memberikan kebahagiaan tersendiri, yang dengan rela kehilangan banyak momen kebersamaan dan tiada henti-hentinya mengingatkan serta memberikan motivasi kepada penulis agar menyelesaikan disertasi ini.
3. Seluruh keluarga besar Ibu, Mertua, Kakak, Adik, dan keponakan, serta sahabat yang tiada henti memberikan motivasi dan dukungan moril dengan kasih-sayangnya.
4. Jajaran pimpinan, dosen, dan staf STIE IPWIJA yang selalu memberi semangat dalam penyelesaian studi.
5. Para Ketua Program Studi pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Jakarta yang rela meluangkan waktunya dalam membantu pendistribusian kuesioner penelitian.
6. Pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebut satu persatu.

Penulis menyadari bahwa laporan hasil penelitian ini masih terdapat kekurangan

yang merupakan kelemahan penulis dalam melaksanakan tugas penelitian, untuk itu penulis mohon maaf. Demi penyempurnaan disertasi, penulis berharap dengan segala hormat masukan dan saran dari berbagai pihak. Semoga disertasi ini dapat bermanfaat, khususnya bagi penelitian lanjutan.

Jakarta, September 2016

Penulis,

Titing Widyastuti

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
PENGESAHAN	i
PERNYATAAN	ii
ABSTRAK	iii
<i>ABSTRACT</i>	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
Latar belakang Penelitian	1
Pembatasan dan Perumusan Masalah Penelitian	20
Tujuan, Manfaat, dan Signifikansi Penelitian	22
Keterbatasan Penelitian	24
Sistematika Penelitian	24
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	27
Budaya Organisasi	27
Keadilan Organisasi	38
Kepuasan Kerja	44
Komitmen Organisasi	50

	Perilaku Ekstra Peran	54
	Kinerja	60
	Penelitian Terdahulu	66
	Rerangka Konseptual	68
	Hipotesis Penelitian	71
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	84
	Desain Penelitian	85
	Populasi, Sampel, dan Metode Pengumpulan Data	85
	Pengembangan Instrumen Penelitian	88
	Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	94
	Pengukuran Variabel	107
	Teknik Analisis Data	109
	Statistik Deskriptif Responden	115
BAB IV	HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN	119
	Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	119
	Analisis <i>Full Model-Structural Equation Model</i>	131
	Hasil Pengujian Hipotesis	133
	Model Hasil Penelitian	164
BAB V	SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI UNTUK PENELITIAN LANJUTAN	166
	Simpulan	166
	Implikasi Teoritis	168

Implikasi Manajerial	171
Rekomendasi untuk Penelitian Lanjutan	174
DAFTAR PUSTAKA	176
LAMPIRAN-LAMPIRAN	195
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	239

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Bobot Penilaian Borang Akreditasi secara Kuantitatif	2
Tabel 2.1.	Definisi Budaya Organisasi	28
Tabel 2.2.	Tipe-tipe Budaya Organisasi	35
Tabel 2.3.	Perbandingan Tipe/Dimensi Budaya Organisasi menurut Wallach dan Quinn – Cameron	35
Tabel 2.4.	Definisi Keadilan Organisasi	39
Tabel 2.5.	Dimensi-dimensi Keadilan Organisasi	43
Tabel 2.6.	Definisi Kepuasan Kerja	45
Tabel 2.7.	Instrumen Kepuasan Kerja	49
Tabel 2.8.	Definisi Komitmen Organisasi	51
Tabel 2.9.	Dimensi-dimensi Komitmen Organisasi	54
Tabel 2.10.	Definisi Perilaku Ekstra Peran	57
Tabel 2.11.	Dimensi-dimensi Perilaku Ekstra Peran	60
Tabel 2.12.	Definisi Kinerja	62
Tabel 2.13.	Dimensi-dimensi Kinerja	66
Tabel 2.14.	Hasil Penelitian Terdahulu	67
Tabel 2.15.	Hubungan Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja	72
Tabel 2.16.	Hubungan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi	73
Tabel 2.17.	Hubungan Budaya Organisasi dan Perilaku Ekstra Peran	74
Tabel 2.18.	Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja	74
Tabel 2.19.	Hubungan Keadilan Organisasi dan Kepuasan Kerja	76

Tabel 2.20.	Hubungan Keadilan Organisasi dan Komitmen Organisasi	76
Tabel 2.21.	Hubungan Keadilan Organisasi dan Perilaku Ekstra Peran ...	77
Tabel 2.22.	Hubungan Keadilan Organisasi dan Kinerja	78
Tabel 2.23.	Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi	79
Tabel 2.24.	Hubungan Kepuasan Kerja dan Perilaku Ekstra Peran	80
Tabel 2.25.	Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja	80
Tabel 2.26.	Hubungan Komitmen Organisasi dan Perilaku Ekstra Peran ..	81
Tabel 2.27.	Hubungan Komitmen Organisasi dan Kinerja	82
Tabel 2.28.	Hubungan Perilaku Ekstra Peran dan Kinerja	82
Tabel 3.1.	Sebaran Populasi dan Sampel	87
Tabel 3.2.	Operasionalisasi Variabel Budaya Organisasi	89
Tabel 3.3.	Operasionalisasi Variabel Keadilan Organisasi	90
Tabel 3.4.	Operasionalisasi Variabel Kepuasan Kerja	91
Tabel 3.5.	Operasionalisasi Variabel Komitmen Organisasi	91
Tabel 3.6.	Operasionalisasi Variabel Perilaku Ekstra Peran	92
Tabel 3.7.	Operasionalisasi Variabel Kinerja	94
Tabel 3.8.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Budaya Organisasi	97
Tabel 3.9.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Keadilan Organisasi	99
Tabel 3.10.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Kerja	100
Tabel 3.11.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Komitmen Organisasi	102
Tabel 3.12.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Perilaku Ekstra Peran	104
Tabel 3.13.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja	106
Tabel 3.14.	Kategori Penilaian Variabel	108

Tabel 3.15.	Ukuran Kecocokan Model	114
Tabel 3.16.	Statistik Deskriptif Responden	116
Tabel 4.1.	Statistik Deskriptif Variabel	120
Tabel 4.2.	Uji Kecocokan Model Struktural – Full Model	133
Tabel 4.3.	Pengaruh Total, langsung, dan Tidak Langsung	134
Tabel 4.4.	Rangkuman Hasil Uji Hipotesis	162

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Tipologi Budaya Organisasi versi Goffee dan Jones	31
Gambar 2.2. Tipologi Budaya Organisasi versi Cameron dan Quinn	32
Gambar 2.3. Model Rerangka Pengaruh antar Variabel	71
Gambar 3.1. Desain Penelitian	85
Gambar 3.2. Model Struktural Penelitian	115
Gambar 4.1. Hasil Pengujian Full Model-Structural Equation Model (SEM)	132
Gambar 4.2. Model Hasil Penelitian	164

DAFTAR LAMPIRAN

Kuesioner Penelitian	195
Uji Validitas dan Reliabilitas	204
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	216
Hasil Pengolahan Data	219

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu organisasi tergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya, terlebih jika SDM tersebut sulit ditiru/tidak tergantikan dan masih langka (Barney, 1991; Lockett et al., 2009). Dengan demikian, faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja SDM harus diperhatikan dengan baik.

Dalam perguruan tinggi, dosen mempunyai peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuannya. Dengan aktivitas pendidikan dan pengajaran, penelitian serta pengabdian masyarakat diharapkan menghasilkan berbagai jenis tenaga ahli yang memiliki kesadaran intelektual dan kemampuan professional.

Suatu perguruan tinggi pasti berusaha supaya perguruan tingginya terakreditasi A, hal ini dikarenakan: (1) status akreditasi sebagai salah satu pertimbangan masyarakat dalam meneruskan studinya; (2) di dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dinyatakan bahwa ijazah diberikan kepada peserta didik sebagai pengakuan terhadap prestasi belajar dan/atau penyelesaian suatu jenjang pendidikan setelah lulus ujian yang diselenggarakan oleh satuan pendidikan yang terakreditasi.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Pasal 86 (1), dinyatakan bahwa Pemerintah melakukan akreditasi pada setiap jenjang dan satuan pendidikan untuk

menentukan kelayakan program dan/atau satuan pendidikan. Adapun bobot penilaian standar borang akreditasi seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.1.
Bobot Penilaian Standar Borang Akreditasi secara Kuantitatif

No	Standar	Bobot (%)
1	Standar 1. Visi, misi, tujuan dan sasaran, serta strategi pencapaian	2,63
2	Standar 2. Tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan, dan penjaminan mutu	26,32
3	Standar 3. Mahasiswa dan lulusan	13,16
4	Standar 4. Sumber daya manusia	18,42
5	Standar 5. Kurikulum, pembelajaran, dan suasana akademik	7,89
6	Standar 6. Pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sistem informasi	18,42
7	Standar 7. Penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama	13,16
Total		100,00

(Sumber: Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, 2011)

Tabel 1.1. menunjukkan bahwa ada 2 standar penilaian akreditasi yang terkait langsung dengan dosen di institusi perguruan tinggi, yaitu: standar 4 tentang sumber daya manusia (bobot 18,42%) dan standar 7 tentang penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama (bobot 13,16%). Total kedua standar tersebut memiliki bobot total 31,58% terhadap total standar pembobotan akreditasi.

Standar 4 merupakan acuan keunggulan mutu sumber daya manusia, serta bagaimana seharusnya perguruan tinggi memperlakukan dan memberikan layanan kepada sumber daya manusia. Sumber daya manusia perguruan tinggi selain tenaga kependidikan adalah dosen, yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran mutu keseluruhan program tridarma perguruan tinggi. Dosen adalah komponen sumber daya utama yang merupakan pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas pokok

dan fungsi mentransformasikan, mengembangkan, menyebarluaskan, dan menerapkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pelayanan/pengabdian kepada masyarakat (Undang-undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012). Dosen menentukan mutu penyelenggaraan akademik perguruan tinggi. Elemen penilaian standar 4 yang berkaitan dengan dosen meliputi:

- a. Sistem dan pelaksanaan monitoring dan evaluasi, serta rekam jejak kinerja akademik dosen meliputi kegiatan belajar-mengajar, penelitian dan karya ilmiah, pengabdian pada masyarakat, dan kegiatan penunjang.
- b. Jumlah dosen tetap.
- c. Pendidikan dosen tetap.
- d. Jumlah dosen tetap dengan jabatan guru besar di universitas, institut dan sekolah tinggi serta jumlah lektor kepala untuk politeknik dan akademi.
- e. Jumlah dosen yang mengikuti tugas belajar.
- f. Jumlah dosen tidak tetap.
- g. Instrumen, pelaksanaan, dan pemanfaatan survei kepuasan dosen.

Sedangkan standar 7 merupakan acuan keunggulan mutu penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama yang diselenggarakan untuk dan terkait dengan pengembangan mutu perguruan tinggi. Penelitian adalah salah satu tugas pokok perguruan tinggi yang memberikan kontribusi dan manfaat kepada proses pembelajaran, pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta peningkatan mutu kehidupan masyarakat, dalam hal ini dosen terlibat langsung. Penelitian yang menjadi unggulan pasti menjadikan nilai tambah baik

bagi dosen yang meneliti maupun bagi perguruan tinggi yang bersangkutan. Dosen sebagai pelaku utama dalam melaksanakan penelitian, mengelola, dan meningkatkan mutu hasilnya dalam rangka mewujudkan visi, melaksanakan misi, dan mencapai tujuan yang dicita-citakan perguruan tinggi.

Pelayanan/pengabdian dosen kepada masyarakat dilaksanakan sebagai perwujudan kontribusi kepakaran, kegiatan pemanfaatan hasil pendidikan, dan/atau penelitian dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni, dalam upaya memenuhi permintaan dan/atau memprakarsai peningkatan mutu kehidupan bangsa (Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, 2011). Akuntabilitas pelaksanaan tridarma perguruan tinggi diwujudkan dalam bentuk keefektifan pemanfaatannya untuk memberikan kepuasan pemangku kepentingan terutama mahasiswa.

Elemen penilaian standar 7 yang berkaitan dengan dosen meliputi:

- a. Judul artikel ilmiah/karya ilmiah/ karya seni/buku yang dihasilkan oleh dosen tetap.
- b. Jumlah artikel ilmiah yang tercatat dalam sitasi internasional.
- c. Karya dosen atau mahasiswa yang telah memperoleh Paten/HAKI/karya yang mendapat penghargaan tingkat nasional/internasional.
- d. Kebijakan dan upaya yang dilakukan institusi dalam menjamin keberlanjutan dan mutu penelitian.
- e. Jumlah kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) berdasarkan sumber pembiayaan.

- f. Kebijakan dan upaya yang dilakukan institusi dalam menjamin keberlanjutan dan mutu PkM.

Untuk menetapkan peringkat akreditasi, masing-masing elemen penilaian akreditasi di atas akan mendapat skor 4 (skor tertinggi) jika semua kinerja mutu setiap elemen yang diukur sangat baik. Kenyataan tersebut menunjukkan pentingnya kinerja dosen pada institusi pendidikan tinggi dalam menentukan status akreditasi baik bagi program studi maupun institusi.

Namun pada kenyataannya, kinerja dosen terutama dosen Perguruan Tinggi Swasta saat ini, sering dikeluhkan banyak orang, baik oleh mahasiswa, dunia bisnis dan industri, serta pemerintah karena kurangnya kinerja dosen. Pada Harian Kompas dijelaskan "mahasiswa mengeluh tentang kinerja dosen, mengeluhkan buruknya kualitas metode pengajaran dan dosen akademik". Ini bisa berdampak negatif pada kualitas kelulusan dan perguruan tinggi itu sendiri (Kompas, 5 Oktober 2010).

Dari kasus-kasus di lapangan, sering muncul masalah dimana sebagian mahasiswa merasa kurang puas terhadap kinerja dosen selama ini, misalnya adanya dosen yang sulit ditemui untuk bimbingan karena kesibukannya, dosen yang terlambat atau mungkin tidak hadir pada saat kuliah, dosen yang sering membatalkan kuliah dan menggantinya sesuai dengan waktu luang dosen tersebut tanpa adanya kesepakatan terlebih dahulu kepada mahasiswa, dosen yang kurang mampu menyampaikan materi dengan jelas dan kurang mampu membangun komunikasi yang baik dengan

mahasiswa sampai dosen yang menurut mahasiswa tidak berkeadilan dalam memberikan penilaian (Panggabean, 2001).

Sementara di bidang publikasi ilmiah, menurut pihak Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Indonesia pun tertinggal jauh, bahkan hanya sekitar sepertujuh jika dibandingkan dengan publikasi ilmiah dari Malaysia. Hal tersebut menunjukkan bahwa ada banyak hal yang perlu dikaji untuk melakukan upaya peningkatan kinerja dosen. Prosentase dosen yang melakukan kegiatan penelitian dan pengabdian terhadap masyarakat juga masih kecil. Pihak Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi menyadari bahwa jumlah publikasi internasional yang dihasilkan oleh akademisi Indonesia masih jauh tertinggal dibandingkan dengan negara-negara lain, bahkan dengan sejumlah negara ASEAN. Perbaikan kualitas penelitian akan dapat mewujudkan negara yang bermutu dan berwibawa, yang salah satu indikator utamanya adalah publikasi internasional para peneliti dan akademisi, dan dalam rangka meneguhkan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI). Surat Edaran Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Nomor 152/E/T/2012 tentang Publikasi Karya Ilmiah seharusnya menjadi pijakan dalam upaya untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas publikasi ilmiah akademisi Indonesia. Untuk itu, pemerintah mensyaratkan bahwa dosen harus mempublikasikan hasil penelitiannya pada jurnal nasional/internasional yang terakreditasi dalam pengajuan kenaikan kepangkatan akademik.

Berbagai upaya dilakukan pemerintah untuk meningkatkan kinerja dosen, misalnya dengan memberikan tunjangan profesi. Pemerintah berdasarkan Peraturan

Pemerintah Nomor 41/2009 memberikan insentif yang cukup besar kepada dosen. Perguruan tinggi juga banyak yang memfasilitasi dan melaksanakan kegiatan diseminasi hasil-hasil penelitian dalam berbagai bentuk, antara lain penyelenggaraan forum/seminar ilmiah, presentasi ilmiah dalam forum nasional dan internasional, publikasi dalam jurnal nasional terakreditasi dan/atau internasional yang bereputasi. Namun tidak serta-merta hal ini berdampak terhadap kinerja dosen, apalagi terhadap kinerja perguruan tinggi yang bersangkutan (Adesta, 2014). Lebih lanjut dikatakan, dari data yang telah dipublikasi QS World University Ranking, sejak 2009, dari tujuh Perguruan Tinggi Indonesia yang masuk radar QS, semua turun peringkat dan kemudian stagnan.

Dari berbagai penelitian, ditemukan ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Tehran et al. (2013) dan Hakim et al. (2014) menyatakan bahwa perilaku ekstra peran berpengaruh terhadap kinerja. Tehran et al. (2013) meneliti 338 sampel dari 2.700 pegawai universitas, dengan alat analisis SEM dan analisis jalur. Sedangkan Hakim et al. (2014) meneliti 300 dosen pada 3 universitas negeri, dengan alat analisis SEM.

Peneliti lain menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh komitmen organisasi (Suliman dan Iles, 2000; Suliman, 2002; Maxwell dan Steele, 2003; Handoko et al., 2012). Suliman dan Iles (2000) meneliti pada 3 perusahaan industri dan membandingkan 5 demografi (umur, gender, pendidikan, status pekerjaan, tenur organisasional). Suliman (2002) meneliti 1.000 pegawai pada 20 perusahaan industri yang diambil secara acak. Maxwell dan Steele (2003) melakukan penelitian

terhadap para manajer hotel. Sedangkan Handoko et al. (2012) melakukan penelitian terhadap 325 dosen universitas swasta, dengan alat analisis *Partial Least Square* (PLS) dan *Sobel Test*.

Penelitian lain menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Shore dan Martin, 1989; Ostroff, 1992; Judge et al., 2001; Fisher, 2003; Renyowijoyo, 2003; Sangadji, 2009). Shore dan Martin (1989) meneliti para *teller* bank dan profesional rumah sakit, dengan alat analisis uji beda. Ostroff (1992) meneliti 13.808 guru pada 298 sekolah, dengan alat analisis korelasi-regresi. Judge et al. (2001) meneliti 312 pegawai dari 54.417 populasi secara acak, dengan alat meta-analisis. Fisher (2003) menggunakan *commosense theory*. Renyowijoyo (2003) meneliti 390 pegawai dari 13 perusahaan manufaktur, dengan alat analisis korelasi-regresi. Sangadji (2009) meneliti 200 dosen dari 1.181 populasi yang diambil secara acak, dengan alat analisis SEM.

Keadilan organisasi juga ditemukan berpengaruh terhadap kinerja (Walumbwa et al., 2009; Kaleem et al., 2013; Efanga et al., 2015). Penelitian Walumbwa et al. (2009) terhadap 398 pegawai dealer mobil, dengan alat analisis SEM. Kaleem et al. (2013) meneliti pegawai perusahaan manufaktur, dengan alat analisis korelasi-regresi. Efanga et al. (2015) meneliti 815 dosen dan staf manajemen pada 3 universitas, dengan alat analisis regresi linear.

Selanjutnya, penelitian lain menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja (Renyowijoyo, 2003; Koesmono, 2005; Abu Bakar et al., 2008; Sangadji, 2009; Shahzad, 2014). Renyowijoyo (2003) seperti disebutkan di atas,

meneliti 390 pegawai dari 13 perusahaan manufaktur, dengan alat analisis korelasi-regresi. Penelitian Koesmono (2005) terhadap 382 pegawai pada 5 perusahaan pengolahan kayu skala menengah, dengan alat analisis SEM. Abu Bakar et al. (2008) meneliti para manajer perusahaan. Sangadji (2009) meneliti 200 dosen dari 1.181 populasi yang diambil secara acak, dengan alat analisis SEM. Sedangkan Shahzad (2014) meneliti 110 pegawai perusahaan *software*, dengan alat analisis korelasi-regresi. Namun ada pula penelitian yang menyatakan ada beberapa faktor yang tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, seperti komitmen organisasi (Purnama, 2013), kepuasan kerja (Handoko, 2012; Koesmono, 2014), keadilan organisasi (Kaleem et al., 2013), serta budaya organisasi (Syauta et al., 2012; Purnama, 2013; Okta et al., 2015).

Purnama (2013) meneliti 147 supervisor dan manajer UMKM dengan alat analisis SEM, menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui perilaku ekstra peran. Handoko et al. (2012) melakukan penelitian terhadap 325 dosen pada beberapa universitas swasta, dengan alat analisis *Partial Least Square* (PLS) dan *Sobel Test*. Sedangkan penelitian Koesmono (2014) terhadap 215 dosen fakultas ekonomi pada beberapa universitas swasta, dengan alat analisis SEM. Keduanya menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. Sedangkan Kaleem et al. (2013) melakukan penelitian terhadap para pegawai pada 13 perusahaan manufaktur, menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Selanjutnya Syauta et al. (2012) meneliti 127 pegawai dengan alat analisis PLS dan *Sobel Test*, menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja

melalui kepuasan kerja. Purnama (2013) meneliti 147 supervisor dan manajer UMKM dengan alat analisis SEM, menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran. Sedangkan hasil penelitian Okta *et al.* (2015) terhadap 120 pegawai dari 4 perusahaan skala menengah, bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Berdasarkan beberapa penelitian di atas, maka dapat disimpulkan kinerja dipengaruhi oleh budaya organisasi, keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kinerja karyawan yang maksimal merupakan tuntutan organisasi yang ditunjukkan tidak hanya perilaku *in-role* tapi juga *extra-role* yang disebut juga sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau Perilaku Ekstra Peran. Perilaku ekstra peran digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sehingga dapat disebut sebagai "anggota yang baik" (Sloat, 1999). Perilaku ini cenderung melihat karyawan sebagai anggota organisasi dibanding sebagai seorang individu. Sebagai anggota organisasi, individu diharapkan memiliki kemampuan dalam menjaga dan meningkatkan interaksi dengan lingkungan sosial tanpa menghadapi imbalan tertentu.

Perilaku ekstra peran merupakan suatu perilaku positif individu sebagai anggota organisasi dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja dan memberikan kontribusi pada organisasi lebih daripada apa yang dituntut secara formal dalam organisasi (Organ, 1988; Elanain, 2007). Perilaku ekstra peran ini

memiliki peran penting untuk keberhasilan organisasi. Moorman dan Blakely (1995) menambahkan, perilaku ekstra peran adalah perilaku yang sering dilakukan oleh karyawan untuk mendukung kepentingan organisasi meskipun mereka mungkin tidak secara langsung mengarah pada keuntungan individu. Jadi dapat disimpulkan, bahwa semakin tinggi perilaku ekstra peran maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Kemudian Robbins dan Judge (2013) menyatakan, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, dimana loyalitas, keterlibatan, dan penerimaan terkait dengan kinerja organisasi. Jadi dapat disimpulkan, apabila dosen berkomitmen untuk menjalankan peran serta tanggung jawabnya sebagai tenaga pendidik maka hal tersebut akan meningkatkan *competitive advantage* perguruan tinggi untuk dapat memenangkan persaingan. Beberapa penelitian di atas menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan ada pula penelitian yang menunjukkan pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja.

Sedangkan kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2013). Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Kreitner dan Kinicki (2005) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Jadi kepuasan kerja adalah perasaan dari individu terhadap pekerjaan, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan-bawahan, sesama

pimpinan, dan sesama dosen dalam sebuah institusi perguruan tinggi. Jadi dapat disimpulkan, bahwa apabila dosen mempunyai kepuasan kerja yang tinggi, maka diharapkan kinerjanya akan tinggi pula. Berdasarkan paparan sebelumnya, terdapat gap dalam beberapa penelitian dimana ada yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi ada pula yang menyatakan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja.

Kinerja dosen seringkali juga dikaitkan dengan ada tidaknya perasaan adil dalam institusi di mana dosen berkerja. Dalam menilai keadilan organisasi setidaknya terdapat tiga bidang yang harus dievaluasi, yaitu: imbalan, proses, dan hubungan interpersonal (Cropanzano *et al.*, 2001). Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dipaparkan sebelumnya dapat disimpulkan, bahwa semakin dosen merasa diperlakukan adil, maka mestinya kinerjanya semakin tinggi. Namun demikian, ada hasil penelitian yang menunjukkan tidak semua dimensi keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Kemudian faktor yang tidak kalah penting berpengaruh pada kinerja dosen adalah budaya organisasi. Triguno (2001) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah campuran nilai-nilai kepercayaan dan norma-norma yang ditetapkan sebagai pola perilaku dalam suatu organisasi. Cushway dan Lodge dalam Nawawi (2003) mengemukakan, bahwa budaya organisasi adalah suatu kepercayaan dan nilai-nilai yang menjadi falsafah utama yang dipegang teguh oleh anggota organisasi dalam menjalankan atau mengoperasionalkan kegiatan organisasi. Jadi budaya institusi perguruan tinggi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua civitas

akademika dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam institusi untuk mencapai tujuan institusi yang telah ditetapkan. Sehingga dapat disimpulkan, bahwa semakin baik budaya organisasi, maka semakin baik pula kinerja dosen. Namun demikian, ada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Dari berbagai penelitian, ternyata ditemukan bahwa budaya organisasi selain berpengaruh terhadap kinerja juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Renyowijoyo, 2003; Koesmono, 2005; Macintosh dan Doherty, 2010; Shah *et al.*, 2011; Sabri *et al.*, 2011; Ismail *et al.*, 2015). Renyowijoyo (2003) meneliti 390 pegawai dari 13 perusahaan manufaktur, dengan alat analisis korelasi-regresi. Penelitian Koesmono (2005) terhadap 382 pegawai pada 5 perusahaan pengolahan kayu skala menengah, dengan alat analisis SEM. Macintosh dan Doherty (2010) melakukan penelitian terhadap 21 pemimpin dan staff senior pada beberapa perusahaan kebugaran, dengan alat analisis jalur. Kemudian Shah *et al.* (2011) melakukan penelitian terhadap 142 pegawai dari 2 universitas negeri, dengan alat analisis SEM. Pada tahun yang sama Sabri *et al.* (2011) meneliti 347 dosen dari 25 universitas dan institut, baik negeri maupun swasta, dengan alat analisis korelasi-regresi. Ismail *et al.* (2015) melakukan penelitian terhadap para pegawai universitas negeri, dengan alat analisis korelasi-regresi.

Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Renyowijoyo, 2003; Shah *et al.*, 2012). Renyowijoyo (2003) meneliti 390 pegawai dari 13 perusahaan manufaktur, dengan alat analisis korelasi-regresi. Renyowijoyo (2003) meneliti 390 pegawai dari 13 perusahaan manufaktur, dengan alat analisis korelasi-regresi. Shah *et al.* (2011) melakukan penelitian terhadap 142 pegawai dari 2 universitas negeri, dengan alat analisis SEM.

Budaya organisasi juga berpengaruh terhadap perilaku ekstra peran (Purnama, 2013; Nezamabad, 2014). Purnama (2013) meneliti 147 supervisor dan manajer UMKM dengan alat analisis SEM. Nezamabad (2014) melakukan penelitian terhadap 278 pegawai universitas dari 957 populasi, dengan alat analisis korelasi-regresi.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan, bahwa banyak penelitian yang membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran. Namun demikian, belum ditemukan hasil penelitian yang membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap keadilan organisasi. Logikanya, jika budaya organisasi baik maka keadilan organisasi juga baik.

Selain dipengaruhi oleh budaya organisasi, banyak penelitian yang membuktikan bahwa kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh keadilan organisasi (Yaghoubi *et al.*, 2011; Al-Zu'bi, 2010; Nojani *et al.*, 2012; Lotfi dan Pour, 2013). Yaghoubi *et al.* (2011) melakukan penelitian terhadap 229 pegawai perusahaan furnitur, dengan

alat analisis korelasi-regresi. Al-Zu'bi (2010) melakukan penelitian terhadap 229 pegawai perusahaan elektrikal, dengan alat analisis korelasi-regresi. Nojani *et al.* (2012) meneliti 300 guru, dengan alat analisis uji beda. Lotfi dan Pour (2013) melakukan penelitian terhadap 260 pegawai universitas dari 800 populasi, dengan alat analisis regresi berganda.

Hasil penelitian lain menyatakan bahwa keadilan organisasi juga berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Sareshkeh *et al.*, 2012; Demirel dan Yucel, 2013). Sareshkeh *et al.* (2012) melakukan penelitian terhadap 131 pegawai federasi olahraga, dengan alat analisis SEM. Sedangkan Demirel dan Yucel (2013) melakukan penelitian terhadap 261 pegawai dari 2 industri dan perusahaan manufaktur.

Perilaku ekstra peran juga dipengaruhi oleh keadilan organisasi (Moorman, 1991; Erkutu, 2011; Ince dan Gul, 2011; Jafari dan Bidarian, 2012;). Moorman (1991) melakukan penelitian terhadap 225 pegawai dari 2 perusahaan ukuran menengah, dengan alat analisis SEM. Erkutu (2011) meneliti 622 dosen dan dekan dari 13 universitas negeri, dengan alat analisis regresi moderasi hierarki. Ince dan Gul (2011) melakukan penelitian terhadap 83 pegawai direktorat pendidikan nasional, dengan alat analisis korelasi-regresi. Jafari dan Bidarian (2012) melakukan penelitian terhadap 250 pegawai universitas dan membandingkan 4 demografi (umur, gender, pendidikan, riwayat kerja), dengan alat analisis *chi-square* dan regresi berganda.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi sangat berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Jika dikaitkan dengan perguruan tinggi, dosen akan merasa puas jika diperlakukan dengan adil. Selain itu, keadilan organisasi yang semakin baik akan berdampak pada komitmen organisasi yang semakin baik pula, terutama pengaruhnya terhadap komitmen afektif (Demirel dan Yance, 2013). Kemudian dosen yang diperlakukan dengan adil juga akan muncul perilaku ekstra perannya, misalnya dosen dengan tanpa pamrih mau membantu teman, melaksanakan lembur tanpa memikirkan honor, dan sebagainya.

Sedangkan kepuasan kerja, selain berpengaruh terhadap kinerja, ternyata banyak hasil penelitian yang membuktikan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi (Lipinskiene, 2008; Azeem, 2010). Lipinskiene (2008) melakukan penelitian terhadap 114 pegawai pada perusahaan saham, dengan alat analisis korelasi-regresi. Sedangkan Azeem (2010) melakukan penelitian terhadap 128 pegawai pada industri jasa, dengan alat analisis regresi berganda.

Kepuasan kerja juga ditemukan berpengaruh terhadap perilaku ekstra peran (Foote dan Tang, 2008; Intaraprasong *et al.*, 2012; Taheri dan Soltani, 2013). Foote dan Tang (2008) melakukan penelitian terhadap 242 pegawai perusahaan manufaktur, dengan alat analisis SEM. Intaraprasong *et al.* (2012) melakukan penelitian terhadap 296 pegawai pada universitas dari 4.329 populasi, dengan alat analisis korelasi-regresi. Taheri dan Soltani (2013) melakukan penelitian terhadap 152

pegawai perusahaan tambang dan perdagangan, dengan populasi 249 dan alat analisis korelasi-regresi.

Jadi dapat disimpulkan, bahwa semakin dosen puas dengan pekerjaannya maka mereka semakin berkomitmen kepada institusinya, dosen semakin betah untuk tetap tinggal dalam institusinya. Begitu pun jika dosen semakin merasa puas, maka perilaku ekstra perannya juga meningkat.

Dosen yang berkomitmen tinggi terhadap institusinya sangat diharapkan perguruan tinggi, dengan komitmen tinggi biasanya dosen tersebut mempunyai kinerja yang tinggi pula. Disamping berpengaruh terhadap kinerja, banyak penelitian yang menemukan pengaruh lain dari komitmen organisasi, yaitu berpengaruh terhadap perilaku ekstra peran (Liu, 2009; Noor, 2009; Ibrahim, 2013, Mehrabi *et al.*, 2013). Liu (2009) melakukan penelitian terhadap 162 pegawai ekspatriat dari 37 perusahaan multinasional, dengan alat analisis regresi hierarki. Noor (2009) melakukan penelitian terhadap 134 dosen universitas, dengan alat analisis regresi. Ibrahim (2013) melakukan penelitian terhadap 176 pegawai BUMN, dengan alat analisis jalur rekursif. Mehrabi *et al.* (2013), melakukan penelitian terhadap 159 pegawai pabrik tekstil berpendidikan minimal diploma, dengan jumlah populasi 270 dan alat analisis regresi.

Namun ada penelitian yang menyatakan bahwa hanya komitmen afektif yang berpengaruh terhadap perilaku suka menolong dan perilaku kecermatan (Organ dan Ryan, 1995), dan bahkan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap perilaku ekstra peran (Kaihatu dan Rini, 2007). Jadi dapat disimpulkan, bahwa pengaruh

komitmen organisasi terhadap perilaku ekstra peran beragam dan menunjukkan belum ada konsistensi pengaruhnya. Hal ini kemungkinan disebabkan perilaku manusia lebih mudah berubah-ubah dan banyak faktor lain yang berpengaruh langsung terhadap perilaku, misalnya tingkat kepuasan kerja, keadilan organisasi, dan budaya organisasi.

Pada uraian sebelumnya, dinyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja, namun ternyata ada beberapa penelitian yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja tidak secara langsung berpengaruh terhadap kinerja tetapi melalui komitmen organisasi (Weihui Fu dan Deshpande, 2013) ataupun melalui perilaku ekstra peran (Podsakoff et al., 2006; McCarthy, 2008). Weihui Fu dan Deshpande (2013) melakukan penelitian terhadap 476 pegawai perusahaan asuransi, dengan alat analisis SEM. Podsakoff *et al.* (2006) melakukan penelitian terhadap 4.464 pegawai dari 20 perusahaan manufaktur, dengan alat analisis regresi dan meta-analysis.

Jadi dapat disimpulkan, bahwa kepuasan kerja secara tidak langsung berpengaruh meningkatkan kinerja melalui dua cara, yaitu melalui komitmen organisasi dan melalui perilaku ekstra peran. Apabila kepuasan kerja dosen semakin tinggi, maka akan meningkatkan komitmen organisasinya, sehingga akhirnya berdampak pada peningkatan kinerjanya. Begitu pun jika dosen semakin puas dalam bekerja, maka perilaku ekstra perannya akan meningkat, sehingga kinerjanya semakin meningkat.

Disamping itu, kepuasan kerja, komitmen, dan perilaku ekstra peran juga ditemukan merupakan mediator dalam beberapa hubungan. Pengaruh budaya

organisasi terhadap kinerja dimediasi oleh kepuasan kerja (Shore dan Martin, 1989; Ostroff, 1992; Lund, 2003; Renyowijoyo, 2003; Fisher, 2003; Koesmono, 2005; Sangadji, 2009), atau justru dimediasi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Curry et al., 1986; Suliman, 2002; Renyowijoyo, 2003; Kwantes, 2009). Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja dimediasi oleh komitmen organisasi (Handoko et al., 2012), atau dimediasi oleh komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran (Purnama, 2013). Sedangkan pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku ekstra peran dimediasi oleh komitmen organisasi (Khan dan Rashid, 2012; Zaenabadi, 2010). Jadi dapat disimpulkan, bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran mempunyai peran yang sangat penting dalam memediasi berbagai hubungan yang akhirnya nantinya mengarah kepada kinerja.

Berdasarkan temuan-temuan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja secara langsung dipengaruhi oleh perilaku ekstra peran, secara langsung dan tidak langsung dipengaruhi oleh komitmen organisasi, kepuasan kerja, keadilan organisasi, dan budaya organisasi. Jadi sangat penting dan bermanfaat apabila dilakukan penelitian tentang kinerja dosen, khususnya pada perguruan tinggi swasta.

Kinerja dosen dalam suatu institusi pendidikan merupakan faktor yang menarik untuk diteliti karena beberapa alasan antara lain: dosen merupakan ujung tombak bagi keberhasilan proses belajar-mengajar, tanpa dosen yang berkualitas dan rela berkorban mustahil suatu proses belajar-mengajar menghasilkan mahasiswa yang

berkualitas; dosen tidak hanya berperan mengajar dan mendidik mahasiswa tetapi juga mengembangkan keilmuan melalui penelitian-penelitiannya, memberikan pengabdian pada masyarakat dan turut serta berperan dalam kehidupan berorganisasi. Selain itu, jika kinerja dosen tidak didukung oleh perilaku ekstra peran, komitmen dalam mengajar, kepuasan kerja, dan perlakuan adil, maka kesuksesan seorang dosen dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi tidak bisa lancar sesuai dengan yang diharapkan.

Pembatasan dan Perumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dalam latar belakang, bahwa dosen berperan penting dalam meningkatkan kualitas lulusan maupun kualitas perguruan tinggi namun saat ini kinerja dosen terutama dalam bidang publikasi ilmiah pada jurnal nasional/internasional dan pengabdian pada masyarakat masih jauh tertinggal dengan negara-negara lain bahkan dengan sejumlah negara ASEAN. Di samping itu, sering muncul masalah dimana mahasiswa merasa kurang puas terhadap kinerja dosen.

Berbagai temuan pada uraian sebelumnya menyatakan, bahwa secara langsung maupun tidak langsung kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti perilaku ekstra peran, komitmen organisasi, kepuasan kerja, keadilan organisasi, dan budaya organisasi. Perilaku ekstra peran juga secara langsung dan tidak langsung dipengaruhi oleh komitmen organisasi, kepuasan kerja, keadilan organisasi, dan budaya organisasi. Kemudian komitmen organisasi secara langsung dan tidak langsung dipengaruhi kepuasan kerja, keadilan organisasi, dan budaya organisasi.

Begitupun kepuasan kerja secara langsung dan tidak langsung dipengaruhi oleh keadilan organisasi.

Jadi penelitian ini dibatasi pada penelitian terhadap kinerja dosen (empat dimensi, duabelas indikator) serta faktor-faktor yang mempengaruhinya, yaitu: budaya organisasi (tiga dimensi, sembilan indikator), keadilan organisasi (tiga dimensi, sembilan indikator), kepuasan kerja (tujuh indikator), komitmen organisasi (tiga dimensi, sembilan indikator), dan perilaku ekstra peran (lima dimensi, limabelas indikator). Penelitian dilakukan terhadap dosen tetap pada 17 (tujuh belas) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Jakarta.

Berdasarkan pembahasan di atas, bahwa ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Begitupun budaya organisasi dan keadilan organisasi selain berpengaruh terhadap kinerja juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran. Namun demikian ada beberapa pengaruh yang menunjukkan ketidakkonsistenan hasil penelitian terutama yang berhubungan dengan sikap dan perilaku, yang lebih menarik adalah belum ditemukan hasil penelitian yang menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap keadilan organisasi. Logikanya, jika budaya organisasi baik maka keadilan organisasi juga baik. Ini merupakan hal yang menarik untuk diteliti, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah: apakah budaya organisasi, keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Jakarta?

Tujuan, Manfaat, dan Signifikansi Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh perilaku ekstra peran yang mungkin dihasilkan dari budaya organisasi, keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja dosen. Sesuai dengan uraian mengenai latar belakang dan perumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh:

1. Budaya organisasi terhadap keadilan organisasi pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Jakarta.
2. Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Jakarta.
3. Budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Jakarta.
4. Budaya organisasi terhadap perilaku ekstra peran dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Jakarta.
5. Budaya organisasi terhadap kinerja dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Jakarta.
6. Keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Jakarta.
7. Keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Jakarta.
8. Keadilan organisasi terhadap perilaku ekstra peran dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Jakarta.

9. Keadilan organisasi terhadap kinerja dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Jakarta.
10. Kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Jakarta.
11. Kepuasan kerja terhadap perilaku ekstra peran dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Jakarta.
12. Kepuasan kerja terhadap kinerja dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Jakarta.
13. Komitmen organisasi terhadap perilaku ekstra peran dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Jakarta
14. Komitmen organisasi terhadap kinerja dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Jakarta.
15. Perilaku ekstra peran terhadap kinerja dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Jakarta.

Sangat penting bagi perguruan tinggi untuk mengetahui kinerja dosen dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, sehingga perguruan tinggi mampu melakukan strategi atau tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja dosen guna meningkatkan kualitas lulusan maupun kualitas perguruan tinggi. Dengan demikian, maka hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat/berguna untuk:

1. Memberikan kontribusi bagi pengembangan kualitas perguruan tinggi dan menggunakan informasi ini untuk memfasilitasi perbaikan dalam pengelolaan perguruan tinggi. Jika pengelola perguruan tinggi mengenali dan memahami faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dosen,

maka diharapkan lebih mudah dalam mengupayakan peningkatan kinerjanya, sehingga kualitas lulusan maupun kualitas perguruan tinggi selalu meningkat.

2. Memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan, khususnya pada manajemen jasa agar dapat menambah kontribusi pengembangan ilmu dan teori di bidang kinerja, serta mengembangkan ilmu sumberdaya manusia, khususnya dalam pengembangan bidang sikap dan perilaku dosen yang berhubungan dengan pengembangan perguruan tinggi.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung budaya organisasi, keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran terhadap kinerja dosen dihadapkan pada berbagai kendala yang tidak terhindarkan, dimana lingkup penelitian meliputi sekolah tinggi ilmu ekonomi pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Oleh karena itu akan menghasilkan kesimpulan yang terbatas pula, sehingga perlu ada penelitian lain atau penelitian lanjutan yang lebih akomodatif, dalam arti lebih luas lingkup penelitiannya dan lebih banyak variabel yang dilibatkan dalam penelitian.

Sistematika Penulisan

Penulisan hasil penelitian ini dibagi dalam beberapa bab dimana sistematika penulisan laporan penelitian adalah sebagai berikut:

BAB I. PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah; pembatasan dan perumusan masalah penelitian; tujuan, manfaat, dan signifikansi penelitian, keterbatasan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan kajian pustaka yang membahas mengenai landasan teori yang menjadi dasar dalam penelitian ini yaitu budaya organisasi, keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku ekstra peran, dan kinerja; juga berisi penelitian terdahulu, kerangka konseptual, dan hipotesis penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang desain penelitian; populasi, sampel, dan metode pengumpulan data; pengembangan instrumen penelitian; uji validitas dan reliabilitas instrumen, pengukuran variabel, teknik analisis data dengan menggunakan AMOS 20, dan statistik deskriptif responden.

BAB IV HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

Bab ini berisi uraian dari hasil-hasil penelitian yang didapat dari hasil pengolahan data kemudian dijelaskan dalam statistik deskriptif variabel penelitian, dilanjutkan dengan analisis *full model-structural equation model*, dan diakhiri dengan hasil dan pembahasan pengujian hipotesis.

BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI UNTUK PENELITIAN SELANJUTNYA

Bab ini berisi simpulan yang merupakan rangkuman keseluruhan dari hasil penelitian; implikasi teoritis dan manajerial yang merupakan kontribusi teori bagi akademisi, maupun praktik manajerial sehari-hari; dan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya agar dapat menjadi masukan untuk pengembangan ilmu pengetahuan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah faktor yang menentukan karakteristik suatu organisasi. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, keyakinan, asumsi, persepsi, dan norma-norma perilaku dari setiap anggota organisasi (Wallach, 1983; Nawawi, 2003; Handoko et al., 2012). Budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma bersama yang mempengaruhi cara berpikir, perasaan, dan berperilaku terhadap satu sama lain dan untuk orang-orang di luar organisasi (Hofstede, 2001; Triguno, 2001; George dan Jones, 2005). Sedangkan Moshabak (2001) menyatakan, budaya organisasi adalah persepsi bahwa orang memiliki organisasi mereka dan itu adalah konsep yang ada, baik dalam organisasi maupun dalam individu. Ada karakteristik tertentu dalam sebuah organisasi yang mewakili sifat khas dan konstan yang membedakan organisasi satu sama lain.

Miharty (2013) menyatakan, bahwa budaya organisasi adalah penilaian terhadap nilai-nilai dan norma-norma yang diyakini dibentuk untuk berperilaku dalam organisasi untuk memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Nilai-nilai tersebut adalah: kebersamaan, persepsi umum dari pekerjaan, saling pengertian, slogan, sesuai dengan aturan organisasi, dan kejujuran. Kemudian Schein (2010) menyatakan, bahwa budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan

yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Selanjutnya diturunkan kepada anggota termasuk anggota baru sebagai standar cara berperilaku pada sebuah organisasi. Sedangkan Belias dan Koustelios (2014) menyatakan bahwa dalam analisis organisasi, budaya organisasi menggambarkan pengaruh dan interaksi antara karyawan dengan karyawan, antara organisasi dengan karyawan dan organisasi dengan organisasi lain. Oleh karena itu, organisasi kontemporer dan perusahaan dianggap kelompok sosial, dan dengan cara ini fungsinya harus dipelajari dan dipromosikan.

Definisi budaya organisasi dapat dirangkum seperti dalam Tabel 2.1. berikut ini:

Tabel 2.1.
Definisi Budaya Organisasi

Sumber	Teori
Wallach (1983)	Komponen organisasi, termasuk nilai-nilai, keyakinan, asumsi, persepsi, dan norma-norma perilaku yang tercermin dalam perilaku setiap anggota organisasi
Moshabak (2001)	Persepsi bahwa orang memiliki organisasi mereka dan itu adalah konsep yang ada, baik dalam organisasi maupun dalam individu. Ada karakteristik tertentu dalam sebuah organisasi yang mewakili sifat khas dan konstan yang membedakan organisasi satu sama lain.
Hofstede (2001); Triguno (2001); George dan Jones (2005)	Seperangkat nilai-nilai bersama, keyakinan, dan norma-norma yang mempengaruhi cara berpikir, perasaan, dan berperilaku terhadap satu sama lain dan untuk orang-orang di luar organisasi
Schein (2010)	Pola asumsi dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Kemudian diturunkan kepada anggota termasuk anggota baru sebagai standar cara berperilaku pada sebuah organisasi

Tabel 2.1.
Definisi Budaya Organisasi (Lanjutan)

Sumber	Teori
Miharty (2013)	Penilaian terhadap nilai-nilai dan norma-norma yang diyakini dibentuk untuk berperilaku dalam organisasi untuk memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi
Belias dan Koustelios (2014)	Menggambarkan pengaruh dan interaksi antara karyawan dengan karyawan, antara organisasi dengan karyawan dan organisasi dengan organisasi lain

Sumber: Teori dan hasil penelitian terdahulu

Berdasarkan definisi yang dikemukakan para ahli tersebut di atas, maka dapat disimpulkan, bahwa budaya organisasi merupakan pola dasar nilai-nilai, norma, asumsi, harapan, kebiasaan-kebiasaan dan keyakinan yang dimiliki bersama seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi, baik dalam rangka beradaptasi dengan lingkungan eksternal maupun membangun integrasi internal, dimana nilai, norma, dan asumsi tersebut akan disosialisasi dan diinternalisasi kepada anggota-anggota baru organisasi.

Budaya organisasi memiliki tiga fungsi penting yaitu sebagai sistem pengawasan, perekat hubungan sosial, dan saling memahami. Setiap organisasi memiliki budaya, tetapi budaya organisasi yang satu dengan organisasi yang lain belum tentu sama. Menurut Jones dan George (2008), budaya organisasi dibentuk melalui interaksi 4 (empat) faktor utama, yaitu:

1. karakteristik dari anggota organisasi,
2. etika organisasional,
3. hubungan kerja, dan

4. struktur organisasi.

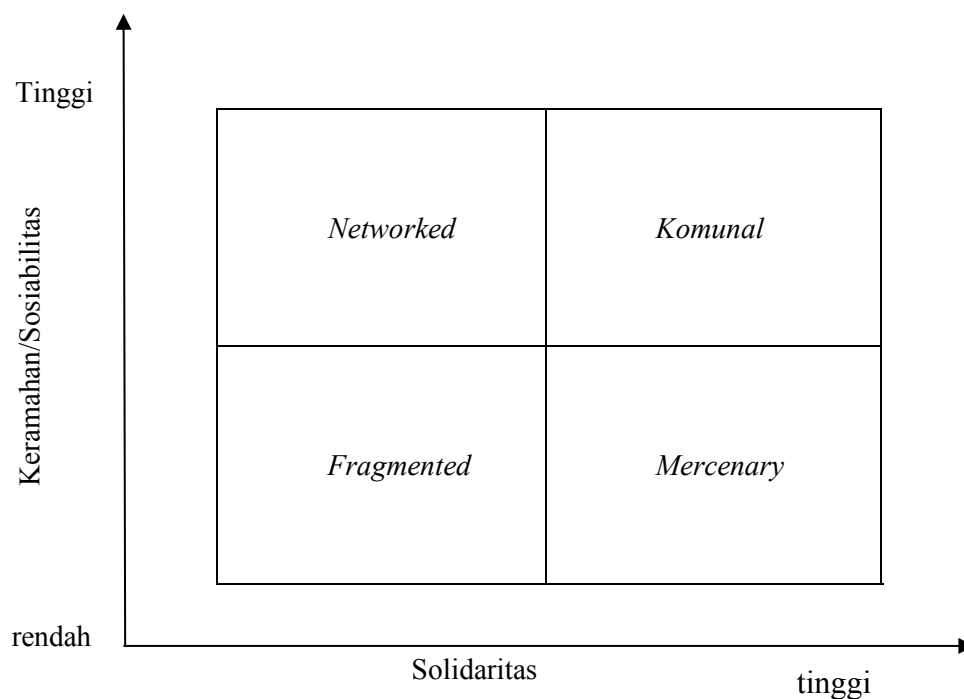
Tipologi Budaya Organisasi

Ada banyak pendapat tentang tipe-tipe budaya organisasi. Wallach menggunakan istilah "dimensi budaya" untuk menekankan bahwa budaya tidak monolitik, tetapi fenomena subkultur multidimensi dan kita hanya bisa berbicara tentang hal-hal yang dominan (Dubkevics dan Barbars, 2010). Wallach (1983) menentukan tiga dimensi untuk mengukur budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) *Bureaucratic culture*: adalah kondisi hirarkis yang membagi anggota organisasi menjadi bagian-bagian tertentu secara formal kemudian menimbulkan garis tanggung jawab yang jelas dan kewenangan masing-masing bagian organisasi.
- 2) *Innovative culture*: adalah kondisi dimana anggota organisasi melakukan hal-hal yang bersifat kreatif, berorientasi pada hasil, melakukan hal yang menantang pada lingkungan kerja.
- 3) *Supportive Culture*: adalah kondisi-kondisi yang mendukung pada hubungan kerja seperti mengutamakan kerjasama tim, berorientasi pada kemanusiaan, persahabatan, harapan, dan kepercayaan terhadap lingkungan bekerja

Tipologi lainnya yang diajukan oleh Goffee dan Jones (1996) membagi tipologi budaya organisasi ke dalam 4 kuadran yaitu: (1) *Networked*, (2) *Fragmented*, (3) *Mercenary*, dan (4) *Komunal*. Tipologi Goffee and Jones ini didasarkan pada 2 konsep yaitu: solidaritas dan sosiabilitas. Solidaritas adalah kecenderungan untuk saling dukung sementara sosiabilitas adalah kecenderungan untuk berhubungan satu dengan lainnya. *Fragmented* adalah tipe budaya organisasi yang rendah baik dimensi sosiabilitas maupun solidaritasnya. *Mercenary* adalah tipe budaya organisasi dengan solidaritas tinggi, sementara sosiabilitas rendah. *Komunal* adalah tipe budaya organisasi dengan sosiabilitas tinggi, sementara solidaritas rendah. Selanjutnya, *Networked* adalah tipe budaya organisasi dengan sosiabilitas dan

solidaritas tinggi. Gambaran kuadran tipologi budaya organisasi menurut Goffee dan Jones (1996), sebagai berikut:

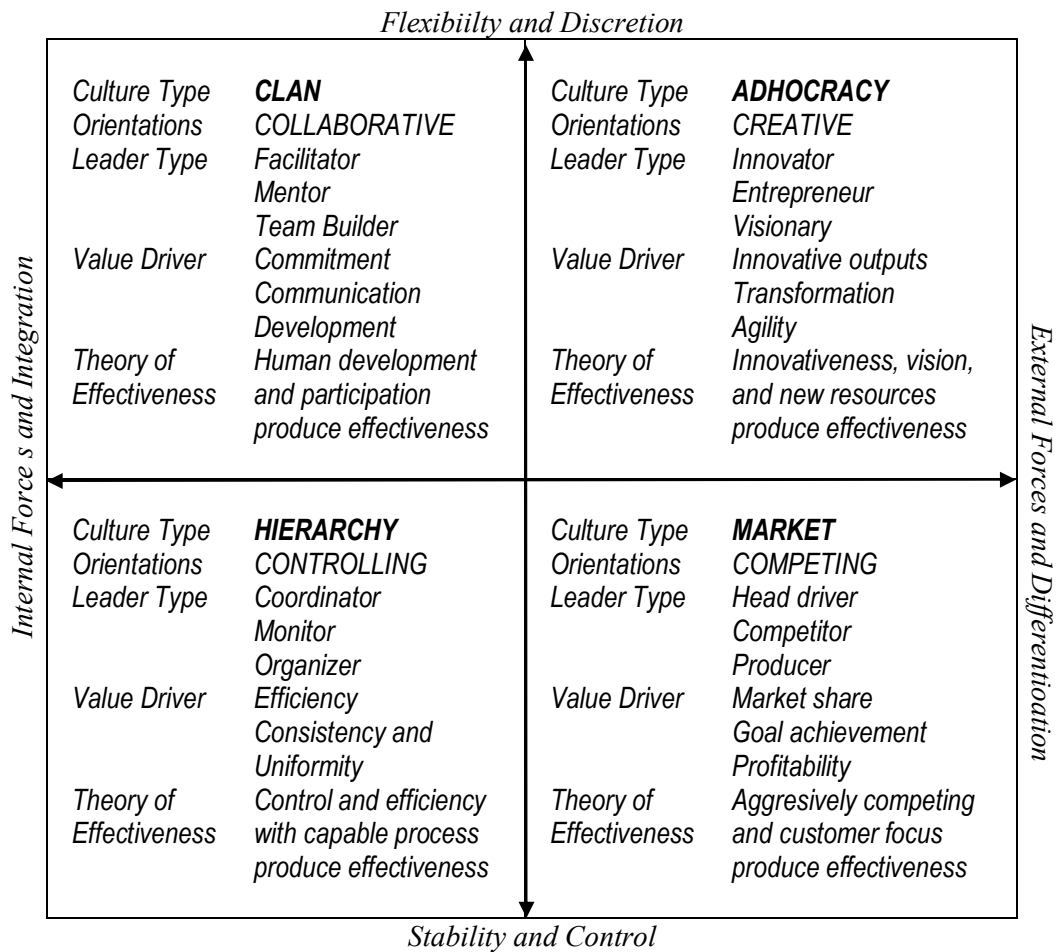


Gambar 2.1.
Tipologi Budaya Organisasi versi Goffee dan Jones

Dalam kajiannya, tipologi Goffee and Jones diukur lewat kuesioner yang terdiri atas 23 pertanyaan. Tipologi Goffee and Jones cukup bermanfaat dalam mendiagnosis sejumlah elemen dalam suatu budaya organisasi kendati kekurangan dua dimensi pokok dalam budaya organisasi: (1) hubungan antara organisasi dengan lingkungan eksternal, dan (2) batasan fungsi manajemen.

Kemudian tipologi budaya organisasi yang dibuat oleh dua peneliti Cameron dan Quinn (2006). Tipologi ini dibangun lewat kerangka nilai-nilai yang berkembang di dalam budaya suatu organisasi dan sebab itu disebut pula sebagai “*Competing Value Model*.” Keduanya membagi tipologi organisasi ke dalam 4 (empat) kuadran

sebagai berikut:



Gambar 2.2.
Tipologi Budaya Organisasi versi Cameron dan Quinn

Cameron and Quinn telah mengembangkan alat ukur khusus untuk mengukur tipologi di atas dan terkenal dengan sebutan OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Alat ukur OCAI tersebut terdiri dari 24 *item* pertanyaan dengan 6 indikator. Keenam indikator tersebut adalah:

1. Karakteristik-karakteristik dominan organisasi;
2. Kepemimpinan organisasi;
3. Manajemen karyawan;

4. Perekat organisasi;
5. Titik tekan strategis; dan
6. Kriteria keberhasilan organisasi.

Berdasarkan kombinasi atas keenam indikator organisasi tersebut, Cameron dan Quinn membuat empat tipologi budaya organisasinya. Klan adalah budaya organisasi yang merupakan tempat paling ramah dan bersahabat untuk bekerja. Para anggota organisasi saling berbagi kehidupan antar sesamanya. Ia mirip dengan keluarga di luar rumah. Pemimpin, atau kepala organisasi, dipandang selaku mentor dan mungkin juga figur orang tua. Organisasi terbangun atas loyalitas dan tradisi. Komitmen para anggota terhadap organisasi cukup tinggi. Di samping itu, organisasi menekankan pada keuntungan jangka panjang dari pembangunan sumber daya manusia dan sangat memperhatikan koehsi organisasi dan moral. Kesuksesan didefinisikan dalam pengertian sensitivitas pada penikmat jasa dan perhatian pada orang lain. Organisasi Klan menempatkan kerja tim, keterlibatan anggota, dan konsensus pada prioritas tertinggi.

Adokrasi merupakan tempat bekerja yang dinamis, kewirausahawanan, dan kreatif. Para anggota bersikap waspada dan bersedia mengambil resiko. Pemimpin dianggap selaku inovator dan pengambil resiko. Organisasi direkatkan oleh komitmen atas inovasi dan eksperimentasi. Penekanan Adokrasi adalah membawa organisasi menjadi perintis atau pionir. Penekanan jangka panjang organisasi adalah pada perkembangan dan pencarian sumber-sumber daya baru. Kesuksesan diartikan sebagai pencapaian keunikan jasa dan produk-produk baru. Oleh karena

itu, selalu menjadi pemimpin dalam produksi atau pelayanan adalah nilai terpenting bagi organisasi yang memiliki budaya Adokrasi. Organisasi juga menghendaki inisiatif dan kebebasan individual.

Market juga disebut organisasi yang berorientasi hasil, di mana *concern* utamanya adalah bagaimana pekerjaan dituntaskan. Para anggota cenderung kompetitif dan berorientasi tujuan. Pemimpin adalah pengarah yang ketat, produser, sekaligus kompetitor. Mereka *zakelijk* dan penuntut. Reputasi dan kesuksesan adalah *concern*-nya. Fokusnya pada jangka panjang adalah pemenuhan tujuan serta tindakan kompetitif yang terukur.

Hirarki adalah organisasi yang bersifat formal dan terstruktur. Prosedur-prosedur adalah pengatur yang utama seputar apa yang orang harus lakukan. Pemimpin bangga jika diri mereka mampu menjadi organisator dan koordinator yang baik, dengan kecenderungan pada efisiensi. Bagaimana organisasi berjalan lancar adalah sesuatu yang kritis bagi Hirarki. Aturan-aturan serta kebijakan-kebijakan formal yang membuat ikatan dalam organisasi. Fokus jangka panjang adalah pada stabilitas dan kinerja yang efisien dan kelancaran operasi. Kesuksesan didefinisikan dalam istilah penjadualan yang lancar, biaya rendah, dan pengantaran yang teratur. Manajemen pekerja *concern* pada keamanan pekerjaan dan prediktabilitas.

Tipe-tipe budaya organisasi dapat dirangkum seperti dalam Tabel 2.2. di bawah ini:

Tabel 2.2.
Tipe-tipe Budaya Organisasi

Sumber	Tipe
Wallach (1983)	<i>1) Bureaucratic culture; 2) Innovative culture; 3) Supportive Culture</i>
Goffee dan Jones (2001)	<i>1) Networked; 2) Fragmented; 3) Mercenary; dan (4) Komunal</i>
Cameron dan Quinn (2006)	<i>1) Clan; 2) Hierarchy; 3) Adhocracy; dan 4) Market-Oriented</i>

Sumber: Teori dan hasil penelitian terdahulu

Cameron dan Quinn berbeda dengan Goffee dan Jones karena menyertakan kalkulasi masalah eksternal organisasi. Namun tipologi Cameron dan Quinn sangat mirip dengan teori Wallach. Perbedaan antara pendapat Wallach dan Cameron dan Quinn lebih kepada perbedaan terminologis. Perbandingan dari kedua teori tercermin pada tabel berikut ini.

Tabel 2.3.
Perbandingan Tipe/Dimensi Budaya Organisasi menurut Wallach dan Quinn – Cameron

Quinn	Wallach	Core values of the organizaional culture (HRM environment)	Individual motivations
<i>Hierarchy (similar to market but characterized with stronger market orientation)</i>	<i>Bureaucratic</i>	<i>Efficiency, results orientation, stability, power, control, loyalty, competition</i>	<i>Power</i>
Adhocracy	Innovative	Personal creative freedom, orientation towards change, innovation, risk	Achievement
Clan (family type culture)	Supportive	Unity (“we” consciousness), team, loyalty, mutual respect, trust, trust in tradition	Affiliation

Sumber: Dubkevics & Barbars (2010)

Dimensi Pengukuran Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sebuah “*latent-variable*” dan sebab itu perlu pengukuran agar ia dapat dianalisis dengan menjadikannya “*manifest-variable*.” Sebagai sebuah konsep atau variabel, budaya organisasi memiliki sejumlah dimensi yang memungkinkan suatu pengukuran. Dimensi-dimensi ini nantinya akan diperasionalisasikan ke dalam bentuk *item-item* pertanyaan.

Peneliti lain, Brown dan Harvey (2006) membagi dimensi budaya organisasi ke dalam 6 (enam) karakteristik yaitu:

1. *Otonomi Individual*. Derajat kesempatan, kebebasan, dan rasa tanggung jawab bagi para anggota organisasi untuk melakukan inisiatif.
2. *Sensitivitas atas kebutuhan pelanggan dan pekerja*. Derajat responsivitas pada perubahan kebutuhan.
3. *Dukungan*. Derajat asistensi dan kehangatan yang ditunjukkan oleh manager atau pimpinan.
4. *Minat memiliki pekerja yang menginisiatifkan gagasan baru*. Derajat di mana pekerja diberdayakan agar memiliki kualitas dan produktivitas yang lebih baik.
5. *Keterbukaan atas saluran komunikasi yang ada*. Derajat kebebasan untuk saling berkomunikasi antara pekerja, tim, dan pimpinan.
6. *Perilaku resiko*. Derajat pada mana para anggota dipancing untuk menjadi agresif, inovatif, dan penantang resiko.

Ada pula Swanson (2007) yang menjabarkan pengukuran budaya organisasi ke dalam 13 kategori budaya organisasi yang terdiri atas:

1. Misi dan tujuan organisasi;
2. Kepemimpinan manajemen perusahaan;
3. kepemimpinan manajemen departemen;
4. Efektivitas supervisor;
5. Kondisi kerja;
6. Produktivitas;
7. Akuntabilitas;
8. Komunikasi;
9. Hubungan interpersonal dan antardepartemen;
10. Kepuasan kerja;
11. Kompensasi bagi pekerja;

12. Pembangunan karir pekerja; dan
13. Pelatihan dan pilihan pelatihan.

Selain itu, ada pula yang memfokuskan pada lapisan norma dan nilai yang berkembang di dalam organisasi. Seperti yang dilakukan oleh Kubr (2002) dalam mengajukan 14 indikator dalam mengukur budaya organisasi. Keempatbelas indikator tersebut adalah:

1. Misi dan *Image* Organisasi;
2. Senioritas dan Otoritas;
3. Pentingnya Posisi Manajemen Departemen Lain;
4. Perlakuan pada Anggota Organisasi;
5. Peran Wanita dalam Manajemen dan Pekerjaan Lain;
6. Kriteria Seleksi Posisi Manajer dan Supervisor;
7. Organisasi dan Disiplin Kerja;
8. Gaya Manajemen dan Kepemimpinan;
9. Proses Pembuatan Keputusan;
10. Sirkulasi dan Pembagian Informasi;
11. Pola-pola Komunikasi;
12. Pola Sosialisasi;
13. Penanganan Konflik;
14. Identifikasi terhadap Organisasi.

Robbins dan Judge (2013) mengajukan 7 karakteristik utama yang dianggap mampu menangkap budaya organisasi. Ketujuh karakteristik tersebut adalah:

1. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu derajat dimana pekerja diyakinkan untuk menjadi inovatif dan mau mengambil resiko.
2. Perhatian pada rincian, yaitu derajat dimana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil, yaitu derajat dimana manajemen memfokuskan diri pada hasil atau keluaran ketimbang masalah teknis dan proses yang digunakan untuk hasil tersebut.
4. Orientasi pada manusia, derajat dimana keputusan manajemen diambil dengan mempertimbangkan efek dari keputusan tersebut pada manusia di dalam organisasi.
5. Orientasi tim, yaitu derajat dimana aktivitas pekerjaan diorganisasi di sekitar tim ketimbang individual.
6. Agresivitas, yaitu derajat dimana orang-orang adalah lebih agresif dan kompetitif ketimbang tenang-tenang saja.
7. Stabilitas, yaitu derajat dimana aktivitas organisasi menekankan pada pemeliharaan *status quo* (kondisi yang kini berlaku).

McShane dan Von Glinow (2008) mengatakan, bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki potensi meningkatkan kinerja, dan sebaliknya bila budaya organisasinya lemah mengakibatkan kinerja menurun.

Keadilan Organisasi

Munculnya keadilan organisasi berawal dari teori keadilan (Adams, 1963). Teori ini menyatakan bahwa seorang membandingkan rasio antara hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan, misalnya imbalan dan promosi, dengan *input* yang mereka berikan dibandingkan rasio yang sama dari orang lain. Greenberg (1990) menyatakan bahwa teori keadilan Adams dilengkapi dengan riset-riset lanjutan yang terkait dengan alokasi imbalan, merujuk pada konsep yang kita kenal sekarang sebagai keadilan distributif. Keadilan organisasi didefinisikan sebagai konsep yang menyatakan persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka diperlakukan secara wajar dalam organisasinya (Greenberg, 1990; Robbins dan Judge, 2013).

Keadilan organisasi merupakan perlakuan yang adil dan etis dari individu dalam suatu organisasi (Cropanzano, 1993). Colquitt (2001) menyatakan, bahwa keadilan organisasi adalah keadilan yang dirasakan dalam interaksi antara karyawan dan organisasi. Sedangkan Elovainio *et al.* (2003) menyatakan, bahwa keadilan organisasi didefinisikan sebagai persepsi karyawan untuk keadilan dalam lingkungan kerja. Keadilan organisasi menyangkut persepsi karyawan dari perlakuan yang adil oleh organisasi dan agen-agenya (Shalhoop, 2003). Keadilan organisasi adalah bagaimana persepsi anggota organisasi terhadap keadilan penghargaan dan proses diterapkan (Hubbell dan Chory-Assad, 2005). Cropanzano

et al. (2007) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai penilaian personal mengenai standar etika dan moral dari perilaku manajerial.

Definisi dari Keadilan Organisasi dapat dirangkum seperti dalam Tabel 2.4.

Tabel 2.4.
Definisi Keadilan Organisasi

Sumber	Teori
Greenberg (1990); Robbins dan Jugde (2013)	Konsep yang menyatakan persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka diperlakukan secara wajar dalam organisasi
Cropanzano (1993)	Perlakuan yang adil dan etis dari individu dalam suatu organisasi
Colquitt (2001)	Keadilan yang dirasakan dalam interaksi antara karyawan dan organisasi
Elovainio et al. (2003)	Persepsi karyawan untuk keadilan dalam lingkungan kerja
Hubbell dan Chory-Assad (2005)	Bagaimana persepsi anggota organisasi terhadap keadilan penghargaan dan penerapan proses dalam organisasinya
Cropanzano <i>et al.</i> (2007)	Penilaian personal mengenai standar etika dan moral dari perilaku manajerial

Sumber: Teori dan hasil penelitian terdahulu

Jadi dapat disimpulkan, bahwa keadilan organisasi adalah persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka diperlakukan secara wajar, adil, dan etis dalam organisasinya.

Greenberg (1987) menyatakan bahwa keadilan interaksional terdiri dari dua komponen, yaitu: interpersonal dan informasional. Menurut Cropanzano *et al.*, (2001), dalam menilai keadilan organisasi setidaknya terdapat tiga bidang yang harus dievaluasi, yaitu: imbalan, proses, dan hubungan interpersonal. Banyak riset

yang kemudian menguji keadilan organisasi dengan tiga komponen, yaitu: distributif, prosedural, dan interaksional (Cohen-Carash dan Spector, 2001). Williams *et al.* (2002) dan menyebutkan, bahwa keadilan organisasi meliputi tiga dimensi: keadilan interaktif, keadilan prosedural, dan keadilan distributif.

Suliman (2007) menyatakan bahwa dimensi keadilan organisasi meliputi: 1) *Keadilan distributif* menitikberatkan perhatian pada kepuasan karyawan dengan hasil pekerjaan mereka yang memberikan pengaruh pada efektifitas organisasi. Persepsi karyawan dari keadilan distributif sebagian besar didasarkan pada perbandingan pekerjaan dengan rekan kerja. 2) *Keadilan procedural*, dikaitkan sebagai keadilan yang dipersepsikan dari prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan. Hal ini secara independen terkait dengan sikap terhadap keputusan organisasi (Korsgaard dan Roberson, 1995). 3) *Keadilan interaksional*, berkaitan dengan keadilan komunikasi interpersonal pada prosedur organisasi dengan kata lain hal ini berkaitan dengan bagaimana sebuah informasi organisasi dikomunikasikan dan apakah individu yang terkena dampak keputusan organisasi diperlakukan dengan hormat dan bermartabat yang selayaknya ia dapatkan (Fernandes & Awamleh, 2006). Khan dan Rashid (2012) menyatakan bahwa untuk memahami adanya keadilan interaksional, yaitu: ada kejelasan alasan yang mendasari keputusan pendistribusian *reward* dan ada kewajaran dalam pelaksanaannya.

Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan keadilan distributif sebagai keadilan jumlah dan penghargaan yang dirasakan diantara individu-individu. Noe *et al.*

(2011) menyebutnya sebagai keadilan imbalan yang didefinisikan sebagai penilaian yang dibuat orang terkait imbalan yang diterimanya dibanding imbalan yang diterima orang lain yang menjadi acuannya. Selain keadilan distributif, aspek lain dalam keadilan organisasional adalah keadilan prosedural. Menurut Robbins dan Judge (2013), didefinisikan sebagai keadilan yang dirasakan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi imbalan. Noe *et al.* (2011) mendefinisikannya sebagai konsep keadilan yang berfokus pada metode yang digunakan untuk menentukan imbalan yang diterima. Terdapat enam prinsip yang menentukan apakah orang merasa prosedur yang dijalankan sudah cukup adil, yaitu konsistensi, peniadaan bias, keakuratan informasi, kemungkinan koreksi, keterwakilan, dan kesantunan.

Aspek terakhir dari keadilan organisasional adalah keadilan interaksional dan mungkin yang paling sederhana diantara ketiga aspek ini (Cropanzano *et al.*, 2007). Menurut Robbins dan Judge (2013), didefinisikan sebagai persepsi individu tentang tingkat sampai dimana seorang karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat. Menurut Greenberg (1990) terdapat dua aspek dalam keadilan interaksional, yaitu informasional dan interpersonal. Keadilan informasional adalah persepsi individu tentang keadilan informasi yang digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan, sedangkan keadilan interpersonal adalah sebagaimana yang didefinisikan oleh Robbins dan Judge (2013) di atas.

Jadi persepsi karyawan terhadap keadilan distributif sebagian besar didasarkan pada perbandingan dengan orang lain yang tak terelakkan di tempat kerja (Suliman,

2007). Sedangkan keadilan prosedural merupakan keadilan prosedur yang digunakan untuk menentukan suatu hasil keputusan alokasi (Moorman, 1991). Korsgaard dan Roberson (1995) menyatakan, bahwa keadilan prosedural harus konsisten, bebas bias dan memperhitungkan kekuatiran semua pihak dan diterima secara wajar. Di sini, kekuatiran karyawan tentang apakah keputusan proses adil dan digunakan untuk menentukan hasilnya. Fernandes dan Awamleh (2006), menyatakan bahwa keadilan interaksional berkaitan dengan keadilan komunikasi interpersonal yang berkaitan dengan prosedur organisasi. Bagaimana informasi itu dikomunikasikan dan apakah individu yang terkena keputusan diperlakukan dengan hormat dan bermartabat.

Dalam arti luas, keadilan organisasi mengacu pada keadilan yang dirasakan dalam interaksi antara karyawan dan organisasi (Colquitt, 2001). Sebuah studi validasi konstruk oleh Colquitt ini menunjukkan bahwa keadilan interaksional harus dipecah menjadi dua komponen, yaitu: keadilan interpersonal dan informasional. Keadilan interpersonal mengacu pada persepsi rasa hormat dan kesopanan dalam perlakuan seseorang, sementara keadilan informasional berkaitan dengan kecukupan penjelasan yang diberikan dalam hal ketepatan waktu mereka, spesifisitas, dan kebenaran. Keadilan Interpersonal mencerminkan sejauh mana orang diperlakukan dengan kesopanan, martabat, dan penghormatan oleh pengambil keputusan dan pihak ketiga yang terlibat dalam melaksanakan prosedur atau menentukan hasil. Keadilan informasional berfokus pada penjelasan yang diberikan kepada orang-orang yang menyampaikan informasi tentang mengapa

prosedur yang digunakan dengan cara tertentu atau mengapa hasil dibagikan secara tertentu.

Adapun rangkuman dari dimensi-dimensi keadilan organisasi seperti terlihat dalam Tabel 2.5. di bawah ini.

Tabel 2.5.
Dimensi-dimensi Keadilan Organisasi

Sumber	Dimensi
Organ (1988); Korsgaard dan Roberson (1995)	1) <i>Distributive justice</i> ; 2) <i>Procedural justice</i> ; 3) <i>interactional justice</i>
Colquitt (2001)	1) <i>Distributive justice</i> ; 2) <i>Procedural justice</i> ; 3) <i>Interpersonal justice</i> ; 3) <i>Informational justice</i>

Sumber: Teori dan hasil penelitian terdahulu

Dari uraian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa dimensi *interpersonal justice* dan *informational justice* merupakan komponen dari *interactional justice*. Jadi keadilan adalah salah satu faktor yang paling penting dari lingkungan kerja yang mempengaruhi hubungan pimpinan-karyawan, antar karyawan, dan hubungan karyawan-organisasi. Menurut Cottringer (1999), bahwa menciptakan dan mengelola keadilan adalah penting bagi organisasi karena memiliki dampak pada sikap dan kinerja karyawan.

Kepuasan Kerja

Kreitner dan Kinicki (2005) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya

(Robbins dan Judge, 2013). Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Sedangkan Blum dalam As'ad (2004) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, karakteristik individual, serta hubungan kelompok di luar pekerjaan itu sendiri. Jadi kepuasan kerja adalah perasaan dari individu terhadap pekerjaan, situasi kerja, kerja-sama antara pimpinan-bawahan, sesama pimpinan, dan sesama karyawan dalam sebuah organisasi.

Kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional positif yang dihasilkan dari pengakuan seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya (Nelson dan Quick, 2006). Noe et al. (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan senang sebagai akibat persepsi bahwa pekerjaan seseorang memenuhi atau memungkinkan terpenuhinya nilai-nilai kerja penting bagi orang itu. Ketika seseorang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, itu berarti dia suka pekerjaannya, merasa baik tentang pekerjaan dan tugas-tugasnya (Chandan, 2005).

Menurut Locke (1969), bahwa kepuasan kerja adalah kemampuan emosional karyawan yang terkait dengan aspek positif dan negatif dari pengalaman tugasnya. Kepuasan kerja merupakan tanggapan seorang karyawan berupa sikap terhadap organisasinya. Sebagai sebuah sikap, kepuasan kerja merupakan konseptualisasi dari komponen evaluasi, kognitif, dan afektif (Bakhshi et al., 2009). Edwards et al. (2008) menyatakan, kepuasan kerja merupakan penilaian yang evaluatif tentang tingkat kesenangan seorang karyawan yang berasal dari pekerjaannya. Sedangkan menurut Aamodt (2009); Moser dan Galais (2007), bahwa kepuasan kerja

merupakan kemampuan dan peluang bantuan karyawan untuk meningkatkan kepuasan mereka terhadap tingkat pekerjaan. Secara metodologis, kita dapat mendefinisikan kepuasan kerja sebagai reaksi efektif karyawan untuk pekerjaan, berdasarkan perbandingan antara hasil aktual dan hasil yang diinginkan Mosadeghrad (2003).

Definisi Kepuasan Kerja dapat dirangkum seperti dalam Tabel 2.6. berikut ini:

Tabel 2.6.
Definisi Kepuasan Kerja

Sumber	Teori
Locke (1969)	Kemampuan emosional karyawan yang terkait dengan aspek positif dan negatif dari pengalaman tugasnya.
Mosadeghrad (2003)	Reaksi efektif karyawan terhadap pekerjaan, berdasarkan perbandingan antara hasil aktual dan hasil yang diinginkan
Kreitner dan Kinicki (2005); Nelson dan Quick (2006); Robbins dan Judge (2013)	Pernyataan emosional positif yang dihasilkan dari pengakuan seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya
Edwards <i>et al.</i> (2008)	Penilaian yang evaluatif tentang tingkat kesenangan seorang karyawan yang berasal dari pekerjaannya
Bakhshi <i>et al.</i> (2009)	Tanggapan seorang karyawan berupa sikap terhadap organisasinya. Sebagai sebuah sikap, kepuasan kerja merupakan konseptualisasi dari komponen evaluasi, kognitif, dan afektif
Noe <i>et al.</i> (2011)	Perasaan senang sebagai akibat persepsi bahwa pekerjaan seseorang memenuhi atau memungkinkan terpenuhinya nilai-nilai kerja penting bagi orang itu

Sumber: Teori dan hasil penelitian terdahulu

Berdasarkan uraian di atas, maka yang dimaksud dengan kepuasan kerja, yaitu perasaan yang menyenangkan terkait dengan pekerjaan, berdasarkan perbandingan

hasil aktual dan hasil yang diinginkan, dimana merupakan konseptualisasi dari evaluasi komponen kognitif dan afektif. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi memotivasi seseorang untuk bekerja lebih aktif, lebih rajin dan lebih intens (Colquit *et al.*, 2009).

Kepuasan kerja dapat dipahami melalui tiga aspek. Pertama, kepuasan kerja merupakan bentuk respon karyawan terhadap kondisi lingkungan pekerjaan. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil pekerjaan atau kinerja. Ketiga, kepuasan kerja terkait dengan sikap lainnya dan dimiliki oleh setiap karyawan (Luthans, 2005). Smith *et al.* (1969) secara lebih rinci mengemukakan instrumen pengukur variabel kepuasan:

1. menarik atau tidaknya jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja,
2. jumlah kompensasi yang diterima pekerja,
3. kesempatan untuk promosi jabatan,
4. kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku, dan
5. dukungan rekan sekerja.

Misener *et al.* (1996) menyatakan, bahwa perasaan lebih inovatif, kegiatan peningkatan mutu berkelanjutan dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan di dalam organisasi, senang dalam melakukan pekerjaan, gaji, imbalan dan hubungan kerja menyebabkan seseorang menjadi puas terhadap pekerjaannya. Menurut Luthans (2005); Kreitner dan Kenicki (2005); Safania *et al.* (2010), bahwa kepuasan kerja dapat diukur melalui gaji, promosi kerja, rekan kerja, pekerjaan itu

sendiri, dan pengawasan. Pendapat yang hampir sama dikemukakan Aziri (2011), bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh serangkaian faktor seperti sifat pekerjaan, gaji, peluang pertumbuhan, manajemen, kelompok kerja, dan kondisi kerja.

Menurut Noe et al. (2011), kepuasan kerja merefleksikan tiga aspek penting:

1. Kepuasan kerja merupakan fungsi nilai yang didefinisikan sebagai apa yang ingin diperoleh seseorang baik sadar maupun tidak sadar.
2. Beragam individu memiliki pandangan yang berbeda-beda menyangkut nilai-nilai yang dirasa penting dan sangat berpengaruh terhadap penentuan sifat dan derajat kepuasan mereka.
3. Persepsi individu bisa saja bukan merupakan refleksi yang sepenuhnya akurat terhadap realitas, dan beragam individu dapat memandang situasi yang sama secara berbeda-beda.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu, Antoncic dan Antoncic (2011) menyatakan bahwa sumber-sumber kepuasan kerja meliputi:

1. Kepuasan umum yang berhubungan dengan pekerjaan, termasuk didalamnya kondisi kerja, jam kerja, dan reputasi perusahaan.
2. Hubungan karyawan, terdiri dari hubungan antar karyawan dan juga wawancara personal tahunan pimpinan dengan karyawan.
3. Remunerasi, benefit, dan budaya organisasi, unsur-unsur ini termasuk gaji, remunerasi dalam bentuk benefit dan pujian, promosi, pendidikan, sifat permanen pekerjaan, dan iklim dan budaya organisasi.
4. Loyalitas karyawan.

Adapun Al-Zu'bi (2010) menyatakan, bahwa karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi cenderung mempunyai tingkat yang lebih tinggi dari kinerja, produktivitas, komitmen, dan tingkat retensi. Sedangkan menurut Miharty (2013),

bahwa seseorang yang mempunyai tingkat kepuasan kerja tinggi maka lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi, yaitu:

1. mampu untuk menanggung beban pekerjaan,
2. bekerja tanpa batas waktu,
3. tidak mengharapkan apa-apa kembali,
4. membantu seorang teman di tempat kerja, dan
5. memiliki rasa hormat terhadap pekerjaan.

Berdasarkan pembahasan di atas dapat disimpulkan, bahwa kepuasan kerja tidak memiliki dimensi tetapi langsung berupa instrumen. Rangkuman instrumen kepuasan kerja dapat ditunjukkan dalam Tabel 2.7. berikut ini:

Tabel 2.7.
Instrumen Kepuasan Kerja

Sumber	Instrumen
Smith <i>et al.</i> (1996)	<ol style="list-style-type: none"> (1) menarik atau tidaknya jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja, (2) jumlah kompensasi yang diterima pekerja, (3) kesempatan untuk promosi jabatan, (4) kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku, dan (5) dukungan rekan sekerja
Misener <i>et al.</i> (1996)	<ol style="list-style-type: none"> (1) perasaan lebih inovatif, (2) kegiatan peningkatan mutu berkelanjutan, (3) berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, (4) senang dalam melakukan pekerjaan, (5) gaji, (6) imbalan, (7) hubungan kerja
Luthans (1995); Kreitner dan Kenicki (2005); Safania <i>et al.</i> (2010)	<ol style="list-style-type: none"> (1) gaji, (2) promosi kerja, (3) rekan kerja, (4) pekerjaan itu sendiri, (5) pengawasan

Tabel 2.7.
Instrumen Kepuasan Kerja (Lanjutan)

Sumber	Instrumen
Aziri (2011)	<ol style="list-style-type: none"> (1) sifat pekerjaan, (2) gaji, (3) peluang pertumbuhan, (4) manajemen, (5) kelompok kerja, (6) kondisi kerja
Antoncic dan Antoncic (2011)	<ol style="list-style-type: none"> (1) Kepuasan umum yang berhubungan dengan pekerjaan (kondisi kerja, jam kerja, dan reputasi perusahaan), (2) Hubungan karyawan (antar karyawan dan wawancara personal tahunan pimpinan dengan karyawan) (3) Remunerasi, benefits, dan budaya organisasi (gaji, remunerasi dalam bentuk benefit dan pujian, promosi, pendidikan, sifat permanen pekerjaan, serta iklim dan budaya organisasi) (4) Loyalitas karyawan

Sumber: Teori dan hasil penelitian terdahulu

Dari Tabel 2.7. di atas dapat disimpulkan, bahwa indikator dari kepuasan kerja berasal dari faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Menariknya, dari sekian banyak instrumen kepuasan, belum ditemukan bahwa prestasi kerja merupakan salah satu instrumen dari kepuasan kerja.

Komitmen Organisasi

Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, dimana loyalitas, keterlibatan, dan penerimaan terkait dengan kinerja organisasi. Komitmen

organisasi merupakan kondisi psikologis karyawan sebagai gambaran sebuah hubungan organisasi dengan individu dan efek yang timbul dari hubungan tersebut terhadap sikap yang diambil individu untuk terus menjadi bagian dari organisasi di mana seorang individu sangat tertarik dalam tujuan, nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen organisasi lebih dari sekedar keanggotaan dalam organisasi, tetapi juga kemauan untuk mencari semua yang terbaik untuk organisasi untuk mencapai tujuan (Steers, 1977). Menurut Mowday et al. (1982), komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan relatif identifikasi individu dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu, ditandai dengan keyakinan yang kuat, serta penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana individu menginternalisasi atau mengadopsi karakteristik/perspektif organisasi (O'Reilly dan Chatman, 1986). Allen dan Meyer (1990) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi dan berimplikasi pada keputusan untuk melanjutkan atau menghentikan keanggotaan dalam organisasi. Meyer dan Herscovitch (2001) menyatakan, bahwa komitmen organisasi merupakan kekuatan yang mengikat individu untuk melakukan tindakan yang relevan dengan target tertentu. Rangkuman tentang definisi komitmen kerja terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2.8.
Definisi Komitmen Organisasi

Sumber	Teori
(Steers, 1977)	Kondisi psikologis karyawan sebagai gambaran sebuah hubungan organisasi dengan individu dan efek yang timbul dari hubungan tersebut terhadap sikap yang diambil individu untuk terus menjadi bagian dari organisasi di mana seorang individu sangat tertarik terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
Mowday et al. (1982)	Kekuatan relatif identifikasi individu dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu, ditandai dengan keyakinan yang kuat, serta penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.
O'Reilly dan Chatman (1986)	Mencerminkan sejauh mana individu menginternalisasi atau mengadopsi karakteristik/ perspektif organisasi
Allen dan Meyer (1990)	Keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi dan berimplikasi pada keputusan untuk melanjutkan atau menghentikan keanggotaan dalam organisasi.
Meyer dan Herscovitch (2001)	Kekuatan yang mengikat individu untuk melakukan tindakan yang relevan dengan target tertentu.
Robbins dan Judge (2013)	Suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi

Sumber: Teori dan hasil penelitian terdahulu

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat sampai dimana karyawan yakin, menerima, dan memihak tujuan-tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama dan mempertahankan keanggotaan organisasi.

McNeese-Smith (1996) dan Yousef (2000) menyatakan, bahwa ukuran kekuatan identifikasi karyawan dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi dan terlibat di

dalamnya, komitmen organisasi juga menjadi indikator yang lebih baik bagi karyawan yang ingin tetap di tempat kerja atau ingin pindah. Selanjutnya menurut Zettler *et al.* (2011), seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi akan lebih kuat mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya, serta mempunyai lebih banyak perasaan positif mengenai pekerjaannya. Karyawan dengan komitmen yang kuat pasti akan mampu menunjukkan tingkat yang baik dalam kinerja. Kesimpulannya, jika karyawan berkomitmen untuk menjalankan peran serta tanggung jawabnya maka hal tersebut akan meningkatkan *competitive advantage* organisasinya untuk dapat memenangkan persaingan.

Allen dan Meyer (1990) mengemukakan tiga komponen tentang komitmen organisasi, yaitu:

1. *Affective Commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*) atau merasa mempunyai nilai sama dengan organisasi,
2. *Continuance Commitment*, yaitu kemauan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi karena tidak menemukan pekerjaan lain atau karena *reward* ekonomi tertentu,
3. *Normative Commitment*, timbul dari nilai-nilai karyawan, karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen yang tinggi akan lebih bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Menurut Chen (2004), komitmen organisasi berarti adanya:

- 1 Kesiediaan untuk melakukan kepentingan bisnis yang menguntungkan organisasi.
- 2 Keinginan kuat mempertahankan keanggotaan dalam organisasi
- 3 Keyakinan kuat dan penerimaan tujuan organisasi dan nilai-nilai.

Sedangkan menurut Benkhoff (1997), karakteristik karyawan yang mempunyai komitmen organisasi tinggi sebagai berikut:

1. Kerja melebihi target
2. Membanggakan organisasi kepada orang lain
3. Menerima semua tugas
4. Nilai kesamaan
5. Bangga menjadi bagian dari organisasi
6. Organisasi menginspirasi
7. memilih Excited untuk bekerja dalam organisasi ini
8. Kepedulian terhadap nasib organisasi.

Rangkuman dari dimensi-dimensi komitmen organisasi terdapat dalam berikut:

Tabel 2.9.
Dimensi-dimensi Komitmen Organisasi

Sumber	Dimensi
O-Reaily dan Chatman (1986)	<i>(1) compliance, (2) identification, (3) internalisation</i>
Angle dan Perry (1981); Mayer dan Schoorman (1992)	<i>(1) continuance commitment, (2) value commitment</i>
Penley dan Gould (1988)	<i>(1) moral commitment (2) calculative commitment (3) alienative commitment</i>
Allen dan Meyer (1990); Benkhoff (1997)	<i>(1) Affective Commitment, (2) Continuance Commitment, (3) Normative Commitment</i>
Bar-Hayim dan Berman (1992)	<i>(1) passive commitment - identification and involvement, and (2) active commitment – desire to remain</i>

Sumber: Teori dan hasil penelitian terdahulu

Dari berbagai konseptualisasi multi-dimensi, model tiga komponen Allen dan Meyer telah dianggap superior karena stabilitas psikometri skalanya (McMurray *et al.*, 2004). Lebih lanjut dikemukakan, bahwa pendapat Allen dan Meyer ini sering

digunakan oleh para peneliti di bidang ilmu perilaku organisasi dan ilmu psikologi (Cut Zurnali, 2010).

Perilaku Ekstra Peran

Kinerja karyawan yang maksimal merupakan tuntutan organisasi yang ditunjukkan tidak hanya perilaku *in-role* tapi juga *extra-role* yang disebut juga sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau Perilaku Ekstra Peran. Konsep perilaku ekstra peran yang diperkenalkan oleh Bateman dan Organ (1983) telah menjadi fokus penelitian dalam beberapa tahun terakhir. Konsep tersebut telah disempurnakan dan diperkuat oleh sejumlah peneliti (Podsakoff et al., 2000; Jahangir, 2004; Khalid dan Ali, 2005; Turnipseed dan Rassuli, 2005; Chi-Cheng *et al.*, 2011; Yaghoubi *et al.*, 2011; Sahafi *et al.*, 2013) dalam berbagai sektor ekonomi. Smith et al. (1983) menyatakan, bahwa perilaku ekstra peran adalah perilaku yang bebas menentukan melebihi peran yang telah ditetapkan dalam organisasi atau menunjukkan kesadaran dan dukungannya kepada organisasi. Perilaku organisasi merupakan suatu perilaku individu yang muncul karena keinginan/pilihan pribadi dan bukan bagian dari deskripsi kerja karyawan secara formal, tetapi dapat berkontribusi pada efektifitas pelaksanaan fungsi organisasi (Organ, 1988).

Sedangkan menurut Van Dyne *et al.* (1994), bahwa perilaku ekstra peran meliputi semua perilaku positif individu yang relevan dalam organisasi, yaitu perilaku kinerja tugas dalam peran tradisional, perilaku di luar peran fungsional secara organisasional, dan perilaku politis seperti keterlibatan penuh dan bertanggung-

jawab dalam organisasi. Dalam konteks organisasi, Organ dan Ryan (1995) menyatakan, bahwa perilaku ekstra peran adalah tipe spesial dari perilaku kerja, didefinisikan sebagai perilaku individu yang bermanfaat bagi organisasi, tidak secara langsung atau eksplisit ada dalam sistem *reward* formal, namun seringkali merupakan bagian dari kontrak psikologis informal dimana karyawan berharap bahwa upaya ekstra tersebut dapat dirasakan dan dihargai oleh pimpinan dan organisasi (Dhitiporn dan Brooklyn, 2004). Kemudian Farh *et al.* (1990) menyatakan, bahwa perilaku ekstra peran tidak menuntut imbalan dari sistem *reward* formal. Chandan (2005) menyatakan, bahwa perilaku ekstra peran merupakan indikator utama dari kinerja yang baik.

Perilaku ekstra peran digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sehingga dapat disebut sebagai "anggota yang baik" (Sloat, 1999). Perilaku ini cenderung melihat karyawan sebagai anggota organisasi dibanding sebagai seorang individu. Sebagai anggota organisasi, individu diharapkan memiliki kemampuan dalam menjaga dan meningkatkan interaksi dengan lingkungan sosial tanpa menghadapi imbalan tertentu. Perilaku ekstra peran ini memiliki peran penting untuk keberhasilan institusi perguruan tinggi.

Organ (1988) dan Elanain (2007) menjelaskan, perilaku ekstra peran didefinisikan sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Moorman dan Blakely (1995) menambahkan, perilaku ekstra peran adalah perilaku yang sering

dilakukan oleh karyawan untuk mendukung kepentingan organisasi meskipun mereka mungkin tidak secara langsung mengarah pada keuntungan individu. Jadi dapat disimpulkan, bahwa semakin tinggi perilaku ekstra peran maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Rangkuman dari definisi perilaku ekstra peran seperti tercantum pada Tabel 2.10. berikut ini:

Tabel 2.10.
Definisi Perilaku Ekstra Peran

Sumber	Teori
Smith <i>et al.</i> (1983)	Perilaku yang bebas menentukan melebihi peran yang telah ditetapkan dalam organisasi atau menunjukkan kesadaran dan dukungannya kepada organisasi
Organ (1988); Moorman dan Blakely (1995); Elanain (2007)	Suatu perilaku individu yang muncul karena keinginan/pilihan pribadi dan bukan bagian dari deskripsi kerja karyawan secara formal, tetapi dapat berkontribusi pada efektifitas pelaksanaan fungsi organisasi
Farh <i>et al.</i> (1990)	Perilaku melampaui deskripsi kerja dan tidak menuntut imbalan dari sistem <i>reward</i> formal
Van Dyne <i>et al.</i> (1994)	Semua perilaku positif individu yang relevan dalam organisasi, yaitu perilaku kinerja tugas dalam peran tradisional, perilaku di luar peran fungsional secara organisasional, dan perilaku politis seperti keterlibatan penuh dan bertanggung-jawab dalam organisasi
Organ dan Ryan (1995); Dhitiporn dan Brooklyn (2004)	Perilaku individu yang bermanfaat bagi organisasi, tidak secara langsung atau eksplisit ada dalam sistem <i>reward</i> formal, namun seringkali merupakan bagian dari kontrak psikologis informal dimana karyawan berharap bahwa upaya ekstra tersebut dapat dirasakan dan dihargai oleh pimpinan dan organisasi

Sumber: Teori dan hasil penelitian terdahulu

Dari Tabel 2.10. dapat disimpulkan, bawa perilaku ekstra peran merupakan perilaku yang bersifat sukarela, bukan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang

mengedepankan kepentingan organisasi, dimana perilaku ini tidak diperintahkan secara formal dan tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem *reward* formal.

Smith (1983) mengidentifikasi untuk yang pertama kalinya, bahwa *altruism* (perilaku suka membantu orang lain) dan *generalized compliance* (perilaku patuh terhadap aturan umum, norma, dan harapan) sebagai dimensi perilaku ekstra peran. Kemudian Organ (1988) mengembangkan lima dimensi perilaku ekstra peran, yaitu: *altruism*, *courtesy*, *civic virtue*, *conscientiousness*, dan *sportmanship*. Graham (1991) berpendapat, bahwa perilaku ekstra peran dalam organisasi memiliki tiga kategori, yaitu: ketaatan organisasional, kesetiaan, dan partisipasi. Williams dan Anderson (1991); McNeely dan Meglino (1994) membedakan perilaku ekstra peran menjadi dua: OCB-O, yaitu perilaku yang langsung berhubungan dengan organisasi; dan OCB-I, yaitu perilaku yang langsung berhubungan dengan individu yang bersangkutan.

Selanjutnya Piercy *et al.* (2002) menambahkan beberapa dimensi lain, yaitu: *cheerleading* (untuk mendorong rekan dan memberi harapan kepada mereka), *peacemaking* (menyelesaikan sengketa dan sebagai agen dalam peran *stabilizer*). Hannam dan Jimmieson (2002) menyatakan, bahwa dimensi perilaku ekstra peran sebagai kepatuhan organisasi dan melindungi sumber daya organisasi. Sedangkan Marockzy dan Xin (2004), penekanannya hanya *sportmanship* dan *courtesy* sebagai dimensi perilaku ekstra peran.

Podsakoff et al. (2000) mencatat, bahwa terdapat hampir 30 bentuk perilaku ekstra peran telah diusulkan sejak Smith, Organ, dan sekitar munculnya istilah perilaku ekstra peran pada tahun 1983. Diantaranya yang sering dipakai, yaitu: *altruism*, *courtesy*, *sportsmanship*, *conscientiousness*, *civic virtue* (Organ, 1988); *OCB-O* dan *OCB-I* (Williams & Anderson, 1991; McNeely & Meglino, 1994); *interpersonal facilitation*, *helping co-workers* (George and Brief, 1992); *loyalty*, *obedience participation* (Van Dyne et al., 1994); *loyal boosterism*, *personal industry*, *individual initiative* (Moorman and Blakely, 1995), *job dedication* (Van Scotter & Motowidlo, 1996).

Turnipseed dan Rassuli (2005) menyebutkan, contoh dari perilaku ekstra peran adalah memahami dan bekerjasama dengan rekan kerja, mentoring, melakukan tugas tambahan tanpa penundaan dan keluhan, tepat waktu, relawan, efisien dalam penggunaan sumberdaya organisasi, berbagi ide dan secara positif mewakili organisasi. Selanjutnya Buentello *et al.* (2007) mengembangkan dimensi *civic duties*, *counter productive work behavior*, dan *time management*. Kemudian Yaghoubi *et al.* (2011) mengelompokkan dimensi perilaku ekstra peran ke dalam faktor non-visual (*altruism*, *courtesy*, dan *conscientiousness*) dan faktor virtual (*sportsmanship* dan *civic virtue*).

Jadi dapat dikatakan, bahwa perilaku ekstra peran dianggap sebagai salah satu konsep manajemen baru yang lebih menekankan untuk efektivitas organisasi (Nadeem *et al.*, 2012).

Rangkuman dimensi-dimensi perilaku ekstra peran dapat dilihat pada Tabel 2.11. di bawah ini:

Tabel 2.11.
Dimensi-dimensi Perilaku Ekstra Peran

Sumber	Dimensi
Smith (1983)	(1) <i>altruism</i> , (2) <i>generalized compliance</i>
Organ (1988)	(1) <i>altruism</i> , (2) <i>courtesy</i> , (3) <i>civic virtue</i> , (4) <i>conscientiousness</i> , dan (5) <i>sportmanship</i>
Graham (1991)	(1) <i>obedience/service delivery</i> , (2) <i>loyalty</i> , (3) <i>participation</i>
Piercy <i>et al.</i> (2002)	(1) <i>cheerleading</i> , (2) <i>peacemaking</i>
Marockzy dan Xin (2004)	(1) <i>sportmanship</i> , (2) <i>courtesy</i>
Podsakoff <i>et al.</i> (2000)	(1) <i>altruism</i> , (2) <i>courtesy</i> , (3) <i>sportsmanship</i> , (4) <i>conscientiousness</i> , (5) <i>civic virtue</i> , (6) <i>interpersonal facilitation</i> , (7) <i>helping coworkers</i> , (8) <i>loyalty</i> , (9) <i>obedience</i> , (10) <i>participation</i> , (11) <i>loyal boosterism</i> , (12) <i>personal industry</i> , (13) <i>individual initiative</i> , (14) <i>job dedication</i>
Buenetello <i>et al.</i> (2007)	(1) <i>civic duties</i> , (2) <i>counter productive work behavior</i> , (3) <i>time management</i>
Yaghoubi <i>et al.</i> (2011)	(1) faktor non-visual (<i>altruism</i> , <i>courtesy</i> , dan <i>conscientiousness</i>), (2) faktor virtual (<i>sportmanship</i> dan <i>civic virtue</i>)

Sumber: Teori dan hasil penelitian terdahulu

Dari uraian sebelumnya maka dapat disimpulkan, bahwa dimensi-dimensi yang dikemukakan oleh para peneliti di atas pada dasarnya tidak jauh berbeda, hanya cara peneliti melakukan pengelompokan saja yang berbeda, sedangkan isinya pembahasannya sama, hanya ada beberapa penyempurnaan dari para peneliti.

Kinerja

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2005). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005). Simanjuntak (2011) mengartikan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja/prestasi kerja karyawan merupakan masalah penting bagi setiap organisasi dan mengacu pada apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik atau tidak. Kinerja/prestasi kerja terdiri dari perilaku yang dilakukan karyawan dalam pekerjaan mereka yang relevan dengan tujuan organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung (Campbell *et al.*, 1993). Kinerja pekerjaan didefinisikan sebagai nilai keseluruhan individu selama periode waktu tertentu sebagai potongan diskrit perilaku yang diharapkan oleh organisasi (Motowidlo, 2003).

Menurut Rivai (2008) dan Handoko *et al.* (2012), bahwa kinerja adalah hasil dari seseorang atau tingkat keberhasilan keseluruhan untuk jangka waktu tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, target atau tujuan di atas kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama. Sedangkan menurut Roelen *et al.* (2011) kinerja adalah ukuran hasil yang relevan dalam pengaturan kerja, diasumsikan sebagai prestasi kerja yang berbeda dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain. Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh karyawan pada suatu pekerjaan, sesuai dengan kriteria tertentu yang berlaku untuk pekerjaan tertentu (Robins dan Judge, 2013).

Secara umum kinerja/prestasi kerja dikaitkan dengan kemampuan seorang karyawan dalam mewujudkan tujuan pekerjaan masing-masing, memenuhi harapan serta mencapai target pekerjaan dan/atau mencapai standar yang ditetapkan oleh organisasi mereka (Eysenck, 1998; Maathis dan Jackson, 2000; Bohlander *et al.*, 2001). Keberhasilan suatu kinerja individu dipengaruhi banyak faktor, baik faktor internal (dari dalam) maupun eksternal (dari luar). Lawler dan Worley (2006) memberikan gambaran lima faktor yang mempengaruhi kinerja individu sebagai berikut: harga diri (*self esteem*), pengalaman masa lampau (*past experience*), situasi aktual (*actual situation*), kepribadian individu (*personality*), dan hubungan dengan yang lain (*communications from other*).

Berdasarkan uraian di atas maka definisi kinerja dapat dirangkum seperti pada Tabel 2.12. di bawah ini.

Tabel 2.12.
Definisi Kinerja

Sumber	Teori
Campbell <i>et al.</i> (1993)	Perilaku karyawan dalam pekerjaannya yang relevan dengan tujuan organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung
Eysenck (1998); Maathis & Jackson (2000); Bohlander <i>et al.</i> (2001)	Kemampuan seorang karyawan dalam mewujudkan tujuan pekerjaan masing-masing, memenuhi harapan serta mencapai target pekerjaan dan/atau mencapai standar yang ditetapkan oleh organisasi mereka
Motowidlo (2003)	Nilai keseluruhan individu selama periode waktu tertentu sebagai potongan diskrit perilaku yang diharapkan oleh organisasi

Tabel 2.12.
Definisi Kinerja (Lanjutan)

Sumber	Teori
Rivai (2008); Handoko <i>et al.</i> (2012); Robins dan Judge (2013)	Hasil dari seseorang atau tingkat keberhasilan keseluruhan untuk jangka waktu tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, target atau tujuan di atas kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama.
Roelen <i>et al.</i> (2011)	Ukuran hasil yang relevan dalam pengaturan kerja, diasumsikan sebagai prestasi kerja yang berbeda dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain

Sumber: Teori dan hasil penelitian terdahulu

Berdasarkan Tabel 2.12 di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah ukuran atau tingkat hasil (*outcome*) seorang karyawan/keseluruhan dalam melaksanakan tugas tertentu pada suatu jangka waktu tertentu, baik langsung maupun tidak langsung, yang dibandingkan dengan standar kerja, target atau tujuan organisasi dan sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama. Berdasarkan definisi tersebut kinerja dosen adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas seorang dosen dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai tenaga fungsional akademik pada suatu program studi.

Dessler (2005) menyebutkan ada enam cara yang dapat dilakukan untuk melakukan penilaian terhadap kinerja seseorang, yaitu: penilaian dilakukan oleh pimpinan terdekat, penilaian dengan menggunakan penilaian teman kerja, penilaian dilakukan oleh komisi penilai, penilaian diri yang dilakukan oleh yang dinilai, penilaian dilakukan oleh bawahan, dan penilaian melalui umpan balik.

Menurut Shafritz dan Ott (2001), dimensi kinerja meliputi: kualitas kerja, kuantitas kerja, inisiatif, adaptabilitas, dan komunikasi. Flippo (2006) menyatakan bahwa dimensi kinerja meliputi: kuantitas kerja, kualitas kerja, ketangguhan kerja, dan sikap kerja. Pendapat yang hampir sama dengan Shafritz dan Ott dikemukakan oleh Mondy (2011), bahwa dimensi kinerja meliputi: kuantitas kerja, kualitas kerja, inisiatif, adaptabilitas, dan kooperativitas.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja dosen dapat diukur dari:

1. Produktivitas yang dihasilkan oleh dosen selama bertugas pada suatu program studi dari waktu ke waktu, dapat dilihat dari banyaknya capaian yang dapat direalisasikan dosen atas program kerja dari program studi yang telah disusun bersama warga kampus.
2. Kualitas kerja dosen dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya selama bertugas pada program studi tertentu.
3. Banyaknya inisiatif dosen dalam mencari strategi untuk merealisasikan program kerja yang dicanangkan oleh program studi tertentu.
4. Kerja sama dengan dosen, karyawan dan masyarakat dalam merencanakan dan melaksanakan tujuan program studi.
5. Keberhasilan dosen dalam setiap kegiatan program studi terutama dalam mencari solusi dalam memecahkan masalah yang dihadapinya selama melaksanakan tugasnya.
6. Kemampuan dosen dalam mengatasi tekanan dan intervensi dari pihak luar dan atasan.

7. Kemampuan dosen dalam membangkitkan dan mengelola motivasi yang ada dalam dirinya dan lingkungannya.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (2014) disebutkan bahwa penilaian kinerja perguruan tinggi melalui beban kerja dosen dalam mendukung kinerja program studi. Indikator yang dijadikan parameter kinerja dosen, adalah kemampuan dosen, antara lain: (1) berprestasi sebagai dosen (2) mengembangkan diri sebagai staf akademik, (3) mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, (4) menyusun program kerja, (5) mengoptimalkan sumber daya program studi, (6) mengelola administrasi tridharma perguruan tinggi (7) melaksanakan tugas tridharma perguruan tinggi, (8) melaksanakan tugas penunjang lainnya (9) berkepribadian yang kuat, (10) memiliki visi dan memahami misi program studi, (11) mengambil keputusan, (12) menemukan gagasan baru.

Kompetensi dan kinerja dosen menentukan kualitas pelaksanaan tridharma perguruan tinggi sebagaimana yang ditunjukkan dalam kegiatan profesional dosen. Oleh karena itu untuk menjamin pelaksanaan tugas dosen sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan, maka pelaksanaan tridharma perguruan tinggi perlu dievaluasi setiap periode waktu yang ditentukan. Kegiatan evaluasi pelaksanaan tridharma perguruan tinggi meliputi: (1) pendidikan dan pengajaran, (2) penelitian dan pengembangan karya ilmiah, (3) pengabdian pada masyarakat, dan (4) kegiatan penunjang lain (Sangadji, 2009; Setiawati, 2009; Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2010).

Kinerja dosen dapat ditunjukkan oleh indikator penilaian yang diukur melalui karya pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat serta unsur penunjang profesi dosen seperti yang tertuang dalam Peraturan Menteri Penertiban Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi Nomor 46/2013 tentang perubahan atas Peraturan Menteri Penertiban Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi Nomor 17/2013 tentang jabatan fungsional dosen dan angka kreditnya.

Berdasarkan uraian di atas, maka dimensi dari kinerja dapat dirangkum seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.13.
Dimensi-dimensi Kinerja

Sumber	Dimensi
Shafritz dan Ott (2001)	(1) kualitas kerja, (2) kuantitas kerja, (3) inisiatif, (4) adaptabilitas, dan (5) komunikasi
Flippo (2006)	(1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) ketangguhan kerja, dan (4) sikap kerja
Mondy (2011)	(1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) inisiatif, (4) adaptabilitas, dan (5) kooperativitas.
Sangadji (2009); Setiawati (2009); Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (2010)	(1) pendidikan dan pengajaran, (2) penelitian dan pengembangan karya ilmiah, (3) pengabdian pada masyarakat, dan (4) kegiatan penunjang lain

Sumber: Teori dan hasil penelitian terdahulu

Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini seperti dalam tabel berikut ini.

Tabel 2.14.
Hasil Penelitian Terdahulu

Sumber	Temuan
Tehran <i>et al.</i> (2013) Metode: SEM Responden: 338 staff Universitas Qazvin di Iran	Ketiga dimensi perilaku ekstra peran (<i>altruism</i> , <i>conscientiousness</i> dan <i>civic virtue</i>) berpengaruh positif terhadap kinerja, <i>courtesy</i> dan <i>sportsmanship</i> tidak memiliki pengaruh
Hakim <i>et al.</i> (2014) Metode: SEM Responden: 300 dosen tiga universitas negeri di Makassar	Ada pengaruh positif budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran terhadap kinerja dosen. Kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku ekstra peran, namun komitmen organisasi berpengaruh negatif
Khan <i>et al.</i> (2010) Metode: regresi linier Responden: 153 karyawan perusahaan minyak dan gas di Pakistan	Ada pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja, namun dari ketiga dimensi komitmen organisasi (afektif, keberlangsungan, normatif), hanya komitmen normatif yang berpengaruh
Handoko <i>et al.</i> (2013) Metode: SEM (PLS) Responden: 325 dosen universitas swasta di Jawa Timur	Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja tidak secara langsung, namun melalui komitmen organisasi. Budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, begitu pun budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
Sangadji dan Sopiah (2013) Metode: SEM Responden: 1881 dosen dari lima universitas Muhammadiyah Jawa Timur	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja
Madhuri <i>et al.</i> (2014) Metode: regresi berganda Responden: 200 Karyawan perusahaan random di India	Ada pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja, namun kepuasan kerja tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja
Rawashdeh (2013) Metode: regresi linier Responden: 536 karyawan bea cukai Jordania	Ada pengaruh positif keadilan organisasi terhadap kinerja
Moazzezi (2014) Metode: regresi linear Responden: 237 karyawan Universitas Payamenoor, Ardabil	Keadilan organisasi (keadilan distributif, prosedural, dan informasi) berpengaruh positif terhadap kinerja (konteks dan kewajiban), namun keadilan prosedural berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja
Purnama (2013) Metode: SEM Responden: 174 karyawan perusahaan manufaktur	Budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran berpengaruh terhadap kinerja. Budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap perilaku ekstra peran. Budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Tabel 2.14.
Hasil Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

Sumber	Temuan
Bhati (2012) Metode: regresi linear Responden: 120 karyawan dari 11 perusahaan di Punjab	Tidak ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja
Khan dan Rashid (2012) Metode: SEM Responden: 30 dosen universitas swasta di Malaysia	Budaya organisasi, kepemimpinan, dan keadilan organisasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap perilaku ekstra peran, namun berpengaruh jika dimediasi oleh komitmen organisasi
Zhang dan Li (2013) Metode: SEM (PLS) Responden: 200 karyawan perusahaan di Shanxi China	Tidak ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja
Sareshkeh et.al (2012) Metode: SEM Responden: 131 pekerja Federasi Olahraga Iran	Keadilan prosedural dan interaksional mempunyai pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi, sedangkan keadilan distributif berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi
Foote dan Tang (2008); Metode: SEM Responden: 242 karyawan industri manufaktur	Ada pengaruh positif kepuasan kerja terhadap perilaku ekstra peran, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi
Yiing dan Ahmad (2009) Metode: regresi berganda Responden: 238 mahasiswa MBA paruh waktu Universitas Malaysia	Hanya budaya suportif yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja, sedangkan budaya birokrasi dan inovatif tidak berpengaruh. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja
Mehrabi et al. (2013) Metode: regresi linear Responden: 156 karyawan pabrik tekstil di Iran	Tidak ada pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap perilaku ekstra peran, namun komitmen organisasi secara langsung memiliki hubungan positif dengan dimensi <i>altruism</i> dan <i>conscientiousness</i>

Sumber: Hasil Penelitian Terdahulu

Rerangka Konseptual

Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah perilaku ekstra peran (*organizational citizenship behaviour*). Perilaku ekstra peran merupakan indikator utama dari kinerja yang baik. Perilaku ekstra peran adalah tipe spesial dari perilaku kerja, merupakan perilaku individu yang bermanfaat bagi organisasi, tidak

secara langsung atau eksplisit ada dalam sistem *reward* formal, namun seringkali merupakan bagian dari kontrak psikologis informal dimana karyawan berharap bahwa upaya ekstra tersebut dapat dirasakan dan dihargai oleh pimpinan dan organisasi (Organ dan Ryan, 1995; Dhitiporn dan Brooklyn, 2004).

Ketika prestasi menjadi motif, perilaku ekstra peran muncul karena perilaku tersebut dipandang perlu untuk kesuksesan tugas tersebut. Karyawan yang berorientasi pada prestasi akan menunjukkan perilaku ekstra peran selama cukup kesempatan untuk melakukannya, hasil-hasil penting didasarkan pada kinerja pribadinya, tujuan tugas yang telah terdefinisi secara jelas dan *feedback performance* yang diterima. Motif afiliasi juga dipandang sebagai suatu komitmen terhadap pemberian pelayanan pada orang lain. Paradigma ini mengakomodasikan literature yang menunjukkan hubungan antara komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran (O'reilly & Chatman, 1986; William & Anderson, 1991). Karyawan yang berorientasi pada afiliasi akan menunjukkan komitmen terhadap orang lain dalam organisasi: rekan kerja, manajer atau supervisor. Perilaku menolong, berkomunikasi, bekerjasama dan berpartisipasi kesemuanya muncul dari keinginan mereka untuk memiliki dan tetap berada dalam kelompok.

Sedangkan Robbins dan Judge (2013) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah penentu utama OCB dari seorang karyawan. Organ dan Ryan (1995) dan Sloat (1999), mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi OCB:

1. Budaya dan iklim organisasi
2. Kepribadian dan suasana hati
3. Persepsi terhadap dukungan organisasional
4. Persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan

5. Masa kerja, dan
6. Jenis Kelamin

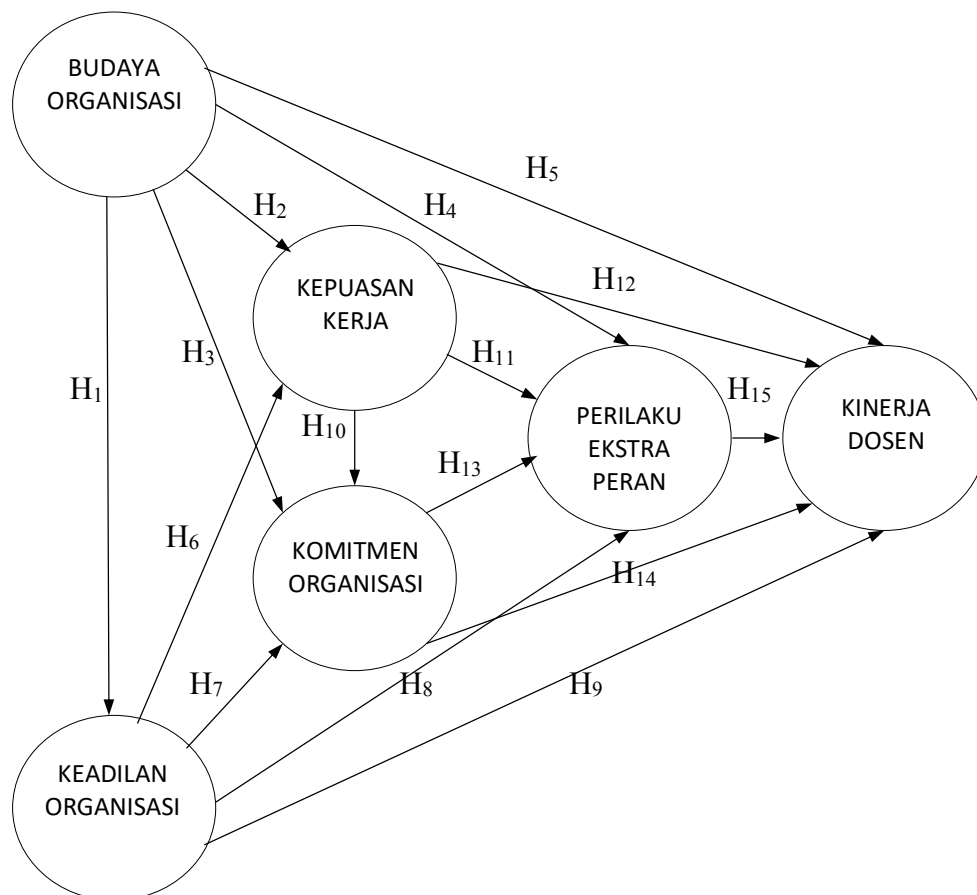
Karyawan yang berkomitmen tinggi seringkali disebabkan karena mempunyai kepuasan dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Coetzee (2005) yang menyebutkan bahwa kebutuhan intrinsik karyawan yang terpenuhi berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan. Dikatakan pula jika karyawan percaya pada nilai kualitas produk organisasi, mereka akan terikat pada perilaku yang berperan dalam meningkatkan kualitas. Ini berarti budaya organisasi berhubungan dengan komitmen organisasi. Berdasarkan Jernigan et al. (2002), bahwa kepuasan terhadap otonomi, status, dan kepuasan terhadap organisasi adalah prediktor yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan sikap kerja karyawan, yang diistilahkan dengan *work-related attitudes* (Greenberg, 2001). Jika tingkat keadilan dalam organisasi dianggap rendah oleh para anggotanya, maka hal tersebut akan membuat mereka merasakan dan memiliki kepuasan kerja dan komitmen yang rendah juga, demikian pula sebaliknya. Keadilan organisasi yang tinggi juga menggiring pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang tinggi.

Keadilan organisasi tidak bisa terlepas dari budaya organisasinya. Oleh karena itu budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Menurut Lado dan Wilson (1994), nilai-nilai yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta

membuat karyawan berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan serta mempertahankan keunggulan kompetitif.

Berdasar uraian di atas, maka rerangka pengaruh antar sebagai berikut:



Gambar 2.3.
Model Rerangka Pengaruh antar Variabel

Pada gambar di atas, sikap (kepuasan dan komitmen organisasi) serta perilaku (perilaku ekstra peran) memediasi pengaruh budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap kinerja dosen. Usulan peneliti adalah menambahkan keadilan organisasi yang memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rerangka pemikiran teoritis yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sejumlah 15 sebagai berikut.

Hubungan Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi

Hasil penelitian yang menguji hubungan budaya organisasi dan keadilan organisasi belum ditemukan. Namun demikian, menurut Luthans (2005), bahwa karakteristik budaya organisasi yang meliputi aturan perilaku, norma, nilai dominan, filosofi, aturan, dan iklim organisasi yang memfasilitasi dan mengembangkan rasa memiliki, menumbuhkan keadilan organisasi dan komitmen terhadap organisasi dan kelompok kerjanya. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₁: Budaya organisasi berpengaruh terhadap keadilan organisasi

Hubungan Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

Tabel 2.15 merupakan rangkuman hasil penelitian yang menghubungkan budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Tabel 2.15.
Hubungan Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

Temuan	Sumber
Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja	Renyowijoyo (2003); Kusmono (2005); Macintosh dan Doherty (2010); Shah <i>et al.</i> , (2011); Sabri, <i>et al.</i> (2011); Handoko <i>et al.</i> (2013); Purnama (2013); Ismail <i>et al.</i> (2015)
Tidak ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja	Mehrabi <i>et al.</i> (2013); Zhang dan Li (2013)

Sumber: Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan tabel di atas, ada hasil penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja kemungkinan dimediasi oleh keadilan organisasi, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₂: Budaya organisasi berpengaruh langsung dan tidak langsung melalui keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja

Hubungan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi

Tabel 2.16 merupakan rangkuman hasil penelitian yang menghubungkan budaya organisasi dan komitmen organisasi.

Tabel 2.16.
Hubungan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi

Temuan	Sumber
Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi	Shaw dan Reyes (1992); Renyowijoyo (2003); Kwantes (2009); Shah <i>et al.</i> (2012); Handoko <i>et al.</i> (2013); Purnama (2013)
Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi	Mehrabi <i>et al.</i> (2013)

Sumber: Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan tabel di atas, ada hasil penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi kemungkinan dimediasi oleh keadilan organisasi. Maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₃: Budaya organisasi berpengaruh langsung dan tidak langsung melalui keadilan organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi

Hubungan Budaya Organisasi dan Perilaku Ekstra Peran

Tabel 2.17 merupakan rangkuman hasil penelitian yang menghubungkan budaya organisasi perilaku ekstra peran.

Tabel 2.17.
Hubungan Budaya Organisasi dan Perilaku Ekstra Peran

Temuan	Sumber
Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku ekstra peran	Ebrahimpour (2011); Purnama (2013); Hakim et al. (2014); Nezamabad (2014)
Budaya organisasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap perilaku ekstra peran, namun berpengaruh jika dimediasi komitmen organisasi	Khan dan Rashid (2012)

Sumber: Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan model dalam rerangka konseptual dan tabel di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₄: Budaya organisasi berpengaruh langsung dan tidak langsung melalui keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap perilaku ekstra peran

Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja

Tabel 2.18 merupakan rangkuman hasil penelitian yang menghubungkan budaya organisasi dan kinerja.

Tabel 2.18.
Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja

Temuan	Sumber
Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Renyowijoyo (2003); Koesmono (2005); Abu Bakar et al. (2008); McShane dan Von Glinow (2008); Sangadji (2009); Hakim et al. (2014); Purnama (2014); Shahzad (2014)

Tabel 2.18.
Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja (Lanjutan)

Temuan	Sumber
Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja	Shore dan Martin (1989); Ostroff (1992); Lund (2003); Renyowijoyo (2003); Fisher (2003); (Kusmono, 2005); Sangaji (2009)
Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tidak secara langsung, namun melalui komitmen organisasi	Handoko et al. (2013)
Budaya organisasi (yang dibentuk oleh sub-variabel budaya birokrasi, inovasi dan suportif) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi	Curry et al. (1986); Suliman (2002); Renyowijoyo (2003); Muhadi (2007); Kwantes (2009)
Budaya organisasi secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran	Punama (2013)
Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja	Bhati (2012), Syauta <i>et al.</i> (2012), Okta <i>et al.</i> (2015)

Sumber: Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja beragam, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian berdasarkan kerangka konseptual dan tabel di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₅: Budaya organisasi berpengaruh langsung dan tidak langsung melalui keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran terhadap kinerja

Hubungan Keadilan Organisasi dan Kepuasan Kerja

Tabel 2.19 merupakan rangkuman hasil penelitian yang menghubungkan keadilan organisasi dan kepuasan kerja.

Tabel 2.19.
Hubungan Keadilan Organisasi dan Kepuasan Kerja

Konsekuensi	Sumber
Keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja	Yaghoubi <i>et al.</i> (2001); Al-Zu'bi (2010); Nojani <i>et al.</i> (2012); Lotfi dan Pour (2013); Ibrahim dan Perez (2014)
Keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja	Sareshkeh <i>et al.</i> (2012)

Sumber: Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan tabel di atas terlihat ada gap penelitian. Namun berdasarkan rerangka konseptual dan tabel di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₆: Keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Hubungan Keadilan Organisasi dan Komitmen Organisasi

Tabel 2.20 merupakan rangkuman hasil penelitian yang menghubungkan keadilan organisasi dan komitmen organisasi.

Tabel 2.20.
Hubungan Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Temuan	Sumber
Keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi	Sareshkeh <i>et al.</i> (2012)
Keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi	Damirel dan Yucel (2013)
Keadilan organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi, namun berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja	Ibrahim dan Perez (2014)

Sumber: Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi dapat secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu sesuai rerangka konseptual dan tabel di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₇: Keadilan organisasi berpengaruh langsung dan tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi

Hubungan Keadilan Organisasi dan Perilaku Ekstra Peran

Tabel 2.21 merupakan rangkuman hasil penelitian yang menghubungkan keadilan organisasi dan perilaku ekstra peran.

Tabel 2.21.
Hubungan Keadilan Organisasi dan Perilaku Ekstra Peran

Temuan	Sumber
Keadilan organisasi (prosedural, transaksional, dan distributif) berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku ekstra peran	Moorman (1991); Erkutu (2011); Ince dan Gul (2011); Jafari dan Bidarian (2012)
Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku ekstra peran melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi	Zaenabadi dan Salehi (2011)

Sumber: Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan tabel 2.21. maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku ekstra peran dapat secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu berdasarkan rerangka konseptual dan tabel di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₈: Keadilan organisasi berpengaruh langsung dan tidak langsung melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap perilaku ekstra peran

Hubungan Keadilan Organisasi dan Kinerja

Tabel 2.22. merupakan rangkuman hasil penelitian yang menghubungkan keadilan organisasi dan kinerja.

Tabel 2.22.
Hubungan Keadilan Organisasi dan Kinerja

Temuan	Sumber
Keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	Walumbwa et al. (2009), Kaleem et al. (2013), Moazzezi et al. (2014), Efanga et al. (2015)
Keadilan organisasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja, tetapi berpengaruh jika melalui komitmen organisasi dan <i>leader-member exchange</i>	Wang et al. (2010)
Keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja	Mehrabi et al. (2012)

Sumber: Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan rerangka konseptual dan tabel di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₉: Keadilan organisasi berpengaruh langsung dan tidak langsung melalui kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran terhadap kinerja

Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

Tabel 2.23 merupakan rangkuman hasil penelitian yang menghubungkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Tabel 2.23.
Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

Temuan	Sumber
Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi	Lipinskiene (2008); Azeem (2010); Purnama (2013); Ibrahim dan Perez (2014)
Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dan keberlangsungan, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif	Kaplan et al. (2012)

Sumber: Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan rerangka konseptual dan tabel di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₁₀: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi

Hubungan Kepuasan Kerja dan Perilaku Ekstra Peran

Tabel 2.24 merupakan rangkuman hasil penelitian yang menghubungkan kepuasan kerja dan perilaku ekstra peran.

Tabel 2.24.
Hubungan Kepuasan Kerja dan Perilaku Ekstra Peran

Temuan	Sumber
Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku ekstra peran	Foote dan Tang (2008); Intaraprasong <i>et al.</i> (2012); Purnama (2013); Taheri dan Soltani (2013); Hakim et al. (2014)
Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku ekstra peran melalui komitmen organisasi	Foote dan Tang (2008); Khan dan Rashid (2012)

Tabel 2.24.
Hubungan Kepuasan Kerja dan Perilaku Ekstra Peran (Lanjutan)

Temuan	Sumber
Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi terhadap perilaku ekstra peran, pengaruh kepuasan intrinsik paling dominan	Zaenabadi (2010)

Sumber: Hasil Penelitian Terdahulu

Bersadarkan rerangka koseptual dan tabel di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₁₁: Kepuasan kerja berpengaruh langsung dan tidak langsung melalui komitmen organisasi terhadap perilaku ekstra peran

Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja

Tabel 2.25. merupakan rangkuman hasil penelitian yang menghubungkan kepuasan kerja dan kinerja.

Tabel 2.25.
Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja

Temuan	Sumber
Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Iffaldano dan Muchinsky (1986); Madhuri et al. (2014)
Kepuasan kerja ditemukan positif signifikan berpengaruh terhadap kinerja	Shore dan Martin (1989), Ostroff (1992), Judge et al. (2001), Fisher (2003), Renyowijoyo (2003), Sangadji (2009); Sangadji dan Sopiah (2013)
Kepuasan kerja secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi	Weihui Fu dan Deshpande (2013); Handoko et al. (2012)
Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui perilaku ekstra peran	Podsakoff et al. (2006); McCarthy (2008)

Tabel 2.25.
Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja (Lanjutan)

Temuan	Sumber
Kepuasan kerja secara langsung dan tidak langsung melalui komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran berpengaruh terhadap kinerja	Purnama (2013)

Sumber: Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan beberapa hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja beragam, sehingga sesuai dengan rerangka konseptual dan tabel di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₁₂: Kepuasan kerja berpengaruh langsung dan tidak langsung melalui komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran terhadap kinerja

Hubungan Komitmen Organisasi dan Perilaku Ekstra Peran

Tabel 2.26. merupakan rangkuman hasil penelitian yang menghubungkan komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran.

Tabel 2.26.
Hubungan Komitmen Organisasi dan Perilaku Ekstra Peran

Temuan	Sumber
Komitmen organisasi positif dan signifikan terhadap perilaku ekstra peran	Organ dan Ryan (1995); Liu (2009); Noor (2009); Ibrahim (2013)
Komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap perilaku ekstra peran	Kaihatu dan Rini (2007); Mehrabi et al. (2013)
Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap perilaku ekstra peran	Hakim et al. (2014)

Sumber: Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan rerangka konseptual dan tabel di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₁₃: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap perilaku ekstra peran

Hubungan Komitmen Organisasi dan Kinerja

Tabel 2.27. merupakan rangkuman hasil penelitian yang menghubungkan komitmen organisasi dan kinerja.

Tabel 2.27.
Hubungan Komitmen Organisasi dan Kinerja

Temuan	Sumber
Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	Suliman dan Iles (2000), Suliman (2002), Maxwell dan Steele (2003), Handoko et al.(2012); Madhuri et al. (2014)
Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, namun dari ketiga dimensinya (afektif, keberlangsungan, dan normatif), hanya komitmen normatif yang berpengaruh	Khan et al. (2010)
Komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja	Yiing dan Ahmad (2009); Rolf (2011)

Sumber: Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan rerangka konseptual dan tabel di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₁₄: Komitmen organisasi berpengaruh langsung dan tidak langsung melalui perilaku ekstra peran terhadap kinerja

Hubungan Perilaku Ekstra Peran dan Kinerja

Tabel 2.28. merupakan rangkuman hasil penelitian yang menghubungkan perilaku ekstra peran dan kinerja.

Tabel 2.28.
Hubungan Perilaku Ekstra Peran dan Kinerja

Temuan	Sumber
Perilaku ekstra peran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	Khazaei et al. (2011); Sriboonlue dan Peemaneer (2013); Hakim et al. (2014)
Ketiga dimensi perilaku ekstra peran (<i>altruism</i> , <i>sportsmanship</i> dan <i>civic virtue</i>) berpengaruh positif terhadap kinerja, sementara <i>courtesy</i> dan <i>conscientiousness</i> tidak memiliki pengaruh	Tehran et al. (2013)

Sumber: Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan kerangka konseptual dan tabel di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₁₅: Perilaku ekstra peran berpengaruh terhadap kinerja

BAB III

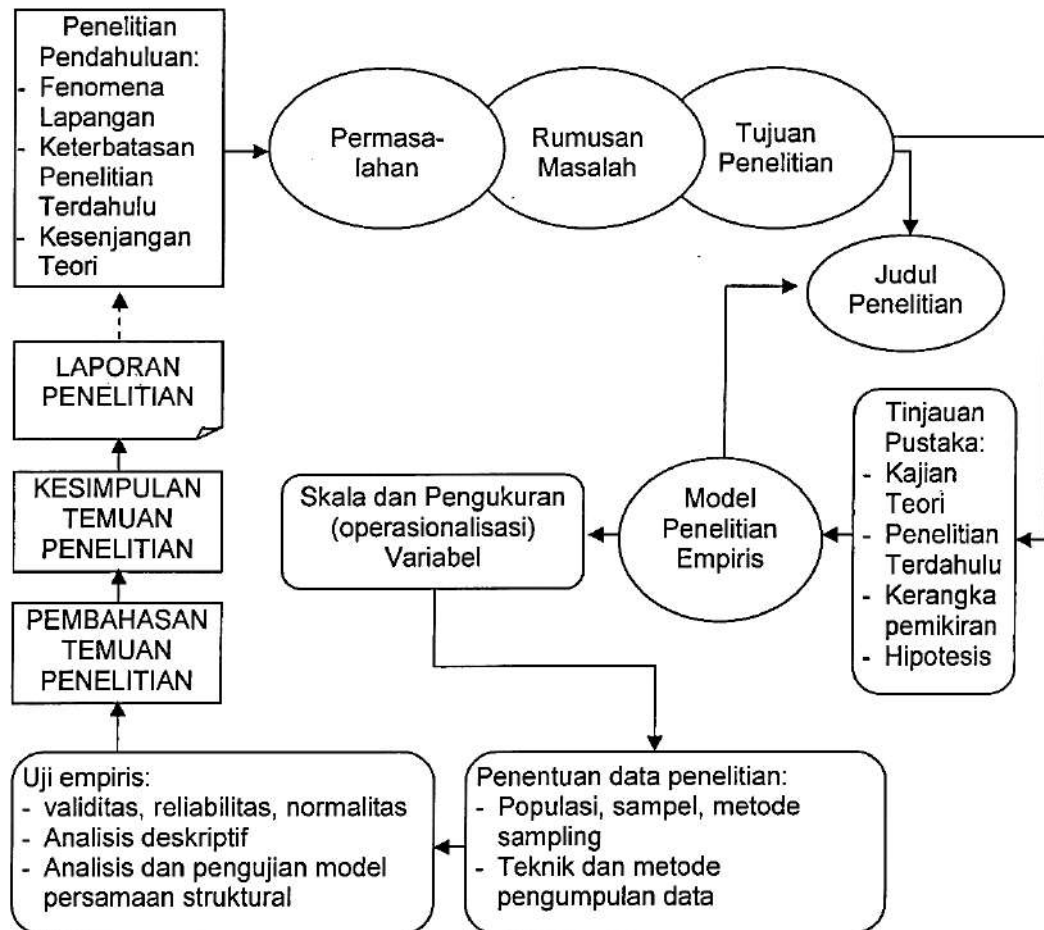
METODOLOGI PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan metode penelitian yang telah dirancang sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti agar mendapatkan hasil penelitian yang akurat. Pembahasan dalam metode penelitian ini mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, dibangun konstruk dan indikator. Indikator-indikator ini disusun menjadi butir-butir sebagai instrumen penelitian dan dirumuskan dalam bentuk kuesioner.

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab penelitian (Indriantoro dan Supomo, 2002) atau berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory, 1997). Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan variabel budaya organisasi, keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja dosen. Data ini didapatkan dari kuesioner yang telah dipersiapkan dulu oleh peneliti dan dijawab para responden, yaitu dosen-dosen

pada Perguruan Tinggi Swasta di Jakarta. Alur desain penelitian tercermin dalam Gambar 3.1.



Gambar 3.1.
Desain Penelitian

Populasi, Sampel dan Metode Pengumpulan Data

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian, atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro & Supomo, 2002). Dengan kata lain populasi merupakan kumpulan individu atau obyek penelitian yang mempunyai kualitas–kualitas serta ciri–ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang

minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1997). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2002).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen tetap pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Jakarta. Populasi ini berjumlah 794 orang dosen tetap dari 17 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) terakreditasi A dan B di Jakarta (terlampir). Pemilihan penelitian pada STIE terakreditasi A dan B dengan alasan bahwa diharapkan hasil penelitian dapat sebagai rujukan bagi seluruh STIE di Jakarta dalam mengelola institusinya agar para dosen dapat berkinerja tinggi.

Menurut Ferdinand (2006), ukuran sampel yang sesuai dalam penelitian yang menggunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) adalah antara 100 s/d 200. Apabila ukuran sampel menjadi terlalu besar, misalnya lebih dari 400, maka metode menjadi sangat sensitif sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness-of-fit* yang baik. Menurut Hair *et al.* (2010), pada penelitian dengan teknik analisis SEM, sampel yang representatif untuk digunakan dalam penelitian minimal 100 responden. Apabila menggunakan perhitungan Rumus Slovin (Sugiyono, 2002), maka minimal sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

$$n = \frac{794}{1 + 794 \cdot 0,05^2} = 265.9967 \text{ dibulatkan menjadi } 266$$

Dimana: n = jumlah sampel
 N = jumlah populasi
 e = error

Namun jumlah sampel dalam penelitian ini dihitung berdasarkan syarat minimum jumlah sampel dalam penelitian yang menggunakan teknik SEM, yaitu $5 \times$ jumlah indikator (Hair et al, 2009). Jumlah indikator dalam penelitian ini adalah 61, maka jumlah sampel: $5 \times 61 = 310$ sehingga kedua syarat sampel minimum menurut rumus Slovin maupun SEM terpenuhi. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel adalah *proportionate random sampling*, dilakukan secara proporsional berdasarkan jumlah dosen pada masing-masing STIE. Sebaran populasi dan sampel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3.1.
Sebaran Populasi dan Sampel

Nama Institusi	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
STEI Indonesia Jakarta	116	45
STIE YAI	93	36
STIE Trisakti	81	32
STIE Gotong Royong	75	29
STIE Bisnis Indonesia	73	28
STIE Kusumanegara	58	23
STIE Ahmad Dahlan Jakarta	48	19
STIE IPWI Jakarta	47	18
STIE Bhakti Pembangunan	34	13
STIE Dr. Moechtar Talib	28	11
STIE Muhammadiyah Jakarta	25	10
STIE Jayakarta	25	10
STIE Indonesia <i>Banking School</i>	22	9
STIE Dwipa Wacana	21	8
STIE Jakarta <i>International College</i>	20	8
STIE Dharma Bumi Putera	16	6
STIE Pariwisata Internasional	12	5
Total	794	310

Sumber: Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (2015)

Data dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner secara langsung kepada para responden. Kuesioner tersebut merupakan angket tertutup yang terdiri dari dua bagian, yaitu bagian pertama yang terdiri atas pernyataan-pernyataan untuk memperoleh data pribadi responden dan bagian kedua yang digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang dikembangkan dalam penelitian ini.

Pengembangan Instrumen Penelitian

Variabel penelitian terdiri dari variabel independen yaitu budaya organisasi, variabel dependen yaitu kinerja, dan variabel intervening yaitu keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran. Dalam model struktural, variabel penelitian dibedakan menjadi dua yaitu variabel eksogen (budaya organisasi) dan variabel endogen (keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku ekstra peran, dan kinerja).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah komponen organisasi, termasuk nilai-nilai, keyakinan, asumsi, persepsi, dan norma-norma perilaku yang tercermin dalam perilaku setiap anggota organisasi.

Dalam penelitian ini digunakan tiga tipe budaya organisasi menurut Wallach (1983), yaitu: budaya birokrasi, budaya suportif, dan budaya inovatif. Masing-masing tipe budaya organisasi diukur dengan menggunakan tiga indikator yang diadaptasi dari Alvi et al. (2014), seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.2.
Operasionalisasi Variabel Budaya Organisasi

TIPE	INDIKATOR	SUMBER
Budaya Suportif	1. Dosen mudah mengakses kebijakan-kebijakan institusi 2. Seluruh <i>civitas academica</i> ramah dan suka menolong 3. Unsur pimpinan terus-menerus meningkatkan komunikasi dengan para dosen	Wallach (1983), Alvi et al. (2014)
Budaya Birokrasi	4. Unsur pimpinan menggunakan <i>personal leadership</i> untuk meningkatkan mutu 5. Para kepala bagian mendorong proses kegiatan tridharma perguruan tinggi agar tepat waktu 6. Unsur pimpinan mendorong dosen untuk terlibat aktif dalam kegiatan tridharma perguruan tinggi	
Budaya Inovatif	7. Prioritas utama institusi adalah peningkatan mutu 8. Institusi memiliki ketersediaan komunikasi internal tertulis seperti tata-tertib, aturan dosen, dll 9. Institusi mendorong inovasi	

Sumber: Teori dan Hasil Penelitian Terdahulu

Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi adalah keadilan yang dirasakan dalam interaksi antara karyawan dan organisasi. Dalam penelitian ini digunakan tiga dimensi keadilan organisasi menurut Organ (1988), yaitu: keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interkasional. Masing-masing dimensi keadilan organisasi diukur dengan menggunakan tiga indikator yang diadaptasi dari Korsgaard dan Roberson (1995), seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.3.
Operasionalisasi Variabel Keadilan Organisasi

DIMENSI	INDIKATOR	SUMBER
Keadilan Distributif	1. Ada kelayakan/kewajaran dalam tingkat gaji yang diterima 2. Berpendapat bahwa beban kerja sudah cukup adil 3. Secara keseluruhan, penghargaan yang diterima sudah cukup adil	Organ (1988); Korsgaard dan Roberson (1995)

Tabel 3.3.
Operasionalisasi Variabel Keadilan Organisasi (Lanjutan)

DIMENSI	INDIKATOR	SUMBER
Keadilan Distributif	4. Ada kelayakan/kewajaran dalam tingkat gaji yang diterima 5. Berpendapat bahwa beban kerja sudah cukup adil 6. Secara keseluruhan, penghargaan yang diterima sudah cukup adil	Organ (1988); Korsgaard dan Roberson (1995)
Keadilan Prosedural	7. Pimpinan mendengar usulan dosen sebelum keputusan kerja dibuat 8. Untuk membuat keputusan pekerjaan, pimpinan mengumpulkan informasi yang akurat dan lengkap 9. Hasil keputusan pekerjaan diterapkan secara konsisten kepada seluruh dosen	
Keadilan Interaksional	10. Keputusan pimpinan yang berkaitan dengan pekerjaan, dibuat dengan penuh pertimbangan 11. Keputusan pimpinan yang berkaitan dengan pekerjaan, dibuat dengan rasa hormat 12. Dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan, pimpinan menunjukkan kepedulian terhadap hak-hak dosen	

Sumber: Teori dan Hasil Penelitian Terdahulu

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah penilaian yang evaluatif tentang tingkat kesenangan karyawan yang berasal dari pekerjaannya. Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan tujuh indikator yang diadaptasi dari Luthans (2005); Kreitner dan Kenicki (2005); Safania *et al.* (2010), seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.4.
Operasionalisasi Variabel Kepuasan Kerja

DIMENSI	INDIKATOR	SUMBER
-	1. Secara umum, puas dengan pekerjaan 2. Pendapat dihormati di institusi 3. Sebagian teman-teman dosen sangat puas dengan pekerjaannya	Luthans (2005); Kreitner dan Kenicki (2005); Safania <i>et al.</i> (2010)

Tabel 3.4.
Operasionalisasi Variabel Kepuasan Kerja (Lanjutan)

DIMENSI	INDIKATOR	SUMBER
-	4. Puas dengan pengakuan yang diterima terhadap pekerjaan yang lakukan 5. Secara umum, puas dengan pekerjaan 6. Pendapat dihormati di institusi 7. Sebagian teman-teman dosen sangat puas dengan pekerjaannya 8. Puas dengan pengakuan yang diterima terhadap pekerjaan yang lakukan 9. Puas dengan penghasilan dibandingkan dengan pekerjaan yang serupa di institusi lain 10. Puas dengan hubungan personal antara pimpinan dengan para dosen 11. Puas dengan cara pimpinan memperlakukan dosen	Luthans (2005); Kreitner dan Kenicki (2005); Safania <i>et al.</i> (2010)

Sumber: Teori dan Hasil Penelitian Terdahulu

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi, berimplikasi pada keputusan melanjutkan atau menghentikan keanggotaan dalam organisasi. Dalam penelitian ini digunakan tiga dimensi komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer (1990), yaitu: komitmen afektif, komitmen keberlangsungan, dan komitmen normatif. Masing-masing dimensi komitmen organisasi diukur dengan menggunakan tiga indikator yang diadaptasi dari Benkhoff (1997), seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.5.
Operasionalisasi Variabel Komitmen Organisasi

DIMENSI	INDIKATOR	SUMBER
Afektif (ikatan emosional)	1. Merasa terikat secara emosional dengan institusi 2. Mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap institusi 3. Bangga menjadi dosen tetap di institusi	Allen dan Meyer (1990), Benkhoff (1997)

Tabel 3.5.
Operasionalisasi Variabel Komitmen Organisasi (Lanjutan)

DIMENSI	INDIKATOR	SUMBER
Keberlangsungan (<i>cost-based</i>)	4. Sangat sulit meninggalkan institusi saat ini, bahkan jika menginginkan untuk keluar 5. Kehidupan akan terganggu jika memutuskan untuk meninggalkan institusi saat ini 6. Salah satu alasan tetap bekerja di insitusi, bahwa meninggalkan membutuhkan pengorbanan sedangkan di tempat lain belum tentu mendapat benefit seperti sekarang	Allen dan Meyer (1990), Benkhoff (1997)
Normatif (<i>obligation</i>)	7. Meskipun menguntungkan, tidak merasa tepat untuk meninggalkan institusi saat ini 8. Merasa bersalah jika meninggalkan institusi ini 9. Institusi layak mendapatkan loyalitas	

Sumber: Teori dan Hasil Penelitian Terdahulu

Perilaku Ekstra Peran

Perilaku ekstra peran adalah suatu perilaku individu yang muncul karena keinginan/pilihan pribadi dan bukan bagian dari deskripsi kerja karyawan secara formal, tetapi dapat berkontribusi pada efektifitas pelaksanaan fungsi organisasi. Dalam penelitian ini digunakan lima dimensi perilaku ekstra peran menurut Organ (1988), yaitu: perilaku rela menolong, perilaku kesopanan, perilaku moral bermasyarakat, perilaku sportivitas, dan perilaku kecermatan. Masing-masing dimensi perilaku ekstra peran diukur dengan menggunakan tiga indikator yang diadaptasi dari Gonzalez dan Garazo (2006), seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.6.
Operasionalisasi Variabel Perilaku Ekstra Peran

DIMENSI	INDIKATOR	SUMBER
Rela menolong (<i>altruism</i>)	1. Rela menolong rekan kerja yang berhalangan hadir 2. Rela menolong rekan kerja yang memiliki beban kerja berat 3. Rela menolong rekan kerja memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya	Organ (1988); Gonzalez dan Garazo, 2006)

Tabel 3.6.
Operasionalisasi Variabel Perilaku Ekstra Peran (Lanjutan)

DIMENSI	INDIKATOR	SUMBER
Rela menolong (<i>altruism</i>)	4. Relu menolong rekan kerja yang berhalangan hadir 5. Relu menolong rekan kerja yang memiliki beban kerja berat 6. Relu menolong rekan kerja memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya	Organ (1988); Gonzalez dan Garazo, 2006)
Kesopanan (<i>courtesy</i>)	7. Selalu menghormati hak-hak orang lain 8. Selalu mencoba menghindari menciptakan masalah bagi rekan kerja 9. Selalu mempertimbangkan dampak tindakan terhadap rekan kerja	
Moral bermasyarakat (<i>civic virtue</i>)	10. Menghadiri pertemuan yang tidak wajib tetapi dianggap penting 11. Mengikuti kegiatan yang tidak wajib, namun meningkatkan citra institusi 12. Mengikuti perubahan dalam organisasi	
Sportivitas (<i>sportmanship</i>)	13. Selalu melihat sesuatu dari sisi positif, dibanding mencari apa yang salah 14. Tidak pernah mencari-cari kesalahan tentang apa yang dilakukan institusi 15. Berpendapat orang yang menciptakan sportivitas akan lebih diperhatikan institusi	
Kecermatan (<i>conscientiousness</i>)	16. Kehadiran di kampus selalu melebihi jam kerja yang berlaku 17. Tidak pernah mengambil jam istirahat ekstra 18. Patuh pada peraturan institusi, bahkan ketika tidak ada yang mengawasi	

Sumber: Teori dan Hasil Penelitian Terdahulu

Kinerja

Kinerja adalah kemampuan individu mewujudkan tujuan pekerjaan masing-masing, memenuhi harapan serta mencapai target pekerjaan dan/atau mencapai standar yang ditetapkan oleh organisasi.

Dalam penelitian ini digunakan empat dimensi kinerja berdasarkan Pedoman Beban Kerja Dosen (2010), yaitu: kinerja pendidikan/pengajaran, kinerja penelitian, kinerja pengabdian pada masyarakat, dan kinerja pengabdian pada masyarakat. Masing-masing dimensi kinerja diukur dengan menggunakan tiga indikator yang

diadaptasi dari Sangaji (2009); Setiawati (2009); Pedoman Beban Kerja Dosen (2010), seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.7.
Operasionalisasi Variabel Kinerja

DIMENSI	INDIKATOR	SUMBER
Pendidikan/ pengajaran	1. Memberi perkuliahan sesuai dengan beban kinerja dosen 2. Menggunakan buku literatur terbaru dalam proses pembelajaran 3. Memenuhi ketentuan ketepatan waktu dalam proses pembelajaran (tatap-muka/penyerahan nilai akhir)	Sangaji (2009), Setiawati (2009), Pedoman Beban Kerja Dosen (2010)
Penelitian	4. Hasil penelitian diseminarkan minimal 1 kali dalam 1 semester 5. Hasil penelitian dimuat di jurnal ilmiah minimal 1 kali dalam 1 semester 6. Bekerja-sama dengan sponsor/ <i>stakeholder</i> dalam melakukan penelitian	
Pengabdian pada Masyarakat	7. Menjadi pembicara dalam seminar/lokakarya/ <i>workshop</i> internal 8. Menjadi pembicara dalam seminar/lokakarya/ <i>workshop</i> eksternal 9. Berperan aktif sebagai anggota organisasi kemasyarakatan/profesi	
Pendukung tridharma perguruan tinggi	10. Mengikuti seminar/lokakarya/ <i>workshop</i> minimal 1 kali dalam 1 semester 11. Mengikuti kepanitiaan (wisuda, seminar, kegiatan akademik lainnya) 12. Berperan aktif dalam pertemuan ilmiah	

Sumber: Teori dan Hasil Penelitian Terdahulu

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas dan reliabilitas dapat menggunakan analisis faktor konfirmatori yang merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel atau konstruk laten yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 6 variabel. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji validitas dari dimensi-dimensi pembentuk

masing-masing variabel laten. *Confirmatory factor analysis* dilakukan terhadap setiap variabel laten maupun untuk konstruk variabel eksogen dan endogen.

Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah semua pernyataan (instrumen) penelitian yang diajukan untuk mengukur variabel penelitian adalah valid. Jika valid berarti instrumen itu dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Menurut Hair et al. (2009), uji validitas dilakukan untuk melihat seberapa baik suatu variabel laten dijelaskan oleh variabel-variabel pengukurnya.

Persamaan untuk mendapatkan nilai *variance extract* adalah:

$$f \text{ Variance Extracted} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum e_j}$$

Adapun dasar pengambilan keputusannya adalah:

1. Jika p-value < 0.05 maka *construct valid*
2. Jika p-value > 0.05 maka *construct tidak valid*

Menurut Hair et al. (2009), variabel dikatakan mempunyai validitas yang baik terhadap konstruk atau variabel latennya jika:

- Muatan faktor standarnya (*standardized loading factors*) lebih besar atau sama dengan 0.50 ($\lambda_j \geq 0.50$)
- Nilai t muatan faktornya (*loading factors*) lebih besar dari nilai kritis ($t \lambda_j \geq 1.96$)

Uji reliabilitas merupakan istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sampai sejauh mana suatu alat

ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Reliabilitas menurut Ghazali (2011) adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Reliabilitas yang tinggi menurut Hair et al. (2010) menunjukkan bahwa indikator-indikator mempunyai konsistensi tinggi dalam mengukur konstruk latennya.

Untuk mendapatkan nilai reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten, digunakan rumus:

$$f \text{ Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum e_j}$$

Keterangan:

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk setiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 20.
- $\sum e_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari : $1 - (\text{Standard loading}^2)$.

Reliabilitas dikatakan baik jika pada *composite reliability measure* (ukuran reliabilitas komposit) nilai CR ≥ 0.70 .

Uji validitas dan reliabilitas menggunakan *second order confirmatory analysis*. Pengujian dilakukan dua tahap, yaitu pengujian model secara keseluruhan dan pengujian model pengukuran. Model fit jika *chi-square* kecil dan p-value $> 0,05$ atau *chi-square* $> (2 \times df)$, GFI $\geq 0,9$, RMSEA $\leq 0,08$, RMR $\leq 0,05$. Pengukuran dikatakan valid jika nilai *loading factor* $\geq 0,5$ dan reliabel jika nilai CR $\geq 0,7$.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Budaya Organisasi

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan *second order confirmatory analysis*, dapat disimpulkan bahwa model fit karena nilai GFI memenuhi persyaratan ($0.914 > 0.9$) walau AGFI dan TLI marginal. Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dirangkum seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.8.
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Budaya Organisasi

Variabel	Validitas		Reliabilitas	Kesimpulan
	SLF ($\lambda \geq 0.5$)	Errors (ϵ)	CR ≥ 0.7	
<i>First Order</i>				
Budaya Suportif			1.00	Reliabel
- Dosen mudah mengakses kebijakan-kebijakan institusi	0.85	0.72		Valid
- Seluruh <i>civitas academica</i> ramah dan suka menolong	0.73	0.54		Valid
- Unsur pimpinan terus-menerus meningkatkan komunikasi dengan para dosen	0.84	0.70		Valid
Budaya Birokrasi			0.94	Reliabel
- Unsur pimpinan menggunakan <i>personal leadership</i> untuk meningkatkan mutu	0.81	0.66		Valid
- Para kepala bagian mendorong proses kegiatan tridharma perguruan tinggi agar tepat waktu	0.76	0.58		Valid
- Unsur pimpinan mendorong dosen untuk terlibat aktif dalam kegiatan tridharma perguruan tinggi	0.73	0.53		Valid
Budaya Inovatif			0.84	Reliabel
- Prioritas utama institusi adalah peningkatan mutu	0.83	0.69		Valid
- Institusi memiliki ketersediaan komunikasi internal tertulis seperti tata-tertib, aturan dosen, dll	0.81	0.65		Valid
- Institusi mendorong inovasi	0.87	0.76		Valid
<i>Second Order</i>				
Budaya Organisasi			1.00	Reliabel
- Budaya Suportif	0.92	0.85		Valid
- Budaya Birokrasi	0.99	0.98		Valid
- Budaya Inovatif	0.89	0.79		Valid

Sumber: Data penelitian yang diolah dengan AMOS 20, 2015

Dosen mudah mengakses kebijakan-kebijakan institusi merupakan indikator yang memiliki kontribusi tertinggi dalam mengukur sub variabel budaya suportif. Unsur pimpinan menggunakan *personal leadership* untuk meningkatkan mutu merupakan indikator yang memiliki kontribusi tertinggi dalam mengukur sub variabel budaya birokrasi. Institusi mendorong inovasi merupakan indikator yang memiliki kontribusi tertinggi dalam mengukur sub variabel budaya inovatif.

Berdasarkan Tabel 3.8 dapat disimpulkan bahwa pada uji *first order*, 9 item kuesioner yang mengukur masing-masing sub variabel budaya organisasi seluruhnya valid karena nilai $\lambda > 0.5$ dan reliabel karena nilai $CR > 0$. Pada uji *second order*, 3 sub indikator yang menjadi pengukur variabel budaya organisasi seluruhnya juga valid karena nilai $\lambda > 0.07$ dan reliabel karena nilai $CR > 0.7$.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Keadilan Organisasi

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan *second order confirmatory analysis*, dapat disimpulkan bahwa model masih dianggap fit walau nilai GFI marginal. Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dirangkum seperti pada tabel 3.9.

Ada kelayakan/kewajaran dalam tingkat gaji yang diterima merupakan indikator yang memiliki kontribusi tertinggi dalam mengukur sub variabel keadilan distributif. Untuk membuat keputusan pekerjaan, pimpinan mengumpulkan informasi yang akurat dan lengkap merupakan indikator yang memiliki kontribusi tertinggi dalam mengukur sub variabel keadilan prosedural. Keputusan pimpinan yang berkaitan dengan pekerjaan, dibuat dengan rasa hormat dan dalam

pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan, pimpinan menunjukkan kepedulian terhadap hak-hak dosen merupakan indikator yang memiliki kontribusi tertinggi dalam mengukur sub variabel keadilan interaksional.

Tabel 3.9.
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Keadilan Organisasi

Variabel	Validitas		Reliabilitas	Kesimpulan
	SLF ($\lambda \geq 0.5$)	Errors (ϵ)	CR ≥ 0.7	
<i>First Order</i>				
Keadilan Distributif			1.00	Reliabel
- Ada kelayakan/kewajaran dalam tingkat gaji yang diterima	0.93	0.87		Valid
- Berpendapat bahwa beban kerja sudah cukup adil	0.91	0.64		Valid
- Secara keseluruhan, penghargaan yang diterima sudah cukup adil	0.91	0.63		Valid
Keadilan Prosedural			0.87	Reliabel
- Pimpinan mendengar usulan dosen sebelum keputusan kerja dibuat	0.86	0.74		Valid
- Untuk membuat keputusan pekerjaan, pimpinan mengumpulkan informasi yang akurat dan lengkap	0.93	0.67		Valid
- Hasil keputusan pekerjaan diterapkan secara konsisten kepada seluruh dosen	0.86	0.75		Valid
Keadilan Interaksional			0.89	Reliabel
- Keputusan pimpinan yang berkaitan dengan pekerjaan, dibuat dengan penuh pertimbangan	0.86	0.74		Valid
- Keputusan pimpinan yang berkaitan dengan pekerjaan, dibuat dengan rasa hormat	0.88	0.77		Valid
- Dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan, pimpinan menunjukkan kepedulian terhadap hak-hak dosen	0.88	0.77		Valid
<i>Second Order</i>				
Keadilan Organisasi			1.00	Reliabel
- Keadilan Distributif	0.90	0.81		Valid
- Keadilan Prosedural	0.92	0.85		Valid
- Keadilan Interaksional	0.93	0.87		Valid

Sumber: Data penelitian yang diolah dengan AMOS 20, 2015

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pada uji *first order*, 9 item kuesioner yang mengukur masing-masing sub variabel keadilan organisasi

seluruhnya valid karena nilai $\lambda > 0.5$ dan reliabel karena nilai $CR > 0.7$. Pada uji *second order*, 3 sub indikator yang menjadi pengukur variabel keadilan organisasi seluruhnya juga valid karena nilai $\lambda > 0.07$ dan dan reliabel karena nilai $CR > 0.7$.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja tidak memiliki sub variabel. Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan *second order confirmatory analysis*, dapat disimpulkan bahwa model masih dianggap fit karena nilai GFI baik, walaupun nilai AGFI dan TLI marginal. Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dirangkum seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 3.10.
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Kerja

Variabel	Validitas		Reliabilitas	Kesimpulan
	SLF ($\lambda \geq 0.5$)	Errors (ϵ)	CR ≥ 0.7	
<i>First Order</i>				
Kepuasan Kerja			1.00	Reliabel
- Secara umum, puas dengan pekerjaan	0.72	0.53		Valid
- Pendapat dihormati di institusi	0.81	0.66		
- Sebagian teman-teman dosen sangat puas dengan pekerjaannya	0.69	0.47		Valid
- Puas dengan pengakuan yang diterima terhadap pekerjaan yang lakukan	0.81	0.66		Valid
- Puas dengan penghasilan dibandingkan dengan pekerjaan yang serupa di institusi lain	0.68	0.46		Valid
- Puas dengan hubungan personal antara pimpinan dengan para dosen	0.72	0.51		Valid
- Puas dengan cara pimpinan memperlakukan dosen	0.81	0.66		Valid

Sumber: Data penelitian yang diolah dengan AMOS 20, 2015

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pada uji *first order*, 7 item kuesioner yang mengukur variabel kepuasan kerja seluruhnya valid karena nilai $\lambda > 0.5$ dan reliabel karena nilai $CR > 0.7$. Puas dengan pengakuan yang

diterima terhadap pekerjaan yang dilakukan dan puas dengan cara pimpinan memperlakukan dosen merupakan indikator yang memiliki kontribusi tertinggi dalam mengukur variabel kepuasan kerja.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Komitmen Organisasi

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan *second order confirmatory analysis*, dapat disimpulkan bahwa model masih dianggap fit walau nilai GFI marginal. Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dirangkum seperti pada tabel berikut ini.

Berdasarkan Tabel 3.11. maka dapat disimpulkan bahwa pada uji *first order*, 9 item kuesioner yang mengukur masing-masing sub variabel komitmen organisasi seluruhnya valid karena nilai $\lambda > 0.5$ dan reliabel karena nilai $CR > 0.7$. Pada uji *second order*, 3 sub indikator yang menjadi pengukur variabel komitmen organisasi seluruhnya juga valid karena nilai $\lambda > 0.07$ dan reliabel karena nilai $CR > 0.7$.

Mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap institusi merupakan indikator yang memiliki kontribusi tertinggi dalam mengukur sub variabel komitmen afektif. Salah satu alasan tetap bekerja di institusi, bahwa meninggalkan membutuhkan pengorbanan sedangkan di tempat lain belum tentu mendapat benefit seperti sekarang merupakan indikator yang memiliki kontribusi tertinggi dalam mengukur sub variabel komitmen kelangsungan. Institusi layak mendapatkan loyalitas (OCN34) merupakan indikator yang memiliki kontribusi tertinggi dalam mengukur sub variabel komitmen normatif.

Tabel 3.11.
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Komitmen Organisasi

Variabel	Validitas		Reliabilitas	Kesimpulan
	SLF ($\lambda \geq 0.5$)	Errors (ϵ)	CR ≥ 0.7	
<i>First Order</i>				
Komitmen Afektif			1.00	Reliabel
- Merasa terikat secara emosional dengan institusi	0.93	0.87		Valid
- Mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap institusi	0.98	0.96		Valid
- Bangga menjadi dosen tetap di institusi	0.92	0.85		Valid
Komitmen Keberlangsungan			0.72	Reliabel
- Sangat sulit meninggalkan institusi saat ini, bahkan jika menginginkan untuk keluar	0.82	0.67		Valid
- Kehidupan akan terganggu jika memutuskan untuk meninggalkan institusi saat ini	0.88	0.77		Valid
- Salah satu alasan tetap bekerja di insitusi, bahwa meninggalkan membutuhkan pengorbanan sedangkan di tempat lain belum tentu mendapat benefit seperti sekarang	0.92	0.85		Valid
Komitmen Normatif			0.95	Reliabel
- Meskipun menguntungkan, tidak merasa tepat untuk meninggalkan institusi saat ini	0.90	0.81		Valid
- Merasa bersalah jika meninggalkan institusi ini	0.87	0.75		Valid
- Institusi layak mendapatkan loyalitas	0.91	0.84		Valid
<i>Second Order</i>				
Komitmen Organisasi			1.00	Reliabel
- Komitmen Afektif	0.90	0.80		Valid
- Komitmen Kelangsungan	0.78	0.61		Valid
- Komitmen Normatif	1.00	1.00		Valid

Sumber: Data penelitian yang diolah dengan AMOS 20, 2015

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Perilaku Ekstra Peran

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan *second order confirmatory analysis*, dapat disimpulkan bahwa model masih dianggap fit walau nilai GFI marginal. Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dirangkum seperti pada tabel 3.12. di bawah ini.

Tabel 3.12.
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Perilaku Ekstra Peran

Variabel	Validitas		Reliabilitas	Kesimpulan
	SLF ($\lambda \geq 0.5$)	Errors (ϵ)	CR ≥ 0.7	
<i>First Order</i>				
Perilaku Relia Menolong (<i>Altruism</i>)			1.00	Reliabel
- Relia menolong rekan kerja yang berhalangan hadir	0.95	0.89		Valid
- Relia menolong rekan kerja yang memiliki beban kerja berat	0.96	0.92		Valid
- Relia menolong rekan kerja memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya	0.90	0.80		Valid
Perilaku Kesopanan (<i>courtesy</i>)			0.85	Reliabel
- Selalu menghormati hak-hak orang lain	0.90	0.81		Valid
- Selalu mencoba menghindari menciptakan masalah bagi rekan kerja	0.82	0.68		Valid
- Selalu mempertimbangkan dampak tindakan terhadap rekan kerja	0.87	0.75		Valid
Perilaku Moral Bermasyarakat (<i>civic virtue</i>)			0.78	Reliabel
- Menghadiri pertemuan yang tidak wajib tetapi dianggap penting	0.85	0.73		Valid
- Mengikuti kegiatan yang tidak wajib, namun meningkatkan citra institusi	0.95	0.69		Valid
- Mengikuti perubahan dalam organisasi	0.69	0.47		Valid
Perilaku Sportivitas (<i>sportmanship</i>)			0.82	Reliabel
- Selalu melihat sesuatu dari sisi positif, dibanding mencari apa yang salah	0.85	0.72		Valid
- Tidak pernah mencari-cari kesalahan tentang apa yang dilakukan institusi	0.85	0.72		Valid
- Berpendapat orang yang menciptakan sportivitas akan lebih diperhatikan institusi	0.73	0.53		Valid
Perilaku Kecermatan (<i>conscientious-ness</i>)			0.82	Reliabel
- Kehadiran di kampus selalu melebihi jam kerja yang berlaku	0.70	0.49		Valid
- Tidak pernah mengambil jam istirahat ekstra	0.76	0.72		Valid
- Patuh pada peraturan institusi, bahkan ketika tidak ada yang mengawasi	0.85	0.53		Valid
<i>Second Order</i>				
Perilaku Ekstra Peran			1.00	Reliabel
- Perilaku Relia Menolong (<i>Altruism</i>)	0.89	0.79		Valid
- Perilaku Kesopanan (<i>courtesy</i>)	0.90	0.81		Valid
- Perilaku Moral Bermasyarakat (<i>civic virtue</i>)	0.83	0.68		Valid
- Perilaku Sportivitas (<i>sportmanship</i>)	0.87	0.75		Valid
- Perilaku Kecermatan (<i>conscientious-ness</i>)	0.88	0.78		Valid

Sumber: Data penelitian yang diolah dengan AMOS 20, 2015

Berdasarkan tabel maka dapat disimpulkan, bahwa pada uji *first order*, 15 item kuesioner yang mengukur masing-masing sub variabel perilaku ekstra peran seluruhnya valid karena nilai $\lambda > 0.5$ dan reliabel karena nilai $CR > 0.7$. Pada uji *second order*, 5 sub indikator yang menjadi pengukur variabel perilaku ekstra peran seluruhnya juga valid karena nilai $\lambda > 0.07$ dan reliabel karena nilai $CR > 0.7$.

Rela menolong rekan kerja yang memiliki beban kerja berat merupakan indikator yang memiliki kontribusi tertinggi dalam mengukur sub variabel perilaku rela menolong. Selalu menghormati hak-hak orang lain merupakan indikator yang memiliki kontribusi tertinggi dalam mengukur sub variabel perilaku kesopanan.

Mengikuti kegiatan yang tidak wajib, namun meningkatkan citra institusi merupakan indikator yang memiliki kontribusi tertinggi dalam mengukur sub variabel perilaku moral bermasyarakat. Selalu melihat sesuatu dari sisi positif, dibanding mencari apa yang salah dan tidak pernah mencari-cari kesalahan tentang apa yang dilakukan institusi merupakan indikator yang memiliki kontribusi tertinggi dalam mengukur sub variabel perilaku sportivitas. Patuh pada peraturan institusi, bahkan ketika tidak ada yang mengawasi merupakan indikator yang memiliki kontribusi tertinggi dalam mengukur sub variabel perilaku kecermatan.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan *second order confirmatory analysis*, dapat disimpulkan bahwa model masih dianggap fit walau nilai GFI marginal. Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dirangkum seperti pada tabel 3.13. di bawah ini.

Berdasarkan tabel maka dapat disimpulkan, bahwa pada uji *first order*, 12 item kuesioner yang mengukur masing-masing sub variabel kinerja seluruhnya valid karena nilai $\lambda > 0.5$ dan reliabel karena nilai $CR > 0.7$. Pada uji *second order*, 5 sub indikator yang menjadi pengukur variabel kinerja seluruhnya juga valid karena nilai $\lambda > 0.07$ dan dan reliabel karena nilai $CR > 0.7$.

Tabel 3.13.
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja

Variabel	Validitas		Reliabilitas	Kesimpulan
	SLF ($\lambda \geq 0.5$)	Errors (ϵ)	$CR \geq 0.7$	
<i>First Order</i>				
Kinerja Pendidikan/Pengajaran			1.00	Reliabel
- Memberi perkuliahan sesuai dengan beban kinerja dosen	0.93	0.86		Valid
- Menggunakan buku literatur terbaru dalam proses pembelajaran	0.93	0.67		Valid
- Memenuhi ketentuan ketepatan waktu dalam proses pembelajaran (tatap-muka/penyerahan nilai akhir)	0.93	0.66		Valid
Kinerja Penelitian			0.81	Reliabel
- Hasil penelitian diseminarkan minimal 1 kali dalam 1 semester	0.93	0.86		Valid
- Hasil penelitian dimuat di jurnal ilmiah minimal 1 kali dalam 1 semester	0.94	0.68		Valid
- Bekerja-sama dengan sponsor/ <i>stakeholder</i> dalam melakukan penelitian	0.81	0.65		Valid
Kinerja Pengabdian pada Masyarakat			0.83	Reliabel
- Menjadi pembicara dalam seminar/lokakarya/ <i>workshop</i> internal	0.92	0.85		Valid
- Menjadi pembicara dalam seminar/lokakarya/ <i>workshop</i> eksternal	0.93	0.66		Valid
- Berperan aktif sebagai anggota organisasi kemasyarakatan/profesi	0.73	0.53		Valid
Kinerja Pendukung Tridharma Perguruan Tinggi			0.82	Reliabel
- Mengikuti seminar/lokakarya/ <i>workshop</i> minimal 1 kali dalam 1 semester	0.71	0.51		Valid
- Mengikuti kepanitiaian (wisuda, seminar, kegiatan akademik lainnya)	0.60	0.56		Valid
- Berperan aktif dalam pertemuan ilmiah	0.88	0.77		Valid
<i>Second Order</i>				
Kinerja dosen			1.00	Reliabel
- Kinerja Pendidikan/Pengajaran	0.82	0.68		Valid

- Kinerja Penelitian	0.88	0.77		Valid
- Kinerja Pengabdian pada Masyarakat	0.81	0.81		Valid
- Kinerja Pendukung Tridharma Perguruan Tinggi	0.89	0.80		Valid

Sumber: Data penelitian yang diolah dengan AMOS 20, 2015

Memberi perkuliahan sesuai dengan beban kinerja dosen menggunakan buku literatur terbaru dalam proses pembelajaran, memenuhi ketentuan ketepatan waktu dalam proses pembelajaran (tatap-muka/penyerahan nilai akhir) merupakan indikator-indikator yang memiliki kontribusi sama tinggi dalam mengukur sub variabel kinerja pendidikan/ pengajaran. Hasil penelitian dimuat di jurnal ilmiah minimal 1 kali dalam 1 semester merupakan indikator yang memiliki kontribusi tertinggi dalam mengukur sub variabel kinerja penelitian.

Menjadi pembicara dalam seminar/lokakarya/*workshop* eksternal merupakan indikator yang memiliki kontribusi tertinggi dalam mengukur sub variabel kinerja pengabdian pada masyarakat. Berperan aktif dalam pertemuan ilmiah merupakan indikator yang memiliki kontribusi tertinggi dalam mengukur sub variabel kinerja pendukung tridharma perguruan tinggi.

Evaluasi atas *Outlier*

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan mengevaluasi nilai jarak Mahalonobis (*Mahalonobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi (Hair, *et al.* 2010; Ferdinand, 2006). Hasil perhitungan melalui AMOS 20 terdapat pada lampiran.

Hasil analisis menunjukkan probability 0.00 dan *degree of freedom* 205. Secara multivariate data dinyatakan normal, karena nilai tertinggi *mahalanobis distance* (120.301) < *chi-square* (637.404). Jadi dalam analisis ini tidak ditemukan adanya

outlier secara multivariate, sehingga tidak diperlukan eksklusi terhadap data sampel (Hair *et al.*, 2010).

Pengukuran Variabel

Instrumen penelitian pada dasarnya adalah berupa perlengkapan untuk mendapatkan angka (kuantitatif) berdasarkan sikap, perilaku, dan lain sebagainya dari responden terhadap obyek atau kejadian. Pengukuran variabel merupakan instrumen penelitian yang telah ada dalam bentuk kuesioner. Pernyataan-pernyataan pada penelitian ini berupa pernyataan tertutup dibuat dengan menggunakan skala Likert 1-5 untuk mendapatkan data yang bersifat ordinal dan diberi nilai atau skor, misalnya untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

1

2

3

4

5

Pernyataan dalam kuesioner disusun berdasarkan dimensi dan indikator masing-masing variabel. Data penelitian selanjutnya digunakan untuk melakukan uji validitas, reliabilitas dan normalitas masing-masing variabel penelitian.

Pada analisis deskriptif variabel, dilakukan dengan mencari nilai rata-rata masing-masing dimensi dan variabel penelitian. Kategori penilaian variabel dilakukan dengan mengkonversi lima poin skala jawaban kuesioner menjadi tiga kategori penilaian. Untuk mencari rentang skor kategori, maka dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rentang} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kategori}}$$

$$K = \frac{5-1}{3} = 1,33$$

Berdasarkan rentang skor kategori penilaian, maka kategori penilaian dapat ditransformasi sebagai berikut:

Tabel 3.14. Kategori Penilaian Variabel

Rentang Nilai	Kategori Variabel
1,00 – 2,33	Kurang
2,34 – 3,67	Sedang
3,68 – 5,00	Baik

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2015

Rentang penilaian variabel penelitian selanjutnya dapat diketahui berdasarkan nilai rata-rata dan standar deviasi data variabel penelitian. Rentang kategori adalah nilai rata-rata dikurangi standar deviasi sampai dengan nilai rata-rata ditambah standar deviasi ($mean - sd \leq var \leq mean + sd$).

Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model persamaan struktural (*Structural Equation Model*), yang dioperasikan dengan program AMOS 20. Analisis dilakukan dengan pengujian hipotesis penelitian dan menguji model (substruktur dan struktur keseluruhan). Penggunaan SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional - yaitu mengukur dimensi-dimensi dari sebuah konsep, serta dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konstruk dan pada saat yang sama mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi

dimensi-dimensinya (Ferdinand, 2006). Namun demikian beberapa tahapan analisis akan dilakukan dalam penelitian ini untuk membentuk satu model yang terbaik.

AMOS sebagai alat bantu dalam teknik analisis SEM digunakan pada penelitian ini karena mempunyai kemampuan untuk (Arbuckle, 2011):

1. Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan struktural linear
2. Mencakup model yang memuat variabel-variabel laten
3. Memuat pengukuran kesalahan (*error*) baik pada variabel dependen maupun independen
4. Mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel dependen dan independen
5. Memuat hubungan sebab-akibat yang timbal balik, bersamaan (simultan), dan interdependensi.

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matrik varians/kovarians. Matriks kovarian dinilai memiliki keuntungan dalam memberikan perbandingan yang valid antar populasi atau sampel yang berbeda, yang kadang tidak memungkinkan jika menggunakan model matriks korelasi. Model estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation* karena jumlah data yang berada pada kisaran 300 – 400 sampel (Ghozali, 2011). Sebelum pada pengujian model penuh, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian secara bertahap yakni *estimasi measurement* model dengan teknik *confirmatory factor analysis*.

Pengembangan Model Teoritis

Pada bab sebelumnya (tinjauan pustaka) telah dipaparkan mengenai pengembangan model berbasis teori. Dalam penelitian ini dikembangkan model teoritis yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan keadilan organisasi secara langsung maupun tidak langsung melalui sikap (kepuasan kerja dan komitmen organisasi) dan perilaku (perilaku ekstra peran) terhadap kinerja dosen pada sekolah tinggi ilmu ekonomi di Jakarta. SEM digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empiris dengan *confirmatory technique*, yaitu teknik menguji teori baru atau teori yang sudah dikembangkan dan yang akan diuji lagi secara empiris.

Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Model teoritis yang telah dibangun kemudian digambarkan dalam sebuah diagram jalur, yang mempermudah peneliti melihat hubungan kausalitas yang akan diuji. Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan dengan hubungan antar konstruk melalui anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menyatakan hubungan kausal yang langsung antara satu satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Model ini menunjukkan adanya konstruk-konstruk eksogen dan endogen (Ferdinand, 2006). Pengukuran hubungan antar variabel dalam SEM dinamakan model struktural. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel eksogen adalah budaya organisasi, sedangkan variabel endogen adalah keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku ekstra peran, dan kinerja.

Identifikasi dan Estimasi Model

Identifikasi model digunakan untuk menjamin agar model yang telah dispesifikasi sebelumnya bukan model yang *unidentified*, artinya jumlah data telah memenuhi jumlah parameter model yang diestimasi. Sedangkan estimasi model digunakan untuk mendapatkan nilai estimasi setiap parameter yang dispesifikasikan dalam model. Metode yang digunakan adalah *Maximum Likelihood* (ML).

Evaluasi Kriteria *Goodness-of-Fit*

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi–asumsi SEM yaitu ukuran sampel, normalitas dan linieritas, *outliers*, *multikolinierity* dan *singularity*. Setelah itu, peneliti melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak adalah:

a) X^2 – *Chi-square statistic*

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila nilai *chi-square* nya rendah. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model itu dimana $X^2_{hitung} \leq X^2_{tabel}$ dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p \geq 0,05$.

b) RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)

Merupakan suatu indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sample yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan nilai *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi

(Hair *et al*, 2010). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom*.

c) RMR (*Root Mean Residual*)

Alat uji ini pada dasarnya menghitung residu atau selisih dari kovarian sampel dengan kovarian estimasi. Nilai RMR yang semakin kecil yaitu ≤ 0.05 menunjukkan model *fit*.

d) GFI (*Goodness of Fit Index*)

Merupakan ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*.

e) AGFI (*Adjusted Goodness Fit Index*)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.80 (Hair *et al*, 2010).

f) CMIN/DF

CMIN/DF adalah *the minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedom*-nya. CMIN/DF merupakan statistik *chi-square*, dimana X^2 dibagi Df-nya sehingga didapat X^2 -relatif. Nilai X^2 -relatif ≤ 2.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 2011).

g) TLI (*Tucker Lewis Index*)

Merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, dimana nilai yang direkomendasikan

sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.90 (Hair *et al.*, 2010) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 2011).

h) NFI (Normed Fit Index)

Indeks ini pada dasarnya membandingkan *chi-square* hitung pada berbagai model. NFI dikatakan fit jika nilainya lebih besar dari 0,90.

i) CFI (*Comparative Fit Index*)

Indeks ini merupakan pengembangan dari NFI setelah mempertimbangkan faktor jumlah sampel, namun tetap berdasar pada perbandingan *default model* dengan *independence model*. Rentang nilai sebesar 0–1, dimana semakin mendekati 1, mengidentifikasi tingkat fit yang paling tinggi – *a very good fit* (Arbuckle, 2011).

j) IFI (*Incremental Fit Index*)

Indeks ini juga merupakan derivatif dari NFI, dimana selain memperhatikan ukuran sampel juga memperhatikan parsimoni data. Model dikatakan fit apabila nilai IFI lebih besar dari 0,9.

Secara ringkas, indeks–indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan model dalam penelitian ini disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 3.15.
Ukuran Kecocokan Model

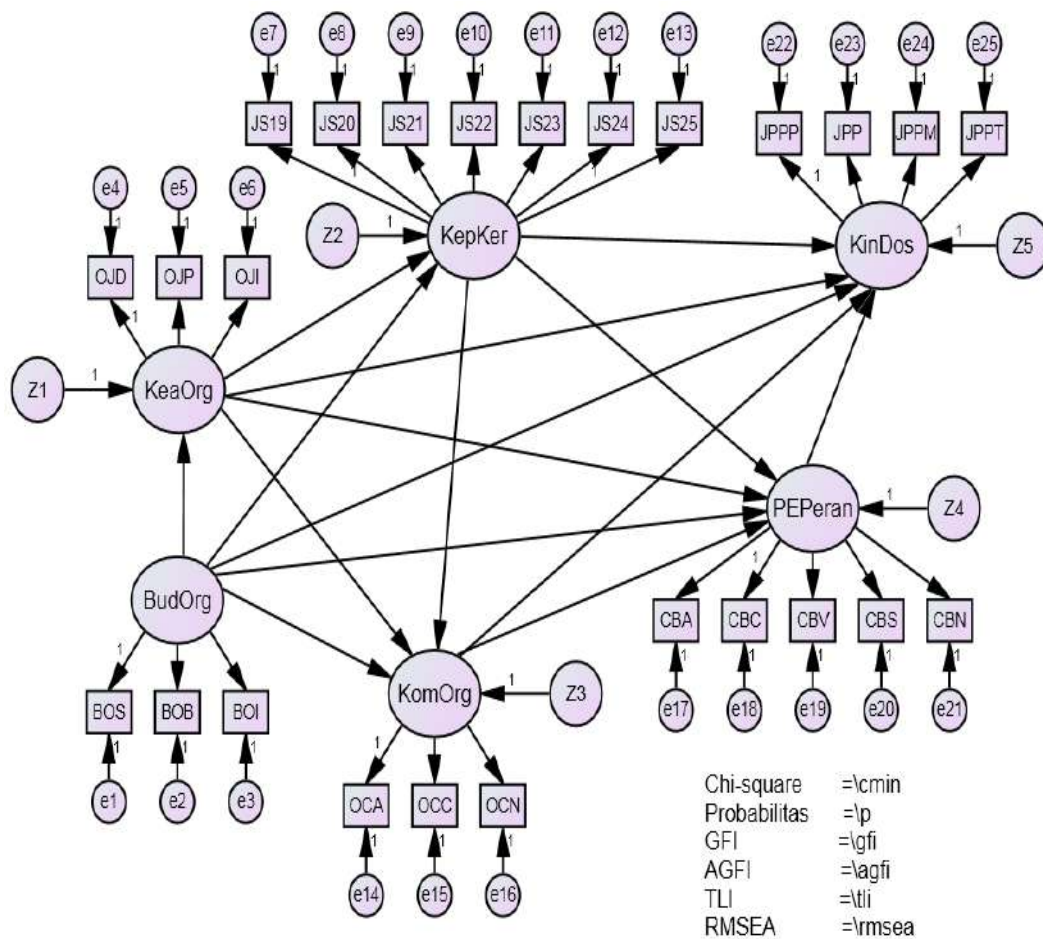
Ukuran Kecocokan Model	Syarat Model Fit
<i>Chi-square</i>	χ^2 Table, df (0,01; 229) = 281,709
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2,00$
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$
<i>RMR</i>	$\leq 0,05$
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$

Tabel 3.15.
Ukuran Kecocokan Model (Lanjutan)

Ukuran Kecocokan Model	Syarat Model Fit
AGFI	$\geq 0,80$
TLI	$\geq 0,90$
NFI	$\geq 0,90$
CFI	$\geq 0,90$
IFI	$\geq 0,90$

Sumber: Hair *et al.* (2010); Arbuckle (2011)

Dalam penelitian ini model struktural penelitian seperti terlihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 3.2. Model Struktural Penelitian

Statistik Deskriptif Responden

Responden dari penelitian ini adalah dosen tetap pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) di Jakarta. Dari delapan belas STIE yang terakreditasi A dan B, ada satu STIE yang menolak untuk diteliti, oleh karena itu responden penelitian merupakan dosen tetap yang tersebar pada 17 STIE di Jakarta.

Tabel 3.16.
Statistik Deskriptif Responden

Deskriptif	Jumlah	Prosentase
Gender:		
Pria	181	58.4
Wanita	129	41.6
Total	310	100
Umur:		
< 35 tahun	50	16.1
36 – 40	51	16.5
41 – 45	53	17.1
46 – 50	45	14.5
51 – 55	46	14.8
> 55 tahun	65	21.0
Total	310	100
Pendidikan:		
S1	18	5.8
S2	255	82.3
S3	37	11.9
Total	310	100
Pangkat/Angka Kredit:		
Tenaga Pengajar (<150)	51	16.5
Asisten Ahli (150 – <200)	84	27.1
Lektor (200 – <400)	161	51.9
Lektor Kepala (400 – <850)	14	4.5
Total	310	100
Masa Kerja:		
< 5 tahun	72	23.2
6 – 10	63	20.3
11 – 15	75	24.2
16 – 20	64	20.6
> 20 tahun	36	11.6
	310	100

Sumber: Data penelitian yang diolah dengan SPSS 20, 2015

Sejumlah 315 kuesioner telah disebarkan kepada para responden, namun data yang akhirnya digunakan dalam analisis sejumlah 310 kuesioner. Hal ini karena empat

buah kuesioner yang tidak diisi lengkap (*missing data*) oleh responden, satu buah kuesioner sengaja tidak digunakan dengan pertimbangan syarat minimal jumlah kuesioner ($5 \times 61 = 310$) sudah terpenuhi. Seluruh kuesioner diberikan kepada responden melalui Ketua Program Studi pada masing-masing STIE. Statistik deskriptif responden berdasarkan pangkat dosen, umur, gender, pendidikan, dan masa kerja dosen dapat dilihat pada Tabel 3.16.

Pada penelitian ini, responden terbanyak adalah dosen pria (58,4%), berumur di atas 55 tahun (21,0%), pendidikan S2 (82,3%), dengan pangkat lektor (51,9%), dan masa kerja 11 – 15 tahun (24,2%). Terdapat 5,8% dosen tetap yang masih berpendidikan S1, sedangkan menurut Peraturan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 49 Tahun 2014, bahwa pengajar S1 minimal berpendidikan S2. Jika responden yang berumur kurang dari 35 tahun sebesar 16,1%, artinya ada 10,3% responden berumur kurang dari 35 tahun yang berpendidikan S2. Temuan yang menarik adalah responden dengan umur di atas 55 tahun pada peringkat pertama (21,0%), sedangkan yang berpendidikan S3 sebesar 11,9% dan berpangkat lektor kepala hanya 4,5%, ini berarti banyak responden yang mendekati usia pensiun yang masih berpendidikan S2 dan tidak secara rutin mengurus jenjang kepangkatan/angka kreditnya.

Hampir semua STIE memiliki dosen tetap dengan pangkat beragam, dari tenaga pengajar hingga lektor kepala, walaupun ada pula yang justru tidak memiliki tenaga pengajar yang artinya dosen-dosen pada institusi tersebut sudah lama berprofesi sebagai dosen dan mengurus jenjang kepangkatan. Jumlah lektor kepala hanya

sebesar 4,5% sedangkan dosen dengan masa kerja lebih dari 20 tahun sebesar 11,6%, ini mengindikasikan bahwa banyak dosen responden yang tidak rajin mengurus jenjang kepangkatannya. Dosen tetap yang berpangkat tenaga pengajar pada umumnya berumur 40 tahun ke bawah, masa kerja 5 tahun ke bawah, serta sebagian besar berpendidikan S1 dan S2. Dosen yang berpendidikan S3 dan masa kerja di atas 20 tahun memiliki jumlah yang berimbang.

BAB IV

HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

Bab ini diawali dengan pembahasan statistik deskriptif variabel, kemudian berikutnya adalah hasil pengolahan data analisis hasil uji hipotesis penelitian yang diajukan.

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Deskripsi masing-masing variabel penelitian diperoleh dari data hasil jawaban kuesioner. Dari lima poin skala jawaban (skala Likert) dikategorikan menjadi tiga skala penilaian, yaitu kurang (1,00 – 2,33), sedang (2,34 – 3,67), dan baik (3,68 – 5,00). Statistik deskriptif variabel penelitian dalam penelitian ini menggunakan alat bantu SPSS 16. Rangkuman statistik deskriptif seperti pada tabel 4.1. di bawah ini. Berdasarkan Tabel 4.1., maka dapat disimpulkan bahwa nilai rata-rata tanggapan responden dalam kategori baik, kecuali pada dimensi keadilan distributif, dimensi komitmen keberlangsungan, variabel kinerja dosen rata-rata, dimensi kinerja penelitian, dan dimensi kinerja pengabdian pada masyarakat yang mempunyai nilai rata-rata pada kategori sedang. Rata-rata tanggapan responden terhadap kinerja dosen pada kategori sedang, ini merupakan indikasi bahwa kinerja dosen memang selayaknya lebih ditingkatkan lagi, terutama kinerja penelitian dan kinerja pengabdian pada masyarakat.

Tabel 4.1.
Statistik Deskriptif Variabel

Variabel/Dimensi	Nilai			Kategori
	Rata-rata	SD	Rentang	
Budaya Organisasi	3.95	0.58	3.37 – 4.53	Baik
- Budaya Suportif	3.92	0.69	3.23 – 4.61	Baik
- Budaya Birokrasi	3.89	0.64	3.25 – 4.53	Baik
- Budaya Inovatif	4.02	0.69	3.33 – 4.71	Baik
Keadilan Organisasi	3.74	0.62	3.12 – 4.36	Baik
- Keadilan Distributif	3.62	0.76	2.86 – 4.38	Sedang
- Keadilan Prosedural	3.71	0.75	2.96 – 4.46	Baik
- Keadilan Interaksional	3.88	0.64	3.24 – 4.52	Baik
Kepuasan Kerja	3.78	0.61	3.09 – 4.39	Baik
Komitmen Organisasi	3.79	0.63	3.16 – 4.42	Baik
- Komitmen Afektif	4.13	0.69	3.44 – 4.82	Baik
- Komitmen Keberlangsungan	3.51	0.81	2.70 – 4.32	Sedang
- Komitmen Normatif	3.72	0.72	3.00 – 4.44	Baik
Perilaku Ekstra Peran	4.00	0.48	3.52 – 4.48	Baik
- Perilaku Rela Menolong	4.00	0.64	3.36 – 4.64	Baik
- Perilaku Kesopanan	4.27	0.59	3.68 – 4.86	Baik
- Perilaku Moral Bermasyarakat	3.82	0.61	3.21 – 4.43	Baik
- Perilaku Sportivitas	4.11	0.60	3.51 – 4.71	Baik
- Perilaku Kecermatan	3.82	0.68	3.14 – 4.50	Baik
Kinerja Dosen	3.63	0.58	3.05 – 4.21	Sedang
- Kinerja Pendidikan/Pengajaran	4.20	0.64	3.56 – 4.84	Baik
- Kinerja Penelitian	3.17	0.86	2.31 – 4.03	Sedang
- Kinerja Pengabdian pada Masyarakat	3.32	0.84	2.48 – 4.16	Sedang
- Kinerja Pendukung Tridharma Perguruan Tinggi	3.83	0.72	3.11 – 4.55	Baik

Sumber: Data penelitian yang diolah SPSS 20, 2015

Statistik Deskriptif Budaya Organisasi

Budaya organisasi diukur berdasarkan tiga dimensi dan sembilan indikator. Dosen memiliki cara pandang yang berbeda terhadap budaya organisasi masing-masing institusinya. Berdasarkan jawaban responden, rentang nilai tanggapan responden bervariasi yaitu berada pada kategori sedang sampai dengan baik. Secara umum,

dosen memiliki tanggapan yang baik terhadap budaya organisasi dengan skor jawaban rata-rata 3,95. Perbedaan persepsi dosen terhadap budaya organisasi didasarkan pada perbedaan nilai rata-rata jawaban reponden pada masing-masing dimensi dimana urutan nilai rata-rata dari yang paling tinggi adalah dimensi budaya inovatif, budaya suportif, dan budaya birokrasi.

Tanggapan pada masing-masing dimensi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- Budaya inovatif memiliki nilai rata-rata tanggapan tertinggi (4,02), yaitu pada kategori baik, walaupun memiliki rentang kategori dari sedang sampai dengan baik. Dosen merespon positif pada faktor pembentuk budaya inovatif, dimana urutan respon terhadap indikator dari yang tertinggi sampai yang terendah adalah: institusi memiliki ketersediaan komunikasi internal tertulis seperti tata-tertib, aturan dosen, dll.; prioritas utama institusi adalah peningkatan mutu; kemudian institusi mendorong inovasi.
- Budaya suportif memiliki nilai rata-rata tanggapan pada urutan kedua (3,92), yaitu pada kategori baik, walaupun memiliki rentang kategori dari sedang sampai dengan baik. Dosen merespon positif pada faktor pembentuk budaya suportif, dimana urutan respon terhadap indikator dari yang tertinggi sampai yang terendah adalah: seluruh *civitas academica* ramah dan suka menolong, unsur pimpinan terus-menerus meningkatkan komunikasi dengan para dosen, dan dosen mudah mengakses kebijakan-kebijakan institusi.
- Budaya birokrasi memiliki nilai rata-rata tanggapan terendah (3,89), masih pada kategori baik, walaupun memiliki rentang kategori dari sedang sampai dengan baik. Dosen merespon positif pada faktor pembentuk budaya birokrasi,

dimana urutan respon terhadap indikator dari yang tertinggi sampai yang terendah adalah: unsur pimpinan mendorong dosen untuk terlibat aktif dalam kegiatan tridharma perguruan tinggi, para kepala bagian mendorong proses kegiatan tridharma perguruan tinggi agar tepat waktu, serta unsur pimpinan menggunakan *personal leadership* untuk meningkatkan mutu.

Statistik Deskriptif Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi diukur berdasarkan tiga dimensi dan sembilan indikator. Dosen memiliki cara pandang yang berbeda terhadap keadilan organisasi yang dirasakannya. Berdasarkan jawaban responden, rentang nilai tanggapan responden bervariasi yaitu berada pada kategori sedang sampai dengan baik. Secara umum, dosen memiliki tanggapan yang baik terhadap keadilan organisasi dengan skor jawaban rata-rata 3,74. Perbedaan persepsi dosen terhadap keadilan organisasi didasarkan pada perbedaan nilai rata-rata jawaban responden pada masing-masing dimensi dimana urutan nilai rata-rata dari yang paling tinggi adalah dimensi keadilan interaksional, keadilan prosedural, dan keadilan distributif.

Tanggapan pada masing-masing dimensi keadilan organisasi adalah sebagai berikut:

- Keadilan interaksional memiliki nilai rata-rata tanggapan tertinggi (3,88), yaitu pada kategori baik, walaupun memiliki rentang kategori dari sedang sampai dengan baik. Dosen merespon positif pada faktor pembentuk keadilan interaksional, dimana urutan respon terhadap indikator dari yang tertinggi sampai yang terendah adalah: keputusan pimpinan yang berkaitan dengan

pekerjaan dibuat dengan rasa hormat, keputusan pimpinan yang berkaitan dengan pekerjaan dibuat dengan penuh pertimbangan, serta dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan pimpinan menunjukkan kepedulian terhadap hak-hak dosen.

- Keadilan prosedural memiliki nilai rata-rata tanggapan urutan kedua (3,71), yaitu pada kategori baik, walaupun memiliki rentang kategori dari sedang sampai dengan baik. Dosen merespon positif pada faktor pembentuk keadilan interaksional, dimana urutan respon terhadap indikator dari yang tertinggi sampai yang terendah adalah: pimpinan mendengar usulan dosen sebelum keputusan kerja dibuat, hasil keputusan pekerjaan diterapkan secara konsisten kepada seluruh dosen, serta untuk membuat keputusan pekerjaan pimpinan mengumpulkan informasi yang akurat dan lengkap.
- Keadilan distributif memiliki nilai rata-rata tanggapan terendah (3,62), yaitu kategori sedang, walaupun memiliki rentang kategori dari sedang sampai dengan baik. Dosen merespon positif pada faktor pembentuk keadilan interaksional, dimana urutan respon terhadap indikator dari yang tertinggi sampai yang terendah adalah: ada kelayakan/kewajaran dalam tingkat gaji yang diterima, berpendapat bahwa beban kerja sudah cukup adil, serta secara keseluruhan penghargaan yang diterima sudah cukup adil. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata dosen merasa bahwa institusi belum sepenuhnya adil dalam mendistribusikan gaji, beban kerja, maupun penghargaan.

Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja tidak mempunyai dimensi. Kepuasan kerja diukur berdasarkan tujuh indikator. Dosen memiliki cara pandang yang berbeda terhadap kepuasan kerja yang dirasakannya. Berdasarkan jawaban responden, rentang nilai tanggapan responden bervariasi yaitu berada pada kategori sedang sampai dengan baik. Secara umum, dosen memiliki tanggapan yang baik terhadap kepuasan kerja dengan skor jawaban rata-rata 3,78.

Perbedaan persepsi dosen terhadap kepuasan kerja didasarkan pada perbedaan nilai rata-rata jawaban responden pada masing-masing indikator dimana urutan nilai rata-rata dari yang tertinggi sampai yang terendah adalah: secara umum puas dengan pekerjaan, puas dengan hubungan personal antara pimpinan dengan para dosen, pendapat dihormati di institusi, puas dengan cara pimpinan memperlakukan dosen, puas dengan pengakuan yang diterima terhadap pekerjaan yang lakukan, sebagian teman-teman dosen sangat puas dengan pekerjaannya, serta puas dengan penghasilan dibandingkan dengan pekerjaan yang serupa di institusi lain.

Statistik Deskriptif Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi diukur berdasarkan tiga dimensi dan sembilan indikator. Berdasarkan jawaban responden, rentang nilai tanggapan responden bervariasi yaitu berada pada kategori sedang sampai dengan baik. Secara umum, dosen memiliki tanggapan yang baik terhadap komitmen organisasi dengan skor jawaban rata-rata 3,79. Perbedaan persepsi dosen terhadap komitmen organisasi didasarkan pada perbedaan nilai rata-rata jawaban responden pada masing-masing dimensi

dimana urutan nilai rata-rata dari yang paling tinggi adalah dimensi komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen keberlangsungan.

Tanggapan pada masing-masing dimensi variabel komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

- Komitmen afektif memiliki nilai rata-rata tanggapan tertinggi (4,13), yaitu pada kategori baik, walaupun memiliki rentang kategori dari sedang sampai dengan baik. Dosen merespon positif pada faktor pembentuk komitmen afektif, dimana urutan respon terhadap indikator dari yang tertinggi sampai yang terendah adalah: mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap institusi, bangga menjadi dosen tetap di institusi, serta merasa terikat secara emosional dengan institusi.
- Komitmen normatif memiliki nilai rata-rata tanggapan urutan kedua (3,72), yaitu pada kategori baik, walaupun memiliki rentang kategori dari sedang sampai dengan baik. Dosen merespon positif pada faktor pembentuk komitmen normatif, dimana urutan respon terhadap indikator dari yang tertinggi sampai yang terendah adalah: institusi layak mendapatkan loyalitas; meskipun menguntungkan, tidak merasa tepat untuk meninggalkan institusi saat ini; serta merasa bersalah jika meninggalkan institusi ini.
- Komitmen keberlangsungan memiliki nilai rata-rata tanggapan terendah (3,51), yaitu pada kategori sedang, walaupun memiliki rentang kategori dari sedang sampai dengan baik. Dosen merespon positif pada faktor pembentuk komitmen keberlangsungan, dimana urutan respon terhadap indikator dari yang tertinggi sampai yang terendah adalah: sangat sulit meninggalkan institusi saat ini bahkan jika menginginkan untuk keluar, salah satu alasan tetap bekerja di

insitusi bahwa meninggalkan membutuhkan pengorbanan sedangkan di tempat lain belum tentu mendapat benefit seperti sekarang, serta kehidupan akan terganggu jika memutuskan untuk meninggalkan institusi saat ini. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata dosen merasa memiliki *bargaining position* yang tinggi dalam institusinya, sehingga tidak kesulitan maupun terganggu kehidupannya jika ingin meninggalkan institusinya, serta rata-rata dosen memilih berkomitmen bukan karena berpikir tentang *cost-benefit*.

Statistik Deskriptif Perilaku Ekstra Peran

Perilaku ekstra peran diukur berdasarkan lima dimensi dan lima belas indikator. Berdasarkan jawaban responden, rentang nilai tanggapan responden bervariasi yaitu berada pada kategori sedang sampai dengan baik. Secara umum, dosen memiliki tanggapan yang baik terhadap perilaku ekstra peran dengan skor jawaban rata-rata 4,00. Perbedaan persepsi dosen terhadap perilaku ekstra peran didasarkan pada perbedaan nilai rata-rata jawaban responden pada masing-masing dimensi dimana urutan nilai rata-rata dari yang paling tinggi adalah perilaku kesopanan (*courtesy*), perilaku sportivitas (*sportmanship*), perilaku rela menolong (*altruism*), serta perilaku moral bermasyarakat (*civic virtue*) dan perilaku kecermatan (*conscientiousness*).

Tanggapan pada masing-masing dimensi perilaku ekstra peran adalah sebagai berikut:

- Perilaku kesopanan memiliki nilai rata-rata tanggapan tertinggi (4,27), yaitu pada kategori baik dan memiliki rentang kategori baik pula. Dosen merespon

positif pada faktor pembentuk perilaku kesopanan, dimana urutan respon terhadap indikator dari yang tertinggi sampai yang terendah adalah: selalu menghormati hak-hak orang lain, selalu mempertimbangkan dampak tindakan terhadap rekan kerja, serta selalu mencoba menghindari menciptakan masalah bagi rekan kerja.

- Perilaku sportivitas memiliki nilai rata-rata tanggapan urutan kedua (4,11), yaitu pada kategori baik, walaupun memiliki rentang kategori dari sedang sampai dengan baik. Dosen merespon positif pada faktor pembentuk perilaku sportivitas, dimana urutan respon terhadap indikator dari yang tertinggi sampai yang terendah adalah: selalu melihat sesuatu dari sisi positif dibanding mencari apa yang salah, tidak pernah mencari-cari kesalahan tentang apa yang dilakukan institusi, serta berpendapat orang yang menciptakan sportivitas akan lebih diperhatikan institusi.
- Perilaku rela menolong memiliki nilai rata-rata tanggapan urutan ketiga (4,00), yaitu pada kategori baik, walaupun memiliki rentang kategori dari sedang sampai dengan baik. Dosen merespon positif pada faktor pembentuk perilaku rela menolong, dimana urutan respon terhadap indikator dari yang tertinggi sampai yang terendah adalah: rela menolong rekan kerja memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya, rela menolong rekan kerja yang memiliki beban kerja berat, serta rela menolong rekan kerja yang berhalangan hadir.
- Perilaku moral bermasyarakat memiliki nilai rata-rata tanggapan urutan keempat (3,82), yaitu pada kategori baik, walaupun memiliki rentang kategori dari sedang sampai dengan baik. Dosen merespon positif pada faktor

pembentuk perilaku moral bermasyarakat, dimana urutan respon terhadap indikator dari yang tertinggi sampai yang terendah adalah: mengikuti perubahan dalam organisasi, mengikuti kegiatan yang tidak wajib namun meningkatkan citra institusi, serta menghadiri pertemuan yang tidak wajib tetapi dianggap penting.

- Perilaku kecermatan memiliki nilai rata-rata tanggapan terendah (3,82), yaitu masih kategori baik, walaupun memiliki rentang kategori dari sedang sampai dengan baik. Dosen merespon positif pada faktor pembentuk perilaku kecermatan, dimana urutan respon terhadap indikator dari yang tertinggi sampai yang terendah adalah: patuh pada peraturan institusi bahkan ketika tidak ada yang mengawasi, kehadiran di kampus selalu melebihi jam kerja yang berlaku, serta tidak pernah mengambil jam istirahat ekstra.

Statistik Deskriptif Kinerja Dosen

Kinerja dosen diukur berdasarkan empat dimensi dan dua belas indikator. Berdasarkan jawaban responden, rentang nilai tanggapan responden bervariasi yaitu berada pada kategori sedang sampai dengan baik. Secara umum, dosen memiliki tanggapan yang sedang terhadap kinerja dosen dengan skor jawaban rata-rata 3,63. Perbedaan persepsi dosen terhadap kinerja didasarkan pada perbedaan nilai rata-rata jawaban responden pada masing-masing dimensi dimana urutan nilai rata-rata dari yang paling tinggi adalah kinerja pendidikan/pengajaran, kinerja penunjang tridharma perguruan tinggi, kinerja pengabdian pada masyarakat, dan kinerja penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata dosen mengalokasikan sebagian besar waktunya untuk mencapai kinerja pendidikan/pengajaran dan

kinerja pendukung tridharma perguruan tinggi. Sedangkan kinerja penelitian dan pengabdian pada masyarakat belum dilaksanakan secara maksimal.

Tanggapan pada masing-masing dimensi pada kinerja dosen adalah sebagai berikut:

- Kinerja pendidikan/pengajaran memiliki nilai rata-rata tanggapan tertinggi (4,20), yaitu pada kategori baik, walaupun memiliki rentang kategori dari sedang sampai dengan baik. Dosen merespon positif pada faktor pembentuk kinerja pendidikan/pengajaran, dimana urutan respon terhadap indikator dari yang tertinggi sampai yang terendah adalah: memberi perkuliahan sesuai dengan beban kinerja dosen, memenuhi ketentuan ketepatan waktu dalam proses pembelajaran (tatap-muka/penyerahan nilai akhir), serta menggunakan buku literatur terbaru dalam proses pembelajaran.
- Kinerja pendukung tridharma perguruan tinggi memiliki nilai rata-rata tanggapan urutan kedua (3,83), yaitu pada kategori baik, walaupun memiliki rentang kategori dari sedang sampai dengan baik. Dosen merespon positif pada faktor pembentuk kinerja pendukung tridharma perguruan tinggi, dimana urutan respon terhadap indikator dari yang tertinggi sampai yang terendah adalah: mengikuti kepanitiaan (wisuda, seminar, kegiatan akademik lainnya), mengikuti seminar/lokakarya/ *workshop* minimal 1 kali dalam 1 semester, serta berperan aktif dalam pertemuan ilmiah.
- Kinerja pengabdian pada masyarakat memiliki nilai rata-rata tanggapan urutan ketiga (3,32), yaitu pada kategori sedang, walaupun memiliki rentang kategori dari sedang sampai dengan baik. Dosen merespon positif pada faktor pembentuk kinerja pengabdian pada masyarakat, dimana urutan respon

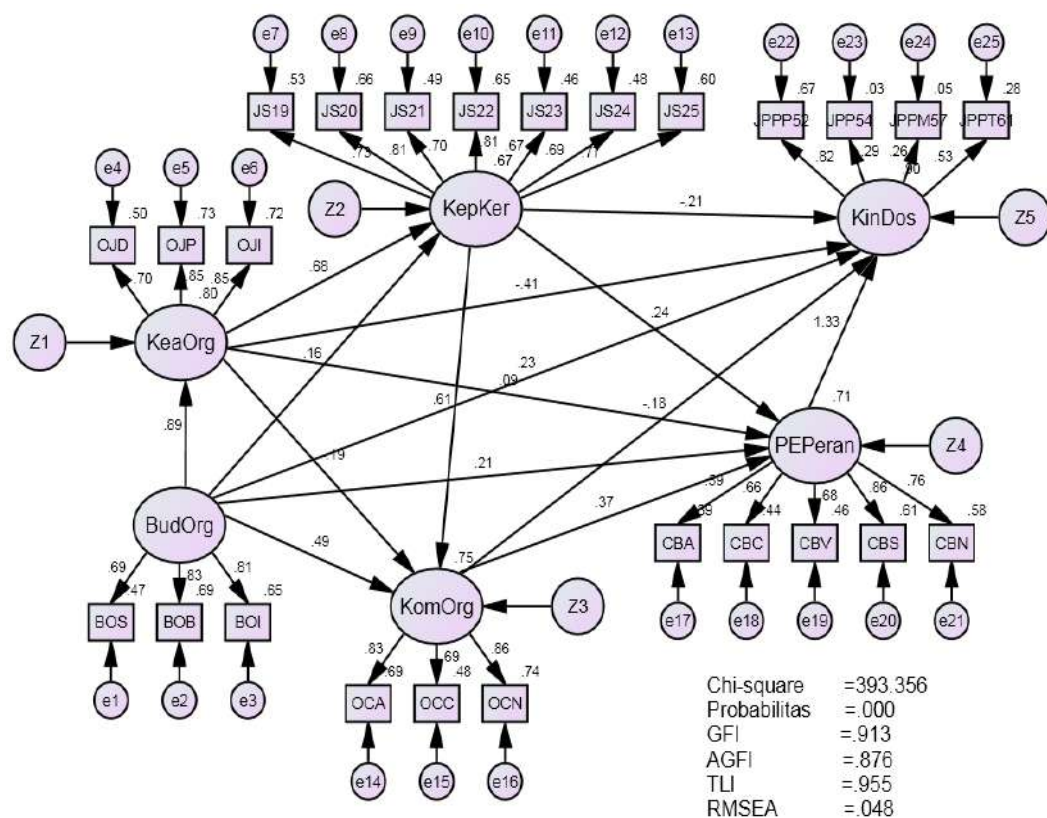
terhadap indikator dari yang tertinggi sampai yang terendah adalah: berperan aktif sebagai anggota organisasi kemasyarakatan/profesi, menjadi pembicara dalam seminar/lokakarya/*workshop* internal, serta menjadi pembicara dalam seminar/lokakarya/*workshop* eksternal. Tanggapan termasuk kategori sedang menunjukkan bahwa rata-rata dosen belum maksimal dalam melaksanakan kegiatan pengabdian pada masyarakat, terutama menjadi pembicara dalam seminar/lokakarya/*workshop* internal maupun eksternal. Hal ini disebabkan karena hampir 50% responden berumur di atas 50 tahun, sehingga lebih nyaman jika alokasi waktunya sebagian besar pada kegiatan rutin di kampus.

- Kinerja penelitian memiliki nilai rata-rata tanggapan terendah (3,17), yaitu pada kategori sedang, walaupun memiliki rentang kategori dari sedang sampai dengan baik. Dosen merespon positif pada faktor pembentuk kinerja pengabdian pada masyarakat, dimana urutan respon terhadap indikator dari yang tertinggi sampai yang terendah adalah: hasil penelitian dimuat di jurnal ilmiah minimal 1 kali dalam 1 semester, hasil penelitian diseminarkan minimal 1 kali dalam 1 semester, serta bekerja-sama dengan sponsor/*stakeholder* dalam melakukan penelitian. Tanggapan termasuk kategori sedang menunjukkan bahwa rata-rata dosen belum maksimal dalam melaksanakan kegiatan penelitian. Hal ini karena responden hampir 50% berumur di atas 50 tahun sehingga daya juang untuk melakukan penelitian terutama dengan dana dari luar institusi/pemerintah kurang tinggi, disamping itu institusi belum sepenuhnya mendukung dan memfasilitasi bagi penelitian dosen-dosennya.

Berdasarkan hasil di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap kinerja dosen hanya memiliki nilai rata-rata sedang, terutama kinerja penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Begitu pun pada komitmen keberlangsungan yang memiliki nilai rata-rata sedang. Hal ini menunjukkan bahwa memang kinerja dosen layak untuk ditingkatkan lagi, menimbang bahwa kinerja dosen sangat berperan dalam peningkatan mutu institusi.

Analisis Full Model-Structural Equation Model

Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model SEM* dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil akhir pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada gambar 4.1.



Gambar 4.1.
Hasil Pengujian Full Model-Structural Equation Model (SEM)

Berdasarkan gambar dapat disimpulkan bahwa model sudah fit (*good fit*) yaitu sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian, dimana semua syarat kecocokan model terpenuhi, kecuali X^2 dan *probability* yang masih *poor fit*. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model yang diajukan secara statistik dapat diterima untuk menjelaskan pengaruh masing-masing variabel. Uji kecocokan model struktural seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.2.
Uji Kecocokan Model Struktural – Full Model

Ukuran Kecocokan Model	Syarat Model Fit	Hasil Estimasi	Evaluasi Model
Chi-square	X^2 Tabel df (0,01;229) = 281.71	393.36	<i>Poor Fit</i>
Probability	≥ 0.05	0.00	<i>Poor Fit</i>
CMIN/DF	≤ 2.00	1.72	<i>Good Fit</i>
RMSEA	≤ 0.08	0.05	<i>Good Fit</i>
RMR	≤ 0.05	0.03	<i>Good Fit</i>
GFI	≥ 0.90	0.95	<i>Good Fit</i>
AGFI	≥ 0.80	0.88	<i>Good Fit</i>
TLI	≥ 0.90	0.96	<i>Good Fit</i>
NFI	≥ 0.90	0.92	<i>Good Fit</i>
CFI	≥ 0.90	0.97	<i>Good Fit</i>
IFI	≥ 0.90	0.97	<i>Good Fit</i>

Sumber: Data penelitian yang diolah dengan AMOS 20, 2015

Hasil analisis pengolahan data seperti yang terlihat pada Tabel 4.2., terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada

proses analisis *fullmodel* SEM telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Ukuran *goodness of fit* hampir semua sudah menunjukkan pada kondisi yang baik. Walaupun nilai χ^2 dan *probability* masih *poor fit*, namun nilai CMIN *default* sudah berada di antara CMIN *saturated model* dan CMIN *independence model*, sehingga dapat dikatakan model *fit*. Oleh karena itu secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa model yang diajukan secara statistik dapat diterima untuk menjelaskan pengaruh dari masing-masing variabel.

Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis terdiri dari tiga bagian, yaitu pengujian pengaruh total, pengaruh langsung, dan pengaruh tidak langsung dari masing-masing variabel yang diteliti. Rangkuman pengaruh total, langsung, dan tidak langsung seperti terlihat pada Tabel 4.3. di bawah ini.

Berdasarkan hasil penelitian yang terlihat pada Tabel 4.3, dapat disimpulkan bahwa ada atau tidaknya variabel yang memediasi suatu hubungan antar variabel ditentukan berdasarkan besar nilai koefisien pada tabel pengaruh tidak langsung, apabila nilai lebih besar dibandingkan nilai pada hubungan/pengaruh langsung, maka disimpulkan suatu hubungan dimediasi oleh variabel lain. Sebaliknya jika nilai koefisien lebih kecil dibandingkan nilai pada hubungan/pengaruh langsung, maka disimpulkan suatu hubungan tidak dimediasi oleh variabel lain.

Tabel 4.3.
Pengaruh Total, Langsung dan Tidak Langsung

<i>Standardized Total Effects:</i>						
	Budaya Organisasi	Keadilan Organisasi	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Perilaku ExtraPeran	Kinerja Dosen
Keadilan Organisasi	0.892	0	0	0	0	0
Kepuasan Kerja	0.760	0.676	0	0	0	0
Komitmen Organisasi	0.784	0.220	0.610	0	0	0
Perilaku ExtraPeran	0.763	0.334	0.467	0.371	0	0
Kinerja Dosen	0.577	-0.151	0.301	0.311	1.332	0
<i>Standardized Direct Effects:</i>						
	Budaya Organisasi	Keadilan Organisasi	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Perilaku ExtraPeran	Kinerja Dosen
Keadilan Organisasi	0.892**	0	0	0	0	0
Kepuasan Kerja	0.156	0.676**	0	0	0	0
Komitmen Organisasi	0.493**	-0.192	0.610**	0	0	0
Perilaku ExtraPeran	0.209	0.090	0.240**	0.371**	0	0
Kinerja Dosen	0.233	-0.414	-0.209	-0.184	1.332**	0
<i>Standardized Indirect Effects:</i>						
	Budaya Organisasi	Keadilan Organisasi	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Perilaku ExtraPeran	Kinerja Dosen
Keadilan Organisasi	0	0	0	0	0	0
Kepuasan Kerja	0.604**	0	0	0	0	0
Komitmen Organisasi	0.292**	0.412**	0	0	0	0
Perilaku ExtraPeran	0.554**	0.244**	0.226**	0	0	0
Kinerja Dosen	0.344**	0.264**	0.510**	0.495**	0	0
<i>Ada tidaknya intervening variable:</i>						
	Budaya Organisasi	Keadilan Organisasi	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Perilaku ExtraPeran	Kinerja Dosen
Keadilan Organisasi	0	0	0	0	0	0
Kepuasan Kerja	Keadilan	0	0	0	0	0
Komitmen Organisasi	Non Intervening	Kepuasan	0	0	0	0
Perilaku ExtraPeran	Keadilan Kepuasan Komitmen	Kepuasan Komitmen	Non Intervening	0	0	0
Kinerja Dosen	Keadilan Kepuasan Komitmen Perilaku EP	Kepuasan Komitmen Perilaku EP	Komitmen Perilaku EP	Perilaku EP	0	0

Sumber: Hasil penelitian yang diolah dengan AMOS 20, 2015

Keterangan: Jika nilai *indirect effect* lebih besar dari nilai *direct effect* maka variabel mediator berperan sebagai *intervening variable*.

Pengujian Hipotesis #1

H₀: Budaya organisasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap keadilan organisasi

H_a: Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap keadilan organisasi

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat dijelaskan pengujian terhadap pengaruh budaya organisasi terhadap keadilan organisasi, bahwa pengaruh total dan langsung budaya organisasi terhadap keadilan organisasi sebesar 0,892. Hal ini menunjukkan pengaruh budaya organisasi secara langsung terhadap keadilan organisasi. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap keadilan organisasi. Jadi H₀ ditolak dan H_a diterima.

Budaya organisasi memiliki tiga dimensi yaitu budaya suportif, budaya birokrasi, dan budaya inovatif (Wallach,1983). Dalam penelitian ini, budaya suportif memiliki taksiran parameter 0.69, budaya birokrasi 0.83, dan budaya inovatif 0.81. Hal ini menunjukkan bahwa budaya birokrasi memiliki kontribusi paling besar dalam pembentukan budaya organisasi, sedang budaya suportif memiliki kontribusi yang paling kecil. Artinya pada sekolah tinggi ilmu ekonomi di Jakarta, unsur pimpinan yang menggunakan *personnel leadership* untuk meningkatkan mutu, para kepala bagian selalu mendorong proses kegiatan tridharma perguruan tinggi agar tepat waktu, serta unsur pimpinan mendorong dosen untuk terlibat aktif dalam kegiatan tridharma perguruan tinggi tersebut sangat besar kontribusinya dalam membentuk budaya organisasi. Sedangkan kemudahan dosen dalam mengakses kebijakan-kebijakan institusi, *civitas academica* yang ramah dan suka menolong,

serta unsur pimpinan yang terus-menerus meningkatkan komunikasi dengan para dosen tidak begitu berkontribusi dalam membentuk budaya organisasi. Jika dikaitkan dengan pengaruhnya terhadap keadilan organisasi, maka dapat dikatakan bahwa dosen semakin merasa diperlakukan dengan adil jika budaya birokrasi juga semakin baik.

Pengujian Hipotesis #2

H_{2o}: Budaya organisasi secara langsung tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

H_{2a}: Budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

H_{2o}: Budaya organisasi secara tidak langsung melalui keadilan organisasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

H_{2a}: Budaya organisasi secara tidak langsung melalui keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan Tabel 4.3. dapat dijelaskan pengujian terhadap pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, bahwa pengaruh total budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0.760, pengaruh langsung sebesar 0.156 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0.604. Ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh keadilan organisasi.

Budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Jadi H_{2o} diterima dan H_{2a} ditolak. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Kusmono, 2005; Macintosh dan Doherty, 2009; Shah et al., 2011; Sabri, et al., 2011; Ismail *et.al.*,

2015; Renyowijoyo, 2003), namun mendukung hasil penelitian Zhang dan Li (2003) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Adapula hasil penelitian lain yang menyatakan, bahwa hanya budaya suportif yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Yiing dan Ahmad, 2009).

Pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja positif signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap keadilan organisasi, dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja adalah positif signifikan, sehingga dapat disimpulkan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui keadilan organisasi juga positif signifikan. Jadi H_{0o} ditolak dan H_{1a} diterima.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi secara langsung terhadap kepuasan kerja tidak signifikan kemungkinan disebabkan oleh para dosen tidak hanya mengajar di satu perguruan tinggi, sehingga secara langsung budaya organisasi pengaruhnya kecil terhadap peningkatan kepuasan kerja. Budaya organisasi akan berpengaruh meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan jika dimediasi oleh keadilan organisasi. Jadi dapat disimpulkan semakin baik budaya organisasi, maka semakin baik pula keadilan organisasi, sehingga kepuasan kerja akan meningkat.

Keadilan organisasi memiliki tiga dimensi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Organ, 1988; Korsgaard dan Roberson, 1995). Dalam penelitian ini, keadilan distributif memiliki taksiran parameter 0.705,

keadilan prosedural 0.855, dan keadilan interaksional 0.856. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural memiliki kontribusi paling besar dalam pembentukan keadilan organisasi, sedangkan keadilan distributif memiliki kontribusi yang paling kecil. Artinya bagi dosen sangat penting jika pimpinan mendengar usulan dosen sebelum keputusan kerja dibuat; pimpinan mengumpulkan informasi yang akurat dan lengkap untuk membuat keputusan pekerjaan; serta hasil keputusan pekerjaan diterapkan secara konsisten kepada seluruh dosen. Bagi dosen, kewajaran dalam tingkat gaji yang diterima, keadilan dalam beban kerja, dan keadilan dalam penerimaan penghargaan tidak begitu berperan dalam membentuk keadilan organisasi.

Pengujian Hipotesis #3

H_{3o} : Budaya organisasi secara langsung tidak berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi

H_{3a} : Budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi

H_{3o} : Budaya organisasi secara tidak langsung melalui keadilan organisasi dan kepuasan kerja tidak berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi

H_{3a} : Budaya organisasi secara tidak langsung melalui keadilan organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat dijelaskan pengujian terhadap pengaruh total budaya organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0.784, pengaruh langsung sebesar 0.493 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0.292. Ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi tidak dimediasi oleh keadilan organisasi dan kepuasan kerja.

Budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Jadi H_{01} ditolak dan H_{a1} diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Shaw dan Reyes, 1992; Renyowijoyo, 2003; Kwantes, 2009; Shah et al., 2012). Namun hasil penelitian lain menyatakan bahwa hanya budaya suportif yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Yiing dan Ahmad, 2009).

Pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui keadilan organisasi dan kepuasan kerja juga positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap keadilan organisasi, keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi adalah positif signifikan, sehingga dapat disimpulkan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui keadilan organisasi dan kepuasan kerja juga positif signifikan. Jadi H_{02} ditolak dan H_{a2} diterima.

Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi tidak dimediasi oleh keadilan organisasi dan kepuasan kerja. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi justru lebih kecil jika dimediasi oleh keadilan organisasi dan kepuasan kerja, kemungkinan karena budaya birokrasi sebagai pembentuk dominan dari budaya organisasi, sehingga jika dimediasi oleh keadilan organisasi dan

kepuasan kerja menyebabkan pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi lebih kecil.

Pengujian Hipotesis #4

H_{4o}: Budaya organisasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku ekstra peran

H_{4a}: Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku ekstra peran

H_{4o}: Budaya organisasi secara tidak langsung melalui keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku ekstra peran

H_{4a}: Budaya organisasi secara tidak langsung melalui keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku ekstra peran

Berdasarkan Tabel 4.3. dapat dijelaskan pengujian terhadap pengaruh total budaya organisasi terhadap perilaku ekstra peran sebesar 0.784, pengaruh langsung sebesar 0.209 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0.554. Ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku ekstra peran dimediasi oleh keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif tidak signifikan terhadap perilaku ekstra peran. Jadi H_{4o} diterima dan H_{4a} ditolak. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku ekstra peran (Ebrahimpour, 2011; Purnama, 2013; Nezamabad, 2014).

Pengaruh budaya organisasi secara tidak langsung melalui keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap perilaku ekstra peran

menunjukkan positif signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap keadilan organisasi, keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, dan komitmen organisasi terhadap perilaku ekstra peran adalah positif signifikan, sehingga dapat disimpulkan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap perilaku ekstra peran melalui keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi juga positif signifikan. Jadi H_{0o} ditolak dan H_{1a} diterima. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap perilaku ekstra peran, namun berpengaruh jika dimediasi oleh komitmen organisasi (Khan dan Rashid, 2012).

Budaya organisasi berpengaruh meningkatkan perilaku ekstra peran secara signifikan jika dimediasi oleh keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Kemudahan dosen dalam mengakses kebijakan-kebijakan institusi, serta unsur pimpinan yang terus-menerus meningkatkan komunikasi dengan para dosen menyebabkan usulan-usulan dosen lebih didengar dalam pengambilan keputusan, menjadikan lebih akurat dan lengkap informasi yang diterima pimpinan sebelum pengambilan keputusan pekerjaan, serta menjadikan hasil keputusan lebih mudah diterapkan secara konsisten kepada seluruh dosen. Jika semua ini tercapai, maka secara umum dosen juga akan puas dalam bekerja yang berdampak pada meningkatnya komitmen organisasi, sehingga pada akhirnya dosen meningkatkan perilaku ekstra peran.

Pengujian Hipotesis #5

H_{5a}o: Budaya organisasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

H_{5a}a: Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

H_{5b}o: Budaya organisasi secara tidak langsung melalui keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

H_{5b}a: Budaya organisasi secara tidak langsung melalui keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

Berdasarkan Tabel 4.3. dapat dijelaskan pengujian terhadap pengaruh total budaya organisasi terhadap kinerja dosen sebesar 0.577, pengaruh langsung sebesar 0.233 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0.344. Ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja lebih besar jika dimediasi oleh keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran.

Budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja. Jadi H_{5a}o diterima dan H_{5a}a ditolak. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja (Renyowijoyo, 2003; Koesmono, 2005; Abu Bakar dkk., 2008; Burdahyat, 2009; Sangaji, 2009; Shahzad, 2014), namun mendukung hasil penelitian Bhati (2012); Syauta *et al.* (2012); dan Okta (2015) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja.

Pengaruh budaya organisasi secara tidak langsung melalui keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran terhadap kinerja positif signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan pengaruh langsung budaya organisasi

terhadap keadilan organisasi, keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi terhadap perilaku ekstra peran, dan perilaku ekstra peran terhadap kinerja adalah positif signifikan, sehingga dapat disimpulkan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran juga positif signifikan. Jadi H_{3a} ditolak dan H_{3a} diterima.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi (yang dibentuk oleh sub-variabel budaya birokrasi, inovasi, dan suportif) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Curry et al., 1986; Suliman, 2002; Renyowijoyo, 2003; Muhadi, 2007; Kwantes, 2009). Hasil penelitian lain menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja (Shore dan Martin, 1989; Ostroff, 1992; Lund, 2003; Renyowijoyo, 2003; Fisher, 2003; Kusmono, 2005; Sangaji, 2009). Handoko et al. (2010) juga menyatakan bahwa budaya organisasi tidak secara langsung berpengaruh terhadap kinerja melainkan dimediasi oleh komitmen organisasi.

Dalam penelitian ini, budaya organisasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja kemungkinan karena pembentuk dominan dari budaya organisasi adalah budaya birokrasi. Pengaruh budaya organisasi secara signifikan meningkatkan kinerja apabila dimediasi oleh keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja akan meningkat jika dosen merasa diperlakukan dengan adil dan

puas dalam bekerja, sehingga komitmen organisasi akan meningkat. Jika komitmen organisasi tinggi maka semakin tinggi pula perilaku ekstra perannya, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Pengujian Hipotesis #6

H₀: Keadilan organisasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

H_a: Keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan Tabel 4.3. dapat dijelaskan pengujian terhadap pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja, bahwa pengaruh total dan langsung keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,892. Ini menunjukkan bahwa pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja hanya secara langsung, tidak ada variabel yang memediasi hubungan antara keduanya. Keadilan organisasi secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Jadi H₀ ditolak dan H_a diterima.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Yaghoubi et al., 2001; Al-Zu'bi, 2010; Nojani et al., 2012; Lotfi dan Pour, 2013), dimana keadilan prosedural mempunyai pengaruh paling besar (Lotfi dan Pour, 2013). Namun hasil penelitian ini tidak mendukung pernyataan bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Sareshkeh *et al.*, 2012).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dosen akan puas dengan pekerjaannya, merasa pendapatnya diperhatikan dan dihormati di institusi, puas dengan

pengakuan yang diterima terhadap hasil pekerjaannya, puas dengan penghasilan yang diterima, puas dengan hubungan personal antara pimpinan dan dosen, serta puas dengan cara pimpinan memperlakukan dosen jika dosen merasa diperlakukan dengan adil. Sedangkan keadilan organisasi memiliki tiga dimensi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Urutan dimensi keadilan organisasi dari yang paling dominan adalah keadilan prosedural, keadilan interaksional, dan keadilan distributif.

Pengujian Hipotesis #7

H_{7o} : Keadilan organisasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi

H_{7a} : Keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi

H_{7o} : Keadilan organisasi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi

H_{7a} : Keadilan organisasi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi

Berdasarkan Tabel 4.3. dapat dijelaskan pengujian terhadap pengaruh total keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0.220, pengaruh langsung sebesar -0.192, dan pengaruh tidak langsung sebesar 0.412. Ini menunjukkan bahwa pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi dimediasi oleh kepuasan kerja.

Keadilan organisasi secara langsung berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Jadi H_{7o} diterima dan H_{7a} ditolak. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa keadilan

organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Sareshkeh *et al.*, 2012). Namun hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Damirel & Yucel (2013) yang menyatakan bahwa secara langsung keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh keadilan organisasi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi adalah positif signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan pengaruh langsung keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi adalah positif signifikan, sehingga dapat disimpulkan pengaruh tidak langsung keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja juga positif signifikan. Jadi H_{7a} ditolak dan H_{7b} diterima. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang menyatakan bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi, namun berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja (Ibrahim dan Perez, 2014).

Dalam penelitian ini, keadilan organisasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi kemungkinan karena keadilan prosedural merupakan dimensi paling dominan sebagai pembentuk keadilan organisasi. Dosen yang lebih merupakan mitra dalam suatu institusi pendidikan, yang pada saat ini lebih mempunyai kekuatan tawar yang tinggi kemungkinan lebih membutuhkan keadilan interaksional dibandingkan keadilan prosedural dan distributif dalam meningkatkan komitmen organisasi. Keadilan organisasi berpengaruh signifikan meningkatkan komitmen organisasi setelah dimediasi oleh kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa bagi dosen keadilan organisasi saja tidak cukup mampu meningkatkan

komitmen organisasi, para dosen meningkatkan komitmennya jika mereka merasa puas dalam pekerjaannya.

Pengujian Hipotesis #8

H_{s0} : Keadilan organisasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku ekstra peran

H_{s1} : Keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku ekstra peran

H_{s0} : Keadilan organisasi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku ekstra peran

H_{s1} : Keadilan organisasi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku ekstra peran

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat dijelaskan pengujian terhadap pengaruh total keadilan organisasi terhadap perilaku ekstra peran sebesar 0.334, pengaruh langsung sebesar 0.090 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0.244. Ini menunjukkan bahwa pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku ekstra peran lebih besar jika dimediasi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Keadilan organisasi secara langsung berpengaruh positif tidak signifikan terhadap perilaku ekstra peran. Jadi H_{s0} diterima dan H_{s1} ditolak. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku ekstra peran (Moorman, 1991; Erkutu, 2011; Ince dan Gul, 2011; Jafari dan Bidarian, 2012).

Pengaruh keadilan organisasi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap perilaku ekstra peran positif signifikan. Hal ini

ditunjukkan dengan Pengaruh langsung keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, dan komitmen organisasi terhadap perilaku ekstra peran adalah positif signifikan, sehingga dapat disimpulkan pengaruh tidak langsung keadilan organisasi terhadap perilaku ekstra peran melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga positif signifikan. Jadi H_{s0} ditolak dan H_{sa} diterima. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Zaenabi dan Salehi (2011) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku ekstra peran jika melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Keadilan organisasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap perilaku ekstra peran. Hal ini kemungkinan karena dosen semakin merasa diperlakukan adil maka dosen semakin berada dalam zona nyamannya, sehingga tidak berpengaruh dalam meningkatkan perilaku ekstra perannya. Dosen semakin fokus pada kebutuhannya sendiri, sehingga kurang memperhatikan lingkungan sekitarnya. Keadilan organisasi berpengaruh secara signifikan meningkatkan perilaku ekstra peran jika dimediasi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dosen meningkatkan perilaku ekstra perannya jika merasa diperlakukan dengan adil, puas dalam bekerja, dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap institusinya.

Pengujian Hipotesis #9

H_{s0} : Keadilan organisasi secara langsung tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

H_{sa} : Keadilan organisasi secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

H_{0o}: Keadilan organisasi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

H_{1a}: Keadilan organisasi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

Berdasarkan Tabel 4.3. dapat dijelaskan pengujian terhadap pengaruh total keadilan organisasi terhadap kinerja dosen sebesar -0.151, pengaruh langsung sebesar -0.414, dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,264. Ini menunjukkan bahwa pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja lebih besar jika dimediasi oleh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran.

Keadilan organisasi secara langsung berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja. Jadi H_{0o} diterima dan H_{1a} ditolak. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja (Walumbwa *et al.*, 2009; Moazzezi *et al.*, 2014; Kaleem *et al.*, 2013; Efanga *et al.*, 2015). Namun hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Mehrabi *et al.* (2012) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Pengaruh keadilan organisasi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran terhadap kinerja adalah positif signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan pengaruh langsung keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi terhadap perilaku ekstra peran, dan perilaku ekstra peran terhadap kinerja adalah positif signifikan, sehingga dapat disimpulkan pengaruh tidak

langsung keadilan organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran juga positif signifikan. Jadi H_{0o} ditolak dan H_{1a} diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Wang et al. (2010) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja, tetapi berpengaruh jika melalui komitmen organisasi dan *leader-member exchange*.

Dalam penelitian ini, keadilan organisasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini kemungkinan karena dosen semakin merasa diperlakukan dengan adil maka dosen cenderung berada dalam zona nyamannya, apalagi jika dosen mempunyai daya tawar yang lebih tinggi dan institusi kurang menjalankan sistem *reward* dan *punishment* dengan baik. Sehingga kondisi ini dapat memicu kemalasan dosen untuk berkinerja tinggi, terutama dalam kinerja penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Keadilan organisasi berpengaruh meningkatkan kinerja apabila dimediasi oleh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran. Dosen meningkatkan kerjanya jika merasa diperlakukan dengan adil, puas dalam bekerja, mempunyai komitmen yang tinggi terhadap institusinya. Komitmen organisasi yang tinggi berpengaruh meningkatkan perilaku ekstra peran dosen, sehingga kerjanya akan semakin tinggi pula.

Pengujian Hipotesis #10

H_{10o} : Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi

H_{10a} : Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi

Berdasarkan Tabel 4.3. dapat dijelaskan pengujian terhadap pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, bahwa pengaruh total dan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 0.610. Ini menunjukkan bahwa tidak ada mediasi dalam pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Jadi H_{10} ditolak dan H_{1a} diterima.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi (Lipinskiene, 2008; Azeem, 2010). Hasil penelitian lain menyatakan bahwa kepuasan kerja hanya berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif dan keberlangsungan, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif (Kaplan *et al.*, 2012).

Dalam penelitian ini, semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula komitmen organisasinya, dosen semakin betah berada dan bekerja pada institusinya. Dapat disimpulkan bahwa peran kepuasan kerja sangat besar dalam mempertahankan dosen untuk tetap memilih bekerja pada institusinya.

Pengujian Hipotesis #11

H_{10} : Kepuasan kerja secara langsung tidak berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku ekstra peran

H_{1a} : Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku ekstra peran

H_{1b} : Kepuasan kerja secara tidak langsung melalui komitmen organisasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku ekstra peran

H_{11a}: Kepuasan kerja secara tidak langsung melalui komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku ekstra peran

Berdasarkan Tabel 4.3. dapat dijelaskan pengujian terhadap pengaruh total kepuasan kerja terhadap perilaku ekstra peran sebesar 0.467, pengaruh langsung sebesar 0.240, dan pengaruh tidak langsung sebesar 0.226. Ini menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku ekstra peran lebih besar jika tidak dimediasi oleh komitmen organisasi.

Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku ekstra peran. Jadi H_{11o} ditolak dan H_{11a} diterima. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku ekstra peran (Foote dan Tang, 2008; Zaenabadi, 2010; Intaraprasong et al., 2012; Taheri dan Soltani, 2013).

Pengaruh kepuasan kerja secara tidak langsung melalui komitmen organisasi terhadap perilaku ekstra peran adalah positif signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan komitmen organisasi terhadap perilaku ekstra peran adalah positif signifikan, sehingga dapat disimpulkan pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap perilaku ekstra peran melalui komitmen organisasi juga positif signifikan. Jadi H_{11o} ditolak dan H_{11a} diterima. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja secara tidak langsung melalui komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku ekstra peran (Foote dan Tang, 2008; Zaenabadi, 2010; Khan dan Rashid, 2012).

Kesimpulannya adalah baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku ekstra peran walaupun nilai pengaruh tidak langsungnya lebih kecil dibanding nilai pengaruh langsung. Dalam penelitian ini, pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku ekstra peran menjadi lebih kecil apabila dimediasi oleh komitmen organisasi, kemungkinan karena komitmen normatif yang mempunyai kontribusi paling dominan sebagai pembentuk komitmen organisasi. Berdasarkan statistik deskriptif responden, ditemukan bahwa dosen berusia di atas 45 tahun sebesar 50.3% dan bermasa kerja di atas 10 tahun sebesar 56.4%. Dosen berpendapat bahwa tidak merasa tepat meninggalkan institusi walau menguntungkan, dosen merasa bersalah jika meninggalkan institusi, serta pendapat bahwa institusi layak mendapatkan loyalitas.

Pengujian Hipotesis #12

H_{12a}^o : Kepuasan kerja secara langsung tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

H_{12a}^a : Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

H_{12b}^o : Kepuasan kerja secara tidak langsung melalui komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

H_{12b}^a : Kepuasan kerja secara tidak langsung melalui komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

Berdasarkan Tabel 4.3. dapat dijelaskan pengujian terhadap pengaruh total kepuasan kerja terhadap kinerja dosen sebesar 0.301, pengaruh langsung sebesar - 0.209, dan pengaruh tidak langsung sebesar 0.510. Ini menunjukkan bahwa

pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja lebih besar jika dimediasi oleh komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran.

Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja dosen. Jadi H_{12a} diterima dan H_{12a} ditolak. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (Shore dan Martin, 1989; Ostroff, 1992; Judge et al., 2001; Fisher, 2003; Renyowijoyo, 2003; Sangadji, 2009; Sangadji dan Sopiah, 2013; Purnama, 2013). Namun hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Iffaldano dan Muchinsky, 1986; Madhuri et al., 2014).

Pengaruh kepuasan kerja secara tidak langsung melalui komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran adalah positif signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi terhadap perilaku ekstra peran, dan perilaku ekstra peran terhadap kinerja adalah positif signifikan, sehingga dapat disimpulkan pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran juga positif signifikan. Jadi H_{12b} diterima dan H_{12b} ditolak. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang menyatakan bahwa secara tidak langsung kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi (Wei Fu dan Deshpande, 2013; Handoko et al., 2012),

perilaku ekstra peran (Podsakoff et al., 2006; McCharty, 2008), serta komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran (Purnama, 2013).

Dalam penelitian ini, secara langsung pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja negatif tidak signifikan. Hal ini kemungkinan karena dosen merasa pendapatnya dihormati di institusi dan puas dengan pengakuan atas hasil pekerjaannya sebagai faktor pembentuk kepuasan kerja yang paling dominan, sedangkan dosen puas dengan penghasilannya serta puas dengan hubungan personal antara pimpinan dan para dosen memiliki peran paling kecil dalam membentuk kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa kemungkinan dosen yang pendapatnya dihormati dan hasil pekerjaan diakui belum mampu meningkatkan kinerjanya, malah mempunyai kecenderungan menurunkan kinerja. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja lebih besar apabila dimediasi oleh komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran. Dosen meningkatkan kinerjanya jika puas dalam bekerja, mempunyai komitmen tinggi, dan perilaku ekstra peran yang tinggi pula.

Pengujian Hipotesis #13

H_{13o}: Komitmen organisasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku ekstra peran

H_{13a}: Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku ekstra peran

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat dijelaskan pengujian terhadap pengaruh total dan pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap perilaku ekstra peran sebesar 0.371. Ini menunjukkan bahwa tidak ada mediasi dalam pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku ekstra peran.

Komitmen organisasi secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku ekstra peran. Jadi $H_{13,0}$ ditolak dan $H_{13,a}$ diterima. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku ekstra peran (Organ dan Riyan, 1995; Liu, 2009; Noor, 2009; Ibrahim, 2013). Namun penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian yang menyatakan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku organisasi tidak signifikan (Kaihatu dan Rini, 2007; Mehrabi et al., 2013). Hasil penelitian lain menyatakan bahwa pengaruh komitmen organisasi negatif terhadap perilaku ekstra peran (Hakim et al., 2014).

Dalam penelitian ini, komitmen normatif merupakan pembentuk komitmen organisasi yang paling dominan, kemudian diikuti oleh komitmen afektif dan komitmen keberlangsungan. Jika dosen merasa tidak tepat meninggalkan institusi saat ini meskipun menguntungkan, merasa bersalah jika meninggalkan institusi, serta berpendapat institusi layak mendapatkan loyalitas maka hal ini kemungkinan menjadikan dosen semakin menumbuhkan perilaku ekstra perannya. Pengaruh komitmen organisasi dalam meningkatkan perilaku ekstra peran sangat besar. Semakin tinggi komitmen maka semakin tinggi pula perilaku ekstra peran dari para dosen.

Pengujian Hipotesis #14

$H_{14,0}$: Komitmen organisasi secara langsung tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

$H_{14,a}$: Komitmen organisasi secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

H_{14b0} : Komitmen organisasi secara tidak langsung melalui perilaku ekstra peran tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

H_{14b1} : Komitmen organisasi secara tidak langsung melalui perilaku ekstra peran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

Berdasarkan Tabel 4.3. dapat dijelaskan hasil pengujian terhadap pengaruh total komitmen organisasi terhadap kinerja dosen sebesar 0.311, pengaruh langsung sebesar -0.184, dan pengaruh tidak langsung sebesar 0.495. Ini menunjukkan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja lebih besar jika dimediasi oleh perilaku ekstra peran.

Komitmen organisasi secara langsung berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja. Jadi H_{14a0} diterima dan H_{14a1} ditolak. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (Suliman dan Iles, 2000); Suliman, 2002; Maxwell dan Steele, 2003; Handoko et.al., 2012; Mahdhuri et al., 2014). Namun hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja (Yiing dan Ahmad, 2009; Rolf, 2011). Hasil penelitian lain menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, namun dari ketiga dimensinya (afektif, keberlangsungan, dan normatif), hanya komitmen normatif yang berpengaruh.

Pengaruh komitmen organisasi secara tidak langsung melalui perilaku ekstra peran terhadap kinerja adalah positif signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap perilaku ekstra peran dan perilaku ekstra peran terhadap kinerja adalah positif signifikan, sehingga dapat disimpulkan

pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja melalui perilaku ekstra peran juga positif signifikan. Jadi H_{14b} ditolak dan H_{14a} diterima.

Dalam penelitian ini, komitmen organisasi secara langsung berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang semakin tinggi tidak serta merta dapat meningkatkan kinerja, malah kecenderungannya menurunkan kinerja. Dosen berpendapat tidak merasa tepat meninggalkan institusi saat ini, merasa bersalah jika meninggalkan institusi, dan berpendapat bahwa dosen layak loyal, belum cukup mampu berdampak pada peningkatan kinerja, terutama kinerja penelitian dan kinerja pengabdian pada masyarakat.

Komitmen organisasi berpengaruh signifikan meningkatkan kinerja jika dimediasi oleh perilaku ekstra peran. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku ekstra peran berkontribusi besar dalam memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja dosen, semakin tinggi komitmen organisasi mengakibatkan semakin tinggi perilaku ekstra peran, sehingga jika perilaku ekstra peran semakin tinggi maka kinerja juga semakin tinggi.

Pengujian Hipotesis #15

H_{15o} : Perilaku ekstra peran tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

H_{15a} : Perilaku ekstra peran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

Berdasarkan Tabel 4.3. dapat dijelaskan pengujian terhadap pengaruh total dan pengaruh langsung perilaku ekstra peran terhadap kinerja dosen sebesar 1.332. Ini

menunjukkan bahwa tidak ada mediasi dalam pengaruh perilaku ekstra peran terhadap kinerja dosen. Perilaku ekstra peran secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen. Jadi H_{10} ditolak dan H_{1a} diterima.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa perilaku ekstra peran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (Khazaei et al., 2011; Sriboonlue dan Peemane, 2013; Hakim *et al.*, 2014). Hasil penelitian lain menyatakan bahwa ketiga dimensi perilaku ekstra peran (rela menolong, kecermatan, dan moral bermasyarakat) berpengaruh positif terhadap kinerja sementara kesopanan dan *sportivitas* tidak memiliki pengaruh (Tehran *et al.*, 2013).

Dalam penelitian ini, perilaku kecermatan memiliki taksiran parameter 0.761, perilaku sportivitas 0.860, perilaku moral bermasyarakat 0.676, perilaku kesopanan 0.661, dan perilaku rela menolong 0.592. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku sportivitas memiliki kontribusi paling besar dalam pembentukan perilaku ekstra peran, sedang perilaku rela menolong memiliki kontribusi yang paling kecil. Artinya pada sekolah tinggi ilmu ekonomi di Jakarta, sebagian besar dosen selalu melihat sesuatu dari sisi positif dibanding mencari apa yang salah, tidak pernah mencari-cari kesalahan tentang apa yang dilakukan institusi, serta berpendapat orang yang menciptakan sportivitas akan lebih diperhatikan institusi. Sebagian kecil dosen rela menolong rekan kerja yang berhalangan hadir, memiliki beban kerja berat, serta memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Berdasarkan data pada Tabel 4.3. di atas, maka dapat dirangkum dan disimpulkan ada tidaknya pengaruh tidak langsung dari variabel-variabel penelitian, yaitu:

1. Keadilan organisasi merupakan *intervening variable* pada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, hal ini karena keadilan organisasi berperan meningkatkan pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
2. Keadilan organisasi dan kepuasan kerja bukan merupakan *intervening variable* pada pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, hal ini karena nilai pengaruh tidak langsungnya lebih kecil dibanding pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.
3. Keadilan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan *intervening variable* pada pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku ekstra peran, hal ini karena ketiga variabel tersebut berperan meningkatkan pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku ekstra peran.
4. Keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran merupakan *intervening variable* pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, hal ini karena ketiga variabel tersebut berperan meningkatkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.
5. Kepuasan kerja merupakan *intervening variable* pada pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi, hal ini karena kepuasan kerja berperan meningkatkan pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi.
6. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan *intervening variable* pada pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku ekstra peran, hal ini

karena kedua variabel tersebut berperan meningkatkan pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku ekstra peran.

7. Kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran merupakan *intervening variable* pada pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja, hal ini karena ketiga variabel tersebut berperan meningkatkan pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja.
8. Komitmen organisasi bukan merupakan *intervening variable* pada pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku ekstra peran, hal ini karena nilai pengaruh tidak langsungnya lebih kecil dibanding pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap perilaku ekstra peran.
9. Komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran merupakan *intervening variable* pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, hal ini karena kedua variabel tersebut berperan meningkatkan pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja.
10. Perilaku ekstra peran merupakan *intervening variable* pada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja, hal ini karena kedua variabel tersebut berperan meningkatkan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja.

Dengan demikian, maka didapatkan rangkuman hasil uji hipotesis seperti terlihat pada Tabel 4.4. di bawah ini:

Tabel 4.4.
Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis		Estimasi	CR	P	Kesimpulan
H ₁	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap keadilan organisasi	0,892	11,834	**	Terdukung
H _{2a}	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja	0,156	1,079	0,281	Tidak terdukung
H _{2b}	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan melalui keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja	0,604		**	Terdukung
H _{3a}	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi	0,493	2,879	0,004*	Terdukung
H _{3b}	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan melalui keadilan organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi	0,292		**	Terdukung
H _{4a}	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku ekstra peran	0,209	1,177	0,239	Tidak terdukung
H _{4b}	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan melalui keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap perilaku ekstra peran	0,554		**	Terdukung
H _{5a}	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	0,298	1,063	0,288	Tidak terdukung
H _{5b}	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran terhadap kinerja	0,344		**	Terdukung
H ₆	Keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja	0,676	4,703	**	Terdukung
H _{7a}	Keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi	-0,192	-1,030	0,303	Tidak terdukung
H _{7a}	Keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan melalui kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi	0,412		**	Terdukung
H _{8a}	Keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku ekstra peran	0,090	0,494	0,621	Tidak terdukung
H _{8b}	Keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap perilaku ekstra peran	0,244		**	Terdukung

Keterangan: ** $P \leq 0,01$

* $P \leq 0,05$

Tabel 4.4.
Rangkuman Hasil Uji Hipotesis (Lanjutan)

Hipotesis		Estimasi	CR	P	Kesimpulan
H _{9a}	Keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	-0,414	-1,867	0,062	Tidak terdukung
H _{9b}	Keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan melalui kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran terhadap kinerja	0,264		**	Terdukung
H ₁₀	Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi	0,610	6,513	**	Terdukung
H _{11a}	Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku ekstra peran	0,240	2,043	0,041*	Terdukung
H _{11b}	Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan melalui komitmen organisasi terhadap perilaku ekstra peran	0,226		**	Terdukung
H _{12a}	Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	-0,209	-1,391	0,164	Tidak terdukung
H _{12b}	Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan melalui komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran terhadap kinerja	0,510		**	Terdukung
H ₁₃	Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku ekstra peran	0,371	3,155	0,002*	Terdukung
H _{14a}	Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	-0,184	-1,129	0,259	Tidak terdukung
H _{14b}	Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan melalui perilaku ekstra peran terhadap kinerja	0,495		**	Terdukung
H ₁₅	Perilaku ekstra peran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	1,332	7,609	**	Terdukung

Keterangan: ** $P \leq 0,01$

* $P \leq 0,05$

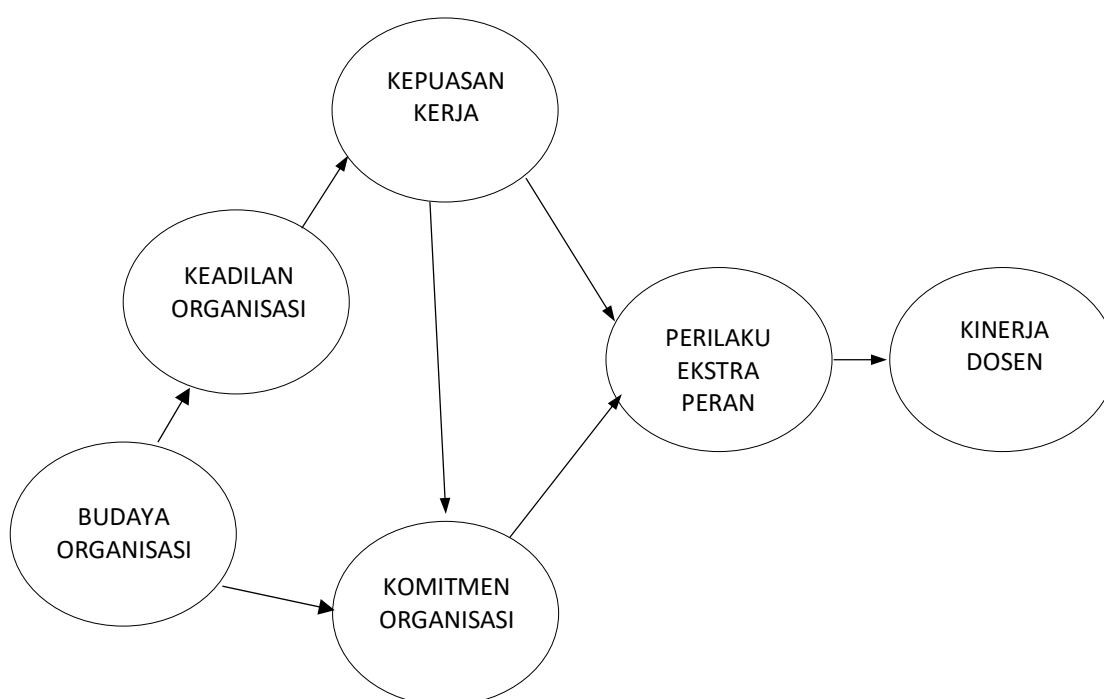
Sumber: Data penelitian yang diolah dengan AMOS 20, 2016

Berdasarkan Tabel 4.4. di atas, dapat disimpulkan bahwa pada pengaruh langsung, tujuh dari limabelas hipotesis yang diajukan terdukung dan delapan tidak terdukung. Sedangkan pada pengaruh tidak langsung, semua hipotesis terdukung. Namun demikian, pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi tidak

dimediasi oleh keadilan organisasi dan kepuasan kerja, serta pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku ekstra peran tidak dimediasi oleh komitmen organisasi.

Model Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, maka temuan pada penelitian ini seperti digambarkan pada model di bawah ini.



Gambar 4.2.
Model Hasil Penelitian

Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung melalui keadilan organisasi dan kepuasan kerja. Keadilan organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap perilaku ekstra peran baik secara

langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi. Kemudian perilaku ekstra peran berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen.

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI

UNTUK PENELITIAN LANJUTAN

Secara umum, penelitian ini telah sesuai dengan tujuan yang diharapkan, yaitu mengembangkan sebuah model dalam meningkatkan kinerja dosen. Penelitian berhasil menguji pengaruh budaya organisasi dan keadilan organisasi melalui sikap (kepuasan kerja dan komitmen organisasi) dan perilaku (perilaku ekstra peran) terhadap kinerja dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Jakarta. Model yang diajukan telah memenuhi uji kelayakan/kecocokan model dan menunjukkan bahwa model penelitian telah memenuhi karakteristik yang diharapkan.

Simpulan

Simpulan penelitian yang diperoleh berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi secara langsung berpengaruh terhadap keadilan organisasi dan komitmen organisasi. Unsur pimpinan yang menggunakan *personnel leadership* untuk meningkatkan mutu, selalu mendorong proses kegiatan tridharma perguruan tinggi agar tepat waktu, serta mendorong dosen terlibat aktif dalam kegiatan tridharma perguruan tinggi terutama dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sangat diperlukan agar para dosen merasa diperlakukan dengan adil. Jika budaya ini berjalan dengan baik, maka komitmen dosen juga meningkat.

2. Terbukti bahwa budaya organisasi yang baik tidak serta merta meningkatkan kepuasan kerja, namun harus melalui keadilan organisasi. Pengaruh langsung keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja signifikan. Dosen baru merasa puas dalam pekerjaan jika pimpinan mendengar usulan dosen sebelum keputusan kerja dibuat. Selain itu, pimpinan terlebih dahulu mengumpulkan informasi yang akurat dan lengkap untuk membuat keputusan kerja, serta hasil keputusan diterapkan secara konsisten kepada seluruh dosen.
3. Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran. Jika dosen merasa pendapatnya dihormati institusi, puas dengan pengakuan yang diterima terhadap hasil pekerjaannya, puas dengan penghasilan yang diterimanya, puas dengan hubungan personal antara pimpinan dengan para dosen, serta puas dengan cara pimpinan memperlakukan dosen maka keinginan untuk tetap memilih bekerja pada institusi juga besar. Selain itu, dosen memperlihatkan perilaku rela menolong, kesopanan, moral bermasyarakat, sportivitas, dan kecermatan.
4. Komitmen organisasi secara langsung terbukti berpengaruh terhadap perilaku ekstra peran. Jika dosen merasa tidak tepat meninggalkan institusi meskipun menguntungkan, merasa bersalah jika meninggalkan institusi, serta merasa institusi layak mendapatkan loyalitas, maka dosen terdorong untuk memperlihatkan perilaku ekstra perannya.
5. Terbukti bahwa perilaku ekstra peran secara langsung berpengaruh terhadap kinerja. Dosen yang selalu melihat sesuatu dari sisi positif dibanding mencari apa yang salah, tidak pernah mencari-cari kesalahan tentang apa yang dilakukan

institusi, serta berpendapat orang yang menciptakan sportivitas akan lebih diperhatikan maka hal ini mendorong kinerja dosen semakin baik.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja dosen dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi terutama dalam penelitian, pengabdian pada masyarakat, dan kegiatan pendukung meningkat jika perilaku ekstra peran (rela menolong, kesopanan, moral bermasyarakat, sportivitas, dan kecermatan) semakin tinggi. Perilaku ekstra peran akan tinggi jika dosen merasa puas dalam bekerja dan/atau mempunyai komitmen yang tinggi terhadap institusinya. Kepuasan kerja akan meningkat jika dosen merasa diperlakukan dengan adil, begitu pun dosen mempunyai komitmen yang tinggi terhadap institusinya jika kepuasan dalam bekerja tinggi. Semakin baik budaya organisasi suatu institusi, maka akan semakin baik pula keadilan organisasi dan komitmen organisasinya.

Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memiliki beberapa implikasi teoritis dalam meningkatkan kinerja dosen, khususnya kinerja dosen pada sekolah tinggi ilmu ekonomi di Jakarta. Implikasi teoritis ini berkaitan dengan teori budaya organisasi, keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku ekstra peran, dan kinerja. Adapun implikasi teoritis tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Penelitian ini telah membuktikan bahwa kinerja dosen berhubungan dengan beberapa faktor penentu kinerja. Peningkatan kinerja dosen secara langsung dipengaruhi oleh perilaku ekstra peran dosen tersebut. Faktor determinan kinerja yang lain, yaitu budaya organisasi, keadilan organisasi, kepuasan kerja,

dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja.

2. Perilaku ekstra peran berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dosen. Hal ini sejalan dengan pendapat Organ (1988) dan Podsakoff (2000), bahwa perilaku ekstra peran secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Menurut Podsakoff (2000) perilaku ekstra peran dapat membantu: (1) meningkatkan kinerja rekan kerja, (2) meningkatkan produktivitas manajerial, (3) mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasi untuk tujuan-tujuan produktif, (4) meningkatkan stabilitas kinerja.
3. Komitmen organisasi berpengaruh secara langsung terhadap perilaku ekstra peran. Hal ini sejalan dengan pendapat O'Relly dan Chatman (1986) serta Organ (1988), bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku ekstra peran adalah komitmen organisasi. Pengaruh komitmen terhadap kinerja tidak secara langsung, melainkan melalui perilaku ekstra peran.
4. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran. Hal ini sejalan dengan pendapat Smith et al. (1983); Bateman dan Organ (1983); serta Moorman (1995), bahwa selain komitmen organisasi, kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku ekstra peran. Luthan (1995) menyatakan bahwa jika seseorang merasa telah terpenuhi semua kebutuhan dan keinginannya oleh organisasi, maka dengan penuh kesadaran mereka akan meningkatkan komitmen yang ada dalam dirinya. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja tidak secara

langsung, melainkan melalui komitmen organisasi dan/atau perilaku ekstra peran.

5. Keadilan organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan Cropanzano (2007), bahwa keadilan organisasi seharusnya dikelola dengan baik karena berdampak positif terhadap sikap dan perilaku, terutama dampak terhadap kepuasan dalam bekerja. Pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi tidak secara langsung, melainkan melalui kepuasan kerja. Pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku ekstra peran juga tidak langsung, melainkan melalui kepuasan kerja dan/atau komitmen organisasi. Begitu pun pengaruhnya terhadap kinerja tidak secara langsung, namun melalui kepuasan kerja dan/atau komitmen organisasi, serta perilaku ekstra peran.
6. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap keadilan organisasi dan komitmen organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Luthans (2005), bahwa karakteristik budaya organisasi yang meliputi aturan perilaku, norma, nilai dominan, filosofi, aturan, dan iklim organisasi yang memfasilitasi dan mengembangkan rasa memiliki, menumbuhkan keadilan organisasi dan komitmen terhadap organisasi dan kelompok kerjanya. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh keadilan organisasi, sedangkan pengaruhnya terhadap perilaku ekstra peran dimediasi oleh keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Selanjutnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dimediasi oleh keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran.

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dalam penelitian ini berlaku bagi penyelenggara institusi pendidikan maupun bagi para pimpinan pada sekolah tinggi ilmu ekonomi di Jakarta sebagai pengambil keputusan dalam meningkatkan kinerja para dosennya. Berdasarkan hasil penelitian, maka implikasi manajerial sebagai berikut:

1. Perilaku ekstra peran berpengaruh dalam meningkatkan kinerja dosen.

Menumbuhkan perilaku ekstra peran dapat dengan cara lebih menumbuhkan perilaku sportivitas dimana dosen selalu melihat sesuatu dari sisi positif dibanding mencari apa yang salah dan tidak pernah mencari-cari kesalahan institusi. Menumbuhkan perilaku kecermatan juga diperlukan, dimana dosen selalu hadir melebihi jam kerja yang berlaku, tidak mengambil jam istirahat ekstra, dan patuh pada peraturan institusi walaupun tidak ada yang mengawasi. Dosen juga lebih ditumbuhkan perilaku moral bermasyarakatnya, yaitu dibiasakan menghadiri pertemuan-pertemuan penting dan mengikuti kegiatan yang meningkatkan citra institusi, walaupun kegiatan ini tidak wajib. Kemudian untuk lebih menumbuhkan perilaku kesopanan, dosen sebaiknya selalu menghormati hak-hak orang lain dan mempertimbangkan dampak tindakannya terhadap rekan kerja.

2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan dalam meningkatkan perilaku ekstra peran. Perilaku ekstra peran dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan komitmen normatif, yaitu menumbuhkan rasa bahwa institusi layak mendapatkan loyalitas. Kemudian komitmen afektif lebih ditingkatkan dengan menumbuhkan keterikatan emosional dosen terhadap institusi,

menumbuhkan rasa memiliki yang kuat, dan menumbuhkan kebanggaan dosen sebagai dosen di institusinya.

3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam meningkatkan komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran. Hal ini menunjukkan pentingnya meningkatkan kepuasan kerja bagi dosen, sehingga jika dosen merasa dipuaskan maka komitmen dosen terhadap institusi dan perilaku ekstra perannya akan meningkat pula, yang berdampak pada meningkatnya kinerja dosen. Meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kepuasan dosen dalam pekerjaannya, lebih menghormati pendapat dosen, menetapkan tingkat honor dan gaji dosen yang lebih baik dibanding institusi lain, meningkatkan hubungan personal antara pimpinan dan dosen, pimpinan memperlakukan dosen dengan cara-cara yang memuaskan semua dosen.
4. Keadilan organisasi berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Dosen yang merasa semakin diperlakukan dengan adil, maka kepuasan kerja akan meningkat. Keadilan organisasi dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan keadilan distributif, yaitu menetapkan tingkat gaji dan beban kerja yang layak dan adil, memberi penghargaan terhadap dosen dengan adil sesuai dengan kinerjanya. Keadilan prosedural dapat ditingkatkan dengan cara pimpinan mengumpulkan informasi yang akurat dan lengkap, serta menerima usulan dosen sebelum membuat keputusan tentang tugas-tugas dosen, hasil keputusan ini diterapkan secara konsisten kepada seluruh dosen. Keadilan interaksional dapat ditingkatkan dengan cara pimpinan lebih memperhatikan

hak-hak dosen, keputusan-keputusan pimpinan yang berkaitan dengan tugas dosen dibuat dengan rasa hormat dan penuh pertimbangan.

5. Budaya organisasi berpengaruh signifikan dalam meningkatkan keadilan dan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan pentingnya meningkatkan budaya organisasi yang kondusif bagi para dosen, sehingga jika dosen merasa cocok dan nyaman dengan budaya organisasi institusi, maka akan lebih menumbuhkan dan mengembangkan keadilan organisasi dan komitmen dosen terhadap institusi. Budaya organisasi dapat ditingkatkan dengan cara mengembangkan budaya suportif, yaitu unsur pimpinan terus-menerus meningkatkan komunikasi dengan para dosen, ada kemudahan bagi dosen dalam mengakses kebijakan-kebijakan institusi, menumbuhkan budaya ramah/peduli dan saling menolong.
6. Sikap (kepuasan kerja dan komitmen organisasi) serta perilaku (perilaku ekstra peran) mempunyai peran memediasi pengaruh budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap kinerja dosen. Sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja dosen sebaiknya mempertimbangkan peran mediator ini. Budaya dan keadilan organisasi berpengaruh meningkatkan kinerja jika dosen merasa puas dalam bekerja, mempunyai komitmen yang tinggi terhadap institusinya, dan mempunyai perilaku ekstra peran yang tinggi pula.
7. Implikasi lainnya yaitu menjaga agar dosen betah bekerja karena semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula komitmen organisasinya, dosen semakin betah berada dan bekerja pada institusinya. Dapat disimpulkan

bahwa peran kepuasan kerja sangat besar dalam mempertahankan dosen untuk tetap memilih bekerja pada institusinya.

8. Penyelenggara dan pimpinan institusi pendidikan seyogyanya mencermati dosen-dosen yang mempunyai perilaku ekstra peran tinggi. Karena dalam penelitian ini, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja dosen menjadi positif apabila dimediasi oleh perilaku ekstra peran. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku ekstra peran berkontribusi besar dalam memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja dosen. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa perilaku ekstra peran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Memarzadeh et al. (2013) menyatakan bahwa ketiga dimensi perilaku ekstra peran (*Altruism*, *conscientiousness* dan *civic virtue*) berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan sementara *Courtesy* dan *sportmanship* tidak memiliki pengaruh.

Rekomendasi untuk Penelitian Lanjutan

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena *scope* penelitian yang sempit, hanya meneliti para dosen tetap pada sekolah tinggi ilmu ekonomi di Jakarta, untuk itu disarankan dilakukan penelitian lanjutan dengan area penelitian yang lebih luas, misalnya penelitian pada perguruan tinggi swasta di Jakarta atau justru se Indonesia. Hal ini dimaksudkan agar hasil simpulan pada penelitian lanjutan dapat digeneralisasikan dengan lebih luas.

Penelitian lanjutan juga disarankan untuk menambah indikator-indikator yang lainnya, mengingat dalam penelitian ini jumlah indikator pada masing-masing dimensi hanya tiga butir. Dengan adanya lebih banyak indikator, diharapkan dapat memperbaiki kualitas model penelitian.

Keterbatasan lain, dalam penelitian ini belum mampu mengadopsi seluruh teori yang ada sehingga diharapkan pada penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan menguji peran komponen kualitas kerelasiaan yang lain dan mengeksplor variabel yang lebih banyak misalnya menambahkan variabel komunikasi, kepemimpinan, kompetensi.

Saran untuk penelitian lanjutan lainnya adalah dengan membandingkan antara dosen perguruan tinggi swasta dan perguruan tinggi negeri. Hal ini dengan pertimbangan bahwa kinerja dosen maupun kinerja institusi, baik swasta maupun negeri, dinilai oleh Badan Akreditasi Nasional untuk pemeringkatan akreditasinya disamping tentunya dinilai oleh para mahasiswanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. (2009). *Industrial/Organizational Psychology*. Belmont, CA: Cengage Learning.
- Abu Bakar, R., Salleh, Abdul, L., & Ling, L.Ch. 2008. How We Do Things Around Here: Implications of Corporate Culture on Job Performance. *The Business Review, Cambridge*, vol. 9 no. 2.
- Adams, J. Stacey. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal Psychology*, vol. 67.
- Adesta, EYT. (2014). “Harga” Dosen Naik, Peringkat Universitas Turun. <http://edukasi.kompas.com/2014/12/02>
- Al-Zu’bi, H.A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, vol. 5 no. 12.
- Alvi, H.A., Hanif, M., Adil, M.S., Ahmed, R.R., & Vveinhardt, J. (2014). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management*, vol. 6 no. 27.
- Allen, N. J. and Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63.
- Angle, H.L. and Perry, J.L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, vol. 26.
- Antoncic, J.A. & Antoncic, B. (2011). Employee Satisfaction Intrapreneurship and Firm Growth: A Model. *Industrial Management and Data Systems*, vol. 111 no. 4.
- Arbukle, J.L. (2011). *AMOS 20 User’s Guide*. Chicago, IL: SPSS Inc.
- As'ad, M. (2004). *Psikologi Industri, Seri Umum. Sumber Daya Manusia*. Edisi 4. Yogyakarta: Liberty.
- Azeem, S.M. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*, vol. 1.

- Aziri, B., (2011). Job Satisfaction: A literature Review. *Management Research and Practice*, vol. 34 no. 2.
- Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi. (2011). *Buku II Standar dan Prosedur*.
- Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi. (2011). *Buku V Pedoman Penilaian Borang dan Evaluasi Diri AIPT*.
- Bakhshi, A., Kumar, K., and Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, vol. 4 no. 9.
- Bar-Hayim, A. and Berman, G.S. (1992). The Dimensions of Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behaviour*, vol.13 no. 4.
- Barney, Jay. (1991). Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17 no. 1.
- Bateman, T. S. and Organ D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, vol. 26.
- Belias, D. and Koustelios, A. (2014) Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. *International Review of Management and Marketing*, vol. 4 no. 2.
- Benkhoff, Birgit. (1997). Ignoring Commitment is Costly: New Approaches Establish the Missing Link between Commitment and Performance. *Journal of Human Resources*, vol 50 no. 6.
- Bhati, Parul. (2012). Impact Assesment of Organization Culture on Employee. *A Journal of Economics and Management*, vol. 1 no. 5.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Managing Human Resources*. Australia: South-Western College Publishing.
- Brown, D.R. and Harvey, D.F. (2006). *An Experiential Approach to Organization Development*. 7th Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Buentello, O., Jung, J., & Sun, J. (2007). *Exploring the Casual Relationship between Organizational Citizenship Behaviour*. Total Quality Management, and Performance. Unpublished Manuscript.
- Cameron, K.S., and Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Revised Edition. The

Jossey-Bass Business & Management Series. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.

- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A Theory of Performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Ed.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35–70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chandan, J.S. (2005). *Organizational Behaviour*. New York: Vikas Publishing House Pvt. Ltd.
- Chen, Li Yueh. (2004). Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviours on Organizational Commitment, Job Satisfaction, Job Performance at Small and Middle-Sized Firm of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, vol. 5 no. 1/2.
- Chi-cheng, C., Meng-Chen, T., & Meng-Shan, T. (2011). The Organizational Citizenship Behaviours and Organizational Commitments of Organizational Members Influences the Effects of Organizational Learning. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, vol. 2 no. 1.
- Coetzee, M. (2005). *Employee Commitment*. University of Pretoria etd. <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-04132005130646/unrestricted/05chapter5.pdf>
- Cohen-Carash, Y. & Spector, P.E. (2001). The Role of Justice in Organizations: a Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, vol. 86 no. 2.
- Colquitt, J.A. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: a Construct Validation of Measure. *Journal of Applied Psychology*, vol. 86 no. 3.
- Colquitt, J.A., Lepine, J.A., & Wesson, M.J. (2009). *Organizational Behaviour: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Colquitt, J.A., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., Conlon, D.E., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the Millenium: a Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, vol. 86 no. 3.
- Cooper, D.R. dan Emory, W.C. (1997). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Cottringer, W. (1999). Managing Fairness. *Executive Excellence*, vol.16 no. 10.

- Cropanzano, R. (1993). *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R., & Rupp, D.R. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal Of Vocational Behaviour*, vol. 58.
- Cropazano, R., David, E.B., and Stephen, W.G. (2007). *The Management of Organizational Justice*. Academy of Management Perspective. <http://wku.edu>
- Curry, J.P., Douglas, S.W., James, L.P., and Charles, W.M. (1986). On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *The Academy of Management Journal*, vol. 29 no. 4.
- Cut Zurnali. (2010). *Learning Organization, Competency, Organizational Commitment dan Customer Orientation: Knowledge Worker – Kerangka Riset MSDM di Masa Depan*. Bandung: Unpad Press.
- Nadeem, A., Rasheed, A., & Khawaja, J. (2012). An Exploration of Organizational Citizenship Behaviour and Its Significant Link to Employee Engagement. *International Journal of Business, Humanities, and Technology*, vol. 2 no. 4.
- Demirel, Y. and Yucel, I. (2013). The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: a Study on Automotive Industry. *International Journal of Social Sciences*, vol. 11 no. 3.
- Dessler, Gary. 2005. *Human Resource Management*. Tenth Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Dhitiporn, C. and Brooklyn, D.C. (2004). The Effects of Internal Career Orientations on Organizational Citizenship Behaviour in Thailand. *Career Development International*, vol. 9 no. 4.
- Direktoral Jendral Pendidikan Tinggi. (2010). *Pedoman Beban Kerja Dosen dan Evaluasi Pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi*. <http://dikti.go.id>
- Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi. (2012). *Surat Edaran Nomor 152/E/T/2012 tentang Publikasi Karya Ilmiah*. Jakarta. <http://dikti.go.id>
- Dubkevics, L. and Barbars, A. (2010). The Role of Organizational Culture in Human Resource Management. *Human Resources Management & Ergonomics*, vol. 4 no.1.

- Ebrahimpour, H., Adel, Z., Ali, K., & Mohammad, B.S. (2011). A Survey Relation between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behaviour. *Procedia - Social and Behavioural Sciences*, vol. 30.
- Edwards, B.D., Bell, S.T., Arthur, W., & Decuir, A.D. (2008). Relationships between Facets Job Satisfaction, Task, and Contextual Performance. *Applied Psychology, An International Review*, vol. 57 no. 3.
- Efanga, S.I., Mfon, O.A., & Gomiluk, O.I. (2015). Organizational Justice and Job Performance of Lecturers in Federal Universities in South-South Zone of Nigeria. *American International Journal of Social Science*, vol. 4 no. 1.
- Elanain, H.A. (2007). Relationship between Personality and Organizational Citizenhsip Behaviour: Does Personality Influence Employee Citizenship? *International Review of Business Reaserch Papers*, vol. 3 no. 4.
- Elovainio, M., Kivimaki, M., Vahtera, J., Virtanen, M., and Keltikangas- Jarvinen, L. (2003). Personality as a Moderator in the Relations between Perceptions of Organizational Justice and Sickness Absence. *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 63.
- Erkutu, H. (2011). The Moderating Role of Organizational Culture in the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour. *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 32.
- Eysenck, M. (1998). *Psychology: An Integrated Approach*. New York: Addison-Wesley Longman Ltd.
- Farh, J., Podsakoff, P.M., and Organ, D.W. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behaviour: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction. *Journal or Management*, vol. 16. No. 4.
- Ferdinand, A. 2006. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fernandes, C. and Awamleh, R. (2006). Impact of Organizational Justice in an Expatriate Work Environment. *Management Resources News*, vol. 29 no. 11.
- Fisher, C.D. (2003). Why Do Lay People Believe that Satisfaction and Performance are Correlated? Possible Sources of a Commonsense Theory. *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 24 no. 6.
- Flippo, Edwin B. (2006). *Personnel Management*. NY: McGraw-Hill Book Company.

- Foote, D.A. and Tang, T.L. (2008). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour (OCB): Does Team Commitment Make a Difference in Self-directed Teams? *Management Decision*, vol. 46 no. 6.
- George, J.M. and Brief, A.P. (1992). Feeling Good, Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-organizational Spontaneity Relationship. *Psychology Bull*, vol. 112.
- George, J.M. and Jones, G.R. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. 4th Edition. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*, edisi kelima. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goffe, R. and Jones G. (1996). Change Management: What Holds the Modern Company Together? *Harvard Business Review*, Nov-Dec.
- Gonzalez, J.V. and Gazaro, T.G. (2006). Structural Relationship between Organizational Service Orientation, Contact Employee, Job Satisfaction, and Citizenship Behavior. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 17 no 1.
- Graham, J.W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behaviour. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 4 no. 4.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, vol. 12 no. 1.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, vol. 16 no. 2.
- Greenberg, J. (2001). Setting the Justice Agenda: Seven Unanswered Questions about "What, Why, and How." *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 58.
- Hair Jr, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th Edition. Prentice-Hall International, Inc.
- Hakim, W., Umar, N., Siti, H., & Syamsu, A. (2014). The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Their Effect on Performance: Study on Public University in Makassar, South Sulawesi, Indonesia. *IOSR Journal of Business and Management*, vol. 16 no. 2.
- Handoko, Y., Margono, S., Surachman, & Djumahir. (2012). Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, the Effect on Lecturer

- Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, vol. 2 no. 12.
- Hannam, R.L. and Jimmieson, N.L. (2002). *The Relationship between Extra-Roles and Job Burnout for Primary School Teachers: A Preliminary Model and Development of an Organizational Citizenship Behaviour Scale*. Paper presented at Annual Conference of the Australian Association for Research, Brisbane.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hubbell, A.P. and Chory-Assad, R. (2005). Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organization Trust. *Communication Studies*, vol. 56 no. 2.
- Ibrahim, M.A. and Aslinda, A. (2013). Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour (OCB) at Government-Owned Corporation Companies. *Journal of Public Administration and Governance*, vol. 3 no. 3.
- Ibrahim, M.E. and Perez, A.O. (2014). Effects of Organizational Justice, Employee Satisfaction, and Gender on Employees' Commitment: Evidence from the UAE. *International Journal of Business and Management*, vol. 9 No. 2.
- Iffaldano, M.T. and Muchinsky, A.M. (1986). Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-analysis. *Psychological Bulletin*, vol. 97.
- Ince, M. and Gul, H. (2011). The Effect of Employee' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behaviour: an Application in Turkish Public Institutions. *International Journal of Business and Management*, vol 6 no 6.
- Indriantoro, N. dan Supomo, B. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Intaraprasong, B., Warunee, D., Peera, K., & Thanya, S. (2012). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour of Personnel at One University Horspial in Thailand. *J Med Assoc Thai*, vol. 95 no. 6.
- Ismail, S., Romle, A.R., & Noor, A.A. (2015). The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction in Higher Education Institution. *International Journal of Administration and Governance*, vol. 1 no. 4.

- Jafari, P. and Bidarian, S. (2012). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour. *Procedia: Social and Behavioural Sciences*, volume 47.
- Jahangir, N. (2004). Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature and Antecedents. *BRAC University journal*, vol. 1 no. 2.
- Jernigan, I.E., Joyce, M.B., and Gary, F.K. (2002). Dimensiona of Satisfaction as Predictors of Commitment Type. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 17 no. 7.
- Jones, G.R & George, J.M. (2008). *Essentials of Contemporary Management*. 3rd Edition. McGraw-Hill/Irwin.
- Judge, T.A., Carl, J.T., Joyce, E.B., & Gregory, K.P. (2001). The Job Satisfaction – Job Performance Relationship: a Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, vol. 127 no. 3.
- Kaihatu, T.S. dan Rini, W.A. (2007). Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-guru SMU di Surabaya. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, vol. 98 no. 1.
- Kaleem, M.M., Bushra, J., & Muhammad, J.T. (2013). Organizational Justice in Performance Appraisal System: Impact on Employees Satisfaction and Work Performance. *International Journal of Management & Organizational Studies*, vol. 2 no 2.
- Kaplan, M., Emine, O., Asli, K., and Kadir, A. (2012). The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of Hospital Employee. *World Journal of Management*, vol. 4 no. 1.
- Khalid, S.A. and Ali, H. (2005). The Effect of Organizational Citizenship Behaviour on Withdrawal Behaviour: A Malaysian Study. *International Journal of Management and Entrepreneurship*, vol. 1 no. 1.
- Khan, S.K. and Rashid, M.Z.A. (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behaviour: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, vol. 3 no. 4.
- Khazaei, K., Khalkhali, A, & Eslani, N. (2011). Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Performance of School Teachers in West of Mazandaran Province. *World Applied Sciences Journal*, vol. 13 no. 2.

- Koesmono, Teman. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Wirausaha*, vol. 7 no. 2.
- Koesmono, Teman. (2014). The Influence of Organizational Culture, Servant Leadership, and Job Satisfaction toward Organizational Commitment and Job Performance through Work Motivation as Moderating Variables for Lecturers in Economics and Management of Private University in East Surabaya. *Educational Research International*, vol. 3 no.4.
- Kompas. (2010, 5 Oktober). *Mahasiswa Keluhkan Kinerja Dosen*. <http://cetak.kompas.com/read/2010/10/05/03292155>
- Korsgaard, A.M. and Roberson, L. (1995). Procedural Justice in Performance Evaluation: the Role of Instrumental and Non-instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions. *Journal of Management*, vol. 21.
- Kreitner, R., dan Kinicki, A. (2005). *Organizational Behaviour*. Fifth Edition. New York: McGraw Hill.
- Kubr, M. (Ed). (2002). *Management Consulting: A Guide to the Profession*. 4th Edition. Geneva: International Labour Office.
- Kwantes, C.T. (2009). Culture, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in India and the United States. *Journal of Indian Business Research*, vol. 1 no. 4.
- Lado, A.A., and Wilson, C.M. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective. *Academy of Management Review*, 19, 699–727.
- Lawler, E.E. III. and Worley, C.G. (2006). *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*. San Francisco, CA; Jossey-Bass.
- Lipinskiene, D. (2008). The Examination of Relationship between Organizational Commitment and Job Satisfaction of Employees. *Ekonomikairvadyba: Aktualijosir Perspektyvos*, vol. 4 no. 13.
- Liu, Y. (2009). Perceived Organizational Support and Expatriate Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Affective Commitment Towards the Parent Company. *Personnel Review*, vol. 38 no. 3.

- Locke, E.A. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behaviour and Human Performance*. *Journal of Applied Psychology*, vol. 4.
- Lockett, A., Thomson, S., & Mogenstern, U. (2009). The Development of the Resource-based View: A Critical Appraisal. *International Journal of Management Reviews*, vol. 11 no. 1.
- Lotfi, M.H. and Pour, M.S. (2013). The Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction among the Employees of Tehran Payame Noor University. *Procedia: Social and Behavioural Sciences*, vol. 93.
- Lund, Daulatram B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business & Marketing*, vol. 18 no. 3.
- Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior*. 10th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Maathis, R.L., & Jackson, J.H. (2000). *Human Resource Management*. South-Western: College Publishing.
- Macintosh, E.W. and Doherty, A. (2010) The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intention to Leave. *Sport Management Review*, vol. 13.
- Madhuri, K., Prabhat, S., & Preeti, S. (2014). The Effect of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Employee's Job Performance. *International Journal of Art & Humanity Science*, vol. 1 no. 2.
- Markoczy, L. and Xin, K. (2004). Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Service Research*, vol. 10 no. 2.
- Maxwell, G., & Steele, G. (2003). Organizational Commitment: a Study of Managers in Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 15 no. 7.
- Mayer, R.C. and Schoorman, F.D. (1992). Predicting Participation and Production Outcomes through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, vol. 35 no. 3.
- McCarthy, Kim. (2008). *Citizenship Behaviour: The Link between Employee Satisfaction and Performance*. Center for Global Leadership, The Paul Merage School of Business, University of California at Irvine.
- McMurray, A.J., Scott, D.R., & Pace, R.W. (2004). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 15 no. 4.

- McNeely, B.L. and Meglino, B.M. (1994). The role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behaviour: An Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, vol. 79 no. 6.
- McNeese-Smith, Donna, 1996. Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Hospital & Health Services Administration*, vol. 41, no. 2.
- McShane, S.L. and Von Glinow, M.A. (2008). *Organizational Behaviour*. 4th Edition. USA: McGraw Hill-International.
- Mehrabi, J., Javadi, M.H.M., Zadeh, N.D., & Tanhei. (2012). Studying Relationship between Organizational Justice and Employees' Performance. Case Study: Damloran Pharmaceutical Company in Borujerd, Iran. *International Journal of Learning and Development*, vol. 2 no. 2.
- Mehrabi, J., Mehrdad, A., Mehrdad, J. & Nematollah, M. (2013). Expaining the Relation between Organizational Commitment and Dimensions of Organizational Citizenship Behaviour. Case Study: Textile Factories in Borujerd County. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 5 no. 8.
- Meyer, J.P. and Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, vol. 11.
- Miharty. (2013) The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction towards Improving the Quality of Education in University of Riau. *Asian Social Science*, vol. 9 no. 12.
- Misener, T.R., Haddock, K.S., Gleaton, J.U., & Ajamieh, A.R. (1996). Toward an International Measure of Job Satisfaction. *Nursing Research*, vol. 45.
- Moazzezi, M., Sadraddin, S., & Adel, Z.B., (2014) Relationship between Organizational Justice and Job Performance of Payamenoor University Employees in Ardabil Province. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, vol. 2, no. 6.
- Mondy, R.W. and Noe, R.M. (2011). *Human Resources Management*. 12th Edition. Massachusetts: Prentice Hall.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviours: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, vol. 76.

- Moorman, R.H. and Blakely, G.L. (1995). Individualism Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizen. *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 16.
- Mosadeghrad, A.M. (2003). The Role of Participative Management (Suggestion System) in Hospital Effectiveness and Efficiency. *Research in Medical Sciences*, vol. 8 no. 3.
- Moser, K. & Galais, N. (2007). Self-Monitoring and Job Performance: The Moderating Role of Tenure. *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 15 no. 1.
- Moshabak, A. (2001). *Organizational Behaviour Management*. Tehran: Tarbiat Modarres University Press.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D.R. Ilgen, & R.J. Klimoski (Ed.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, pp. 39-53. John Wiley and Sons, Hoboken, NJ.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee–organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Nawawi, H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nelson, D.L. and Quick, J.C. (2006). *Organizational Behaviour: Foundations, Realities & Challenges*. Ohio: South-Western.
- Nezamabad, M.Z., Kamran, M., & Amirhossein, M. (2014) The Relationship between Emotional Intelligence, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behaviour among the Staffs of Tarbiat Modares University: a Case Study. *Journal of Social Issues & Humanities*, vol. 2 no. 6.
- Noe, R.A., John, H.R., Barry, G., and Pat, MW. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management*. 4th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Nojani, M.I., Ali, A.A., Golam, A.A., & Rajabi, M. (2012). The Study on Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction in Teachers Working in General, Special and Gifted Education Systems. *Procedia: Social and Behavioural Sciences*, vol 46.
- Noor, Ayesha. (2009). *Examining Organizational Citizenship Behaviour as the Outcome of Organizational Commitment: A Study of Universities Teachers of Pakistan*. Proceedings, 2nd CBRC, Lahore, Pakistan.

- O'Reilly, C. and Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Pro-Social Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, vol. 71 no.3.
- Okta, K., Umar, N., Al Musadiq, & Hamidah, N.U. (2015). The Influence of Organizational Culture and Entrepreneurial Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee's Performance. *European Journal of Business and Management*, vol. 7 no. 2.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. and Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behaviour. *Personnel Psychology*, vol. 48 no. 4.
- Ostroff, C. (1992). The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and performance: An Organizational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*, vol. 77 no. 6.
- Panggabean, Mutiara S. (2001). Impact of Perceived Justice in Performance Appraisal on Work Attitudes and Performance. *UMI Dissertation, Nova Southeastern University*.
- Pangkalan Data Pendidikan Tinggi. (2015). *Pangkalan Data Dosen*. Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. <http://forlap.dikti.go.id/>
- Penley, L. E. and Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 9.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional (SNP).
- Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2009 tentang Tunjangan Profesi Guru dan Dosen, Tunjangan Khusus Guru dan Dosen, serta Tunjangan Kehormatan Profesor.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 49 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
- Peraturan Menteri Penertiban Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya.

- Peraturan Menteri Penertiban Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi Nomor 46 Tahun 2013 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Penertiban Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya.
- Piercy, N.F., Lane, N., and Cravens, D.W. (2002). A Gender Perspective on Salesperson Organizational Citizenship Behaviour, Sales Manager Control Strategy, and Sales Unit Effectiveness. *Women in Management Review*, vol. 17 no. 8.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B, & Bachrach (2000). Organizational Citizenship Behaviours: A critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, vol. 26 no.3.
- Podsakoff, P.M., Bommer, W.H., Podsakoff, N.P., & MacKenzie, S.B. (2006). Relationships between Leader Reward and Punishment Behaviour and Subordinate Attitudes, Perceptions, and Behaviours: A Meta-analytic Review of Existing and New Research. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, vol. 99.
- Purnama, Chamdan. (2013). Influence Analysis of Organizational Culture, Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior (OCB) toward Improved Organizational Performance. *International Journal of Business, Humanities, and Technology*, vol.3 no. 5.
- Rawashdeh, E.T. (2013). Organizational Justice and Its Impact upon Job Performance in the Jordanian Customs Department. *International Management Review*, vol 9 no. 2.
- Renyowijoyo, M. (2003). *Hubungan antara Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Prestasi Kerja Karyawan: Studi Empiris Karyawan Sektor Manufaktur di Indonesia*. Disertasi Doktorat, Universiti Utara Malaysia (Tidak Dipublikasikan).
- Rivai, Veithzal. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. & Judge, TA. (2013). *Organizational Behaviour*, 15th Edition. New York: Pearson.
- Roelen, C., Koopmans, P., & Groothoff, J. (2008). Job Demands and Health Complaints in White Collar and Blue Collar Workers. *Work*, vol. 31.

- Rolf, Elfi F. (2011). On the Illusion of Organizational Commitment among Finance Professionals. *Team Performance Management: an International Journal*, vol. 17 no. 5.
- Sabri, P.S.U., Muhammad, I., & Zahra, A., (2011) Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore. *International Journal of Business and Social Science*, vol. 2 no. 24.
- Safania, A.M., Sabaghan-Rad, L., & Ghorbanalizadeh. (2010). Simple and Multiple Relationships of Organizational Justice and Organizational Commitment of Iran Sport Organization Employees. *Jahesh*, vol. 2 no. 5.
- Sahafi, E., Danaee, H., Sariak, A. M., & Haghollahi, F. (2011). The Impact of Emotional Intelligence on Citizenship Behavior of Physicians with Emphasis on Infertility Specialists. *Journal of Family and Reproductive Health*, vol. 5 no. 4.
- Sangadji, E.M. (2009), Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Pimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya pada Kinerja. *Paedagogia, Jurnal Penelitian Pendidikan*, vol. 12 no. 1.
- Sangadji, E.M. and Sopiiah. (2013). The Effect of Organizational Culture on Lecturers' Job Satisfaction and Performance: A Research in Muhammadiyah University throughout East Java. *International Journal of Learning & Development*, vol. 3 no. 3.
- Sareshkeh, S.Kh., Fatemeh, G.Gh., & Seyed, M.T. (2012). Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Iranian Sport Federations Perspective. *Annals of Biological Research*, vol. 3 no. 8.
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th Edition. John Wiley & Son.
- Sekaran, Uma. (2006). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 4th Edition. Wiley India Pvt. Limited.
- Setiawati, Tati. (2009). Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Dosen. Studi Kasus di FPTK UPI Bandung. *Jurnal Media Pendidikan Gizi dan Kuliner*, vol. 1 no. 1.
- Shafritz, J.M. and Ott, J.S. (2001). *Classics of Organization Theory*. 5th Edition. Harcourt College Publishers.
- Shah, S.M.A., Mohammad, S.M., & Minhon, K.L., (2011) The Impact of Organizational Culture on the Employees' Job Satisfaction: a Study of

- Faculty Members of Public Sector Universities of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 3 no. 12.
- Shah, S.M.A., Mohammad, S.M., & Phulpoto, A. (2012). The Impact of Organizational Culture on the Organizational Commitment: a Study of Faculty Members of Private Sector Universities of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 3 no. 9.
- Shahzad, F. (2014). Impact of Organizational Culture on Employees' Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan. *International Journal of Commerce and Management*, vol. 24 no. 3.
- Shalhoop, J.H. (2003). *Social-exchange as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Workplace Outcome*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Akron, Akron, OH.
- Shaw, J., & Reyes, P. (1992). School Cultures: Organizational Value Orientation and Commitment. *The Journal of Educational Research*, vol. 85 no. 5.
- Shore, L.M.F. and Martin, H.J. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*. Sagepub.com.
- Simanjuntak, P.J. (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Edisi 3. Jakarta: Lembaga Penerbit FE-UI.
- Sloat, K.C.M. (1999). Organizational Citizenship: Does Your Firm Inspire to be "Good Citizenship?". *Professional Safety*, vol. 44 no. 4.
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature and Antecedents. *Journal Applied Psychology*, vol. 68 no. 4.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., Hulin. C.L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand-McNally.
- Sribooulue, P. & Peemanee, J. (2013). *Personal – Organizational Factors, OCB, and Job Performance: The Governance Bank Employees*. Paper presented at Annual Paris Business & Social Science Research Conference, Republique Paris, France.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, vol. 22.
- Sugiyono. (2002). *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan ke-4. Bandung: Alfabeta.

- Suliman, A.M.T. and P. Iles. (2000). Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-performance Relationship: a New Look. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 15 no. 5.
- Suliman, A.M.T. (2002). Is Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-performance Relationship. *The Journal of Management Development*, vol. 21 no. 3.
- Suliman, A.M.T. (2007). Links between Justice, Satisfaction, and Performance in the Workplace: A Survey in the UAE and Arabia Context. *Journal of Management Development*, vol. 26 no. 4.
- Swanson, R.A. (2007). *Analysis for Improving Performance: Tools for Diagnosing Organization and Documenting Workplace Expertise*. 2nd Edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Syauta, J.H., Eka, A.T., Margono, S., & Solimun. (2012). The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, vol. 1 no. 1.
- Taheri, F. and Soltani, E. (2013). The Study of Organizational Justice Effect on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour (Case Study: Organization of Roads and Urban Development of Golestan State). *World of Sciences Journal*, vol. 1 no. 15.
- Tehran, G.M., Masoumeh, S.A., & Soheila E. (2013). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Performance of the Staff of Qazvin University of Medical Sciences and Health Services. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 3 no. 9.
- Triguno. (2001). *Budaya Kerja: Meningkatkan Lingkungan yang Kondusif untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT. Golden Terayun Press.
- Turnipseed, D.L. and Rassuli, A. (2005). Performance Perceptions of Organizational Citizenship Behaviours at work: A Bi-level Study among Managers and Employees. *British Journal of Management*, vol. 16 no. 3.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.

- Van Dyne, L., Graham, J., & Dienesch, R.M. (1994). Organizational Citizenship Behaviour: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, vol. 37 no. 4.
- Van Scotter, J.R. and Motowidlo, S.J. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facts of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, vol. 81.
- Wallach, Ellen J. (1983). Individuals and organizations: The Cultural Match. *Training & Development Journal*, vol. 37 no. 2.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang T. (2010). The Impact of Organizational Justice on work Performance: Mediating Effects of Organizational Commitment and Leader-Member Exchange. *International Journal of Manpower*, vol. 31 No. 6.
- Walumbwa, F., Cropanzano, R., & Hartnell, C.A. (2009). Organizational Justice, Voluntary Learning Behaviour, and Job Performance: a Test of the Mediating Effects of Identification and Leader-member Exchange. *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 30 no. 8.
- Weihui Fu and Deshpande, S.P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employee in a China's Insurance Company. *J Bus Ethics*, vol. 124.
- Williams, L.J. and Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, vol. 17 no. 3.
- Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2002). Justice and Organizational Citizenship Behaviour Intentions: Fair Rewards versus Fair Treatment. *Journal of Social Psychology*, vol. 142 no. 1.
- Yaghoubi, E., Sina, A.M., Ebrahimi, A., Abdollahi, H., & Ebrahimi, H. (2011). An Analysis of Correlation between Organizational Justice and Job Satisfaction. *Munich Personal RePEc Archive*, vol. 10.
- Yaghoubi, N., Salehi, M., & Moloudi, J. (2011). Improving Service Quality by Using Organizational Citizenship Behaviour: Iranian Evidence. *Iranian Journal of Management*, vol. 4 no. 2.
- Yiing, L.H., and Ahmad, K.Z. (2009). The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance. *Leadership & Organization Development Journal*, vol.30 no. 1.

- Yousef, D.A. (2000). Organizational Commitment: A mediator of the Relationships of Leadership Behaviour with Job Satisfaction and Performance in a Non-western Country. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 15 no. 1.
- Zaenabadi, H. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behaviour of Teachers. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 5.
- Zaenabadi, H. and Salehi, K. (2011). Role of Procedural Justice, Trust, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers: Proposing a Modified Social Exchange Model. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 29.
- Zettler, I., Friedrich, N., and Hilbig, B.E. (2011). Dissecting Work Commitment: The Role of Machiavellianism. *Career Development International*, vol. 16 no. 1.

LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN

KUESIONER PENELITIAN

Judul Disertasi: Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi secara Langsung maupun Tidak Langsung melalui Sikap dan Perilaku terhadap Kinerja Dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Jakarta

Kepada Yth
Bapak/Ibu/Sdr. Dosen Tetap
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi
Di Jakarta

Dengan Hormat,

Saya bermaksud mengadakan penelitian terhadap para dosen tetap pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di Jakarta. Penelitian ini dilaksanakan dalam rangka penulisan disertasi pada Program Doktor Ilmu Ekonomi, Kekhususan Manajemen Jasa, Konsentrasi Manajemen SDM, Universitas Trisakti Jakarta.

Sehubungan dengan maksud di atas, saya sangat mengharapkan bantuan Bapak/Ibu/Sdr untuk bersedia mengisi kuesioner ini yang sejujurnya sesuai dengan pendapat, pengalaman, dan kondisi yang dirasakan Bapak/Ibu/Sdr selama ini. Hasil penelitian diharapkan dapat sebagai masukan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja dosen.

Penelitian ini semata-mata untuk pengembangan keilmuan. Kerahasiaan catatan/data dalam penelitian dijamin secara legal. Semua berkas yang mencantumkan identitas subyek penelitian hanya dipergunakan untuk pengolahan data dan apabila penelitian sudah selesai akan dimusnahkan.

Bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr merupakan sumbangan yang sangat berharga bagi penelitian ini dan sangat membantu proses penyusunan disertasi saya. Demikian, atas perhatian dan kerjasama yang baik saya ucapkan terima kasih.

Jakarta, Agustus 2015

Hormat saya,

Titing Widyastuti

1. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER:

- a. Mohon mengisi/menjawab seluruh kuesioner yang ada.
- b. Berilah tanda (X) pada kolom yang sesuai keadaan yang sebenarnya (jawaban hanya 1).
- c. Ada 5 (lima) alternatif jawaban, yaitu:
 1. STT : Sangat Tidak Setuju
 2. TS : Tidak Setuju
 3. CS : Cukup Setuju
 4. S : Setuju
 5. SS : Sangat Setuju

2. KARAKTERISTIK RESPONDEN:

- a. Nama :
- b. Umur:
 - a. 30 thn ke bawah
 - b. 31 – 40 thn
 - c. 41 – 50 thn
 - d. 51 – 60 thn
 - e. Di atas 60 thn
- c. Gender:
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
- d. Masa kerja:
 - a. Kurang dari 1 thn
 - b. 1 – 10 thn
 - c. 11 – 20 thn
 - d. 21 – 30 thn
 - e. 31 – 40 thn
 - f. Di atas 40 thn
- e. Pendidikan terakhir:
 - a. S1
 - b. S2
 - c. S3
- f. Pangkat Akademik:
 - a. Tenaga Pendidik
 - b. Asisten Ahli
 - c. Lektor
 - d. Lektor Kepala
 - e. Guru Besar
- g. Jumlah Kum (optional):

Isilah kolom di bawah ini dengan tanda (X) pada pernyataan yang sesuai dengan keadaan sesungguhnya selama Bapak/Ibu/Saudara bekerja sebagai Dosen.

No	PERNYATAAN	STT 1	TS 2	CS 3	S 4	SS 5
Budaya Organisasi – Suportif						
1	Dosen mudah mengakses kebijakan-kebijakan institusi					
2	Pimpinan menggunakan umpan-balik yang positif terhadap dosen					
3	Seluruh <i>civitas academica</i> ramah dan suka menolong					
4	Unsur pimpinan terus-menerus meningkatkan komunikasi dengan para dosen					
Budaya Organisasi – Birokrasi						
5	Unsur pimpinan menyediakan <i>personal leadership</i> untuk meningkatkan mutu					
6	Para kepala bagian di institusi kami menerima tanggung jawab mutu					
7	Para kepala bagian mendorong proses kegiatan tri darma perguruan tinggi agar tepat waktu					
8	Unsur pimpinan mendorong dosen untuk terlibat aktif dalam kegiatan tridharma perguruan tinggi					
Budaya Organisasi – Inovatif						
9	Prioritas utama institusi adalah kinerja kualitas					
10	Institusi memiliki ketersediaan komunikasi internal tertulis seperti tata tertib, aturan dosen, dll					
11	Institusi saya mendorong inovasi					
Keadilan Organisasi - Keadilan Distributif						
12	Ada kelayakan/kewajaran dalam penjadwalan kerja saya					
13	Ada kelayakan/kewajaran dalam tingkat gaji yang saya terima					
14	Saya berpendapat bahwa beban kerja saya sudah cukup adil					
15	Secara keseluruhan, penghargaan yang saya terima sudah cukup adil					
Keadilan Organisasi - Keadilan Prosedural						
16	Keputusan pekerjaan dibuat oleh pimpinan secara adil					
17	Pimpinan mendengar usulan karyawan sebelum keputusan kerja dibuat					

No	PERNYATAAN	STT 1	TS 2	CS 3	S 4	SS 5
18	Untuk membuat keputusan pekerjaan, pimpinan mengumpulkan informasi yang akurat dan lengkap					
19	Semua keputusan tentang pekerjaan diterapkan secara konsisten kepada seluruh dosen					
Keadilan Organisasi - Keadilan Interaksional						
20	Keputusan pimpinan yang berkaitan dengan pekerjaan saya, dibuat dengan penuh pertimbangan					
21	Keputusan pimpinan yang berkaitan dengan pekerjaan saya, dibuat dengan rasa hormat					
22	Keputusan pimpinan yang berkaitan dengan pekerjaan saya dibuat dengan benar					
23	Dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan saya, pimpinan menunjukkan kepedulian terhadap hak-hak saya sebagai dosen					
Kepuasan Kerja						
24	Secara umum, saya puas dengan pekerjaan saya					
25	Pendapat saya dihormati di tempat kerja					
26	Sebagian besar teman-teman dosen sangat puas dengan pekerjaannya					
27	Saya puas dengan pengakuan yang saya terima terhadap pekerjaan yang saya lakukan					
28	Saya puas dengan penghasilan saya dibandingkan dengan pekerjaan yang serupa di institusi lain					
29	Saya puas dengan hubungan personal antara pimpinan dengan para dosen					
30	Saya puas dengan cara pimpinan memperlakukan dosen					
Komitmen Organisasi – Afektif						
31	Saya merasa terikat secara emosional dengan institusi saya					
32	Saya mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap institusi saya					
33	Saya bangga menjadi dosen tetap di institusi saya					
34	Saya senang bisa bekerja di institusi saya hingga pensiun nantinya					

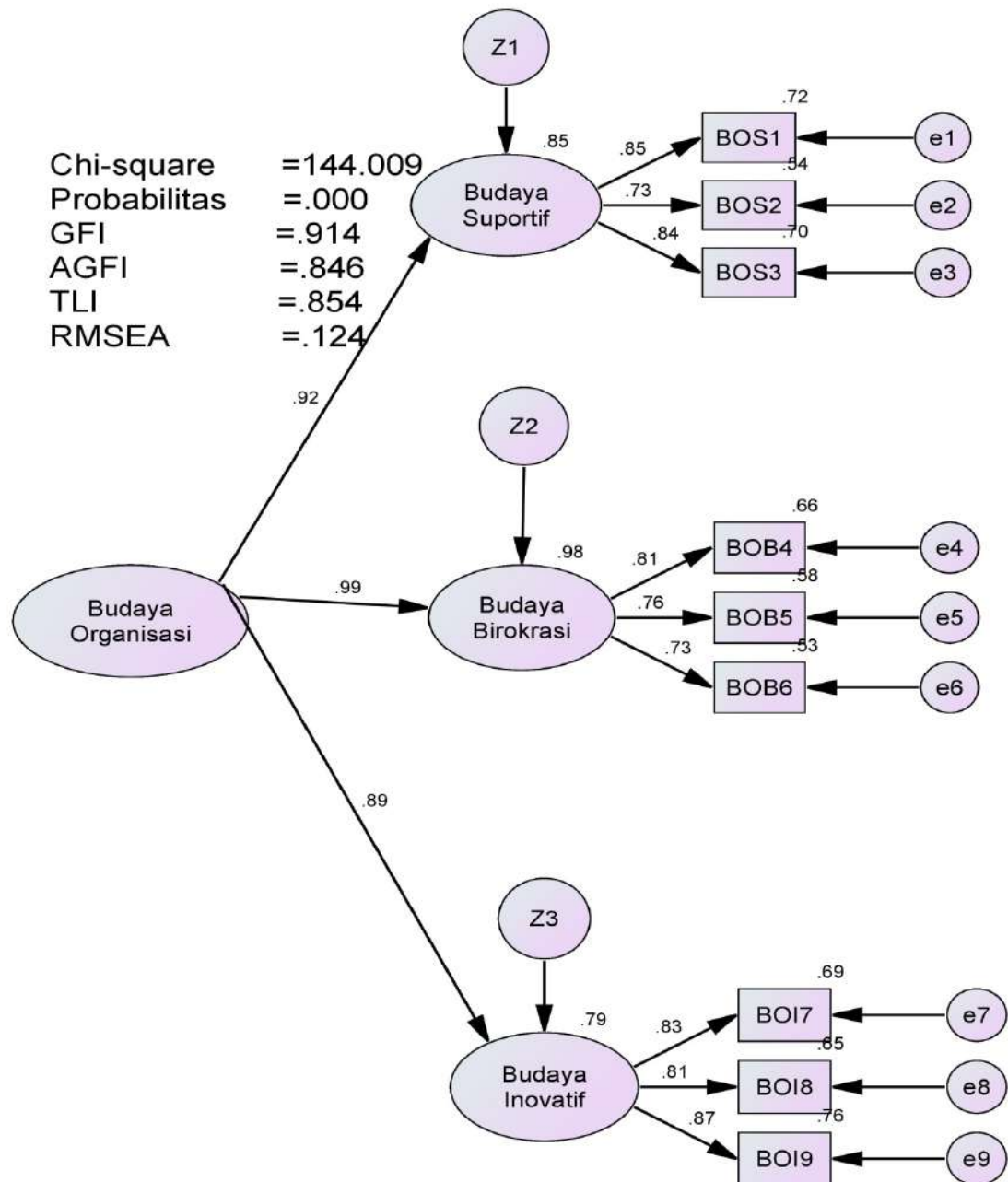
No	PERNYATAAN	STT 1	TS 2	CS 3	S 4	SS 5
Komitmen Organisasi – Kelanjutan						
35	Konsekuensi serius jika saya meninggalkan institusi adalah kelangkaan alternatif yang tersedia					
36	Saya sangat sulit meninggalkan institusi saat ini, meskipun saya ingin					
37	Kehidupan saya akan terganggu jika saya memutuskan untuk meninggalkan institusi sekarang					
38	Alasan saya tetap bekerja di institusi ini, bahwa meninggalkan membutuhkan pengorbanan sedangkan di tempat lain belum tentu mendapat benefit seperti sekarang					
Komitmen Organisasi – Normatif						
39	Meskipun menguntungkan, saya tidak merasa tepat untuk meninggalkan institusi saat ini					
40	Saya merasa bersalah jika meninggalkan institusi saat ini					
41	Institusi layak mendapatkan loyalitas saya					
42	Saya berhutang budi kepada institusi					
Perilaku Ekstra Peran - <i>Altruism</i>						
43	Saya rela membantu teman yang berhalangan hadir					
44	Saya rela membantu teman yang memiliki beban kerja berat					
45	Saya rela membantu dosen baru tanpa diminta					
46	Saya rela membantu teman memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya					
Perilaku Ekstra Peran - <i>Courtesy</i>						
47	Saya selalu menghormati hak-hak orang lain					
48	Saya menyadari bagaimana perilaku saya mempengaruhi pekerjaan teman					
49	Saya slalu mencoba menghindari menciptakan masalah bagi rekan kerja					
50	Saya selalu mempertimbangkan dampak tindakan saya terhadap rekan kerja					
Perilaku Ekstra Peran – <i>Civic Virtue</i>						
51	Saya menghadiri pertemuan yang tidak wajib tetapi saya anggap penting					

No	PERNYATAAN	STT 1	TS 2	CS 3	S 4	SS 5
52	Saya mengikuti kegiatan yang tidak wajib, namun meningkatkan citra institusi					
53	Saya selalu mengikuti perubahan dalam organisasi					
54	Saya selalu menindaklanjuti pengumuman dari institusi					
Perilaku Ekstra Peran - <i>Sportmanship</i>						
55	Saya menghindari mengeluh tentang hal-hal sepele					
56	Saya selalu melihat sesuatu dari sisi positif, dibanding mencari apa yang salah					
57	Saya tidak pernah mencari-cari kesalahan tentang apa yang dilakukan institusi					
58	Saya berpendapat orang yang menciptakan sportifitas akan lebih diperhatikan institusi					
Perilaku Ekstra Peran - <i>Conscientiousness</i>						
59	Kehadiran saya di kampus selalu melebihi jam kerja yang berlaku					
60	Saya tidak pernah mengambil jam istirahat ekstra					
61	Saya patuh pada peraturan instituti, bahkan ketika tidak ada yang mengawasi					
62	Saya percaya bahwa bekerja jujur akan mendapatkan gaji yang sepadan					
Kinerja Dosen – Pendidikan						
63	Saya memberi perkuliahan sesuai dengan beban kerja dosen					
64	Saya membuat bahan ajar/slide/modul/diktat dalam satu semester					
65	Saya menggunakan buku literatur terbaru dalam proses pembelajaran					
66	Saya memenuhi ketentuan ketepatan waktu dalam proses pembelajaran (tatap-muka/penyerahan nilai akhir)					
Kinerja Dosen - Penelitian						
67	Hasil penelitian saya diseminarkan minimal 1 kali dalam 1 semester					
68	Hasil penelitian saya dimuat di jurnal ilmiah minimal 1 kali dalam 1 semester					
69	Artikel saya dimuat di media masa (majalah, koran)					

No	PERNYATAAN	STT 1	TS 2	CS 3	S 4	SS 5
70	Saya bekerja-sama dengan sponsor/ <i>stakeholder</i> dalam melakukan penelitian					
Kinerja Dosen – Pengabdian pada Masyarakat						
71	Saya melakukan pengabdian pada masyarakat minimal 1 kali dalam 1 semester					
72	Saya menjadi pembicara dalam seminar/lokakarya/ <i>workshop</i> internal					
73	Saya menjadi pembicara dalam seminar/lokakarya/ <i>workshop</i> eksternal					
74	Saya mengikuti lebih dari satu organisasi kemasyarakatan/profesi					
Kinerja Dosen – Pendukung Tridharma Perguruan Tinggi						
75	Saya mengikuti seminar/lokakarya/ <i>workshop</i> regional minimal 1 kali dalam 1 semester					
76	Saya mengikuti seminar/lokakarya/ <i>workshop</i> nasional/internasional minimal 1 kali dalam 1 semester					
77	Saya mengikuti kepanitiaan (wisuda, seminar, kegiatan akademik lainnya)					
78	Saya berperan aktif dalam pertemuan ilmiah					

Lampiran 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas dan Reliabilitas deng AMOS



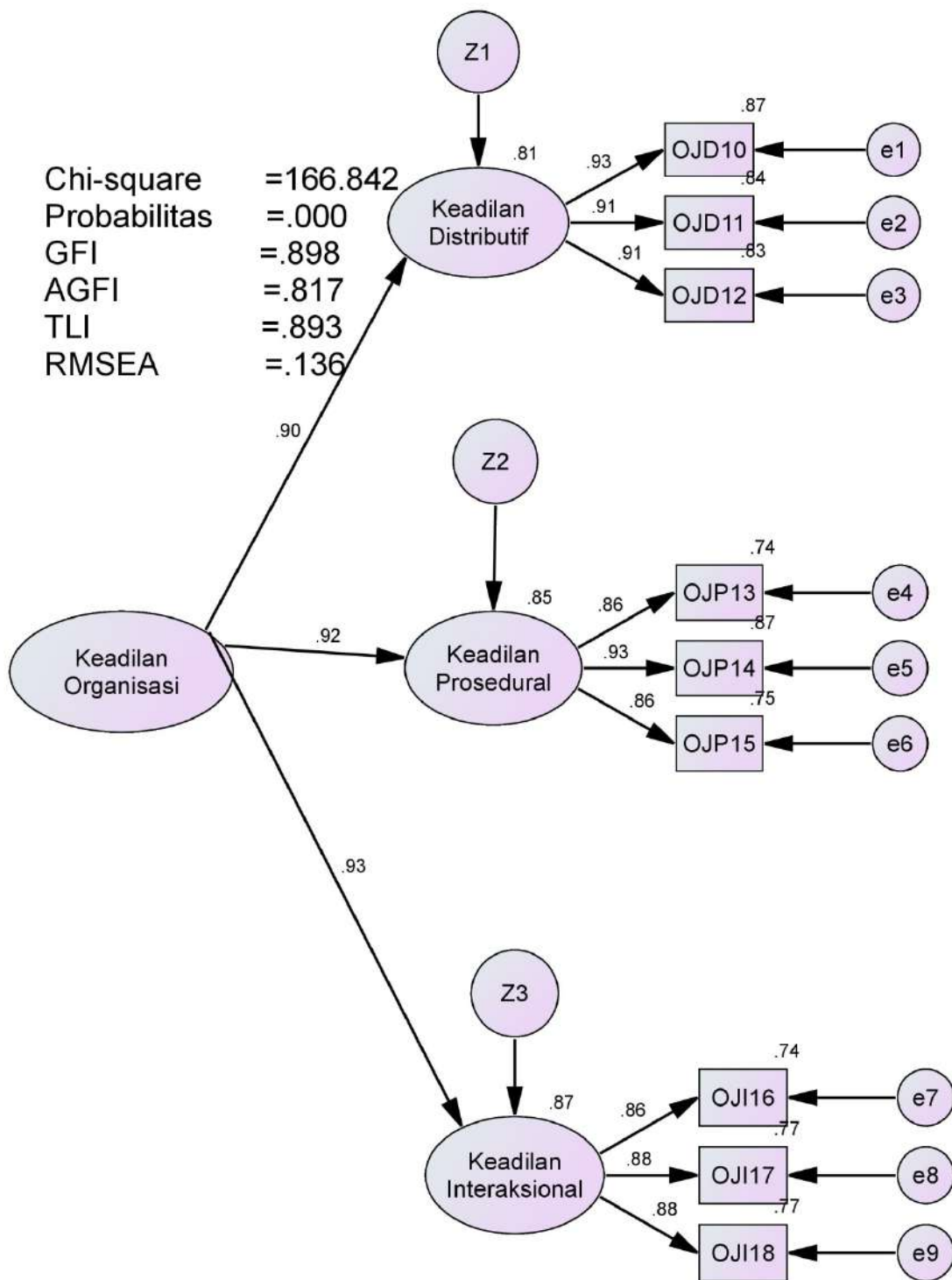
BUDAYA ORGANISASI**Uji Normalitas Validitas dan Reliabilitas****Assessment of normality (Group number 1)**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
BOS3	1.000	5.000	-.741	-5.325	.657	2.363
BOS2	1.000	5.000	-.668	-4.800	.557	2.001
BOS1	1.000	5.000	-.826	-5.939	.848	3.047
BOI9	1.000	5.000	-.570	-4.096	.465	1.672
BOI8	1.000	5.000	-.699	-5.027	1.421	5.107
BOI7	1.000	5.000	-.774	-5.563	.310	1.115
BOB6	1.000	5.000	-.594	-4.268	.612	2.199
BOB5	1.000	5.000	-.364	-2.619	.203	.730
BOB4	1.000	5.000	-.506	-3.639	.436	1.569
Multivariate					27.647	17.297

Maximum Likelihood Estimates**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Hasil
Budaya_Suportif	<---	Budaya_Organisasi	1.000					Valid
Budaya_Birokrasi	<---	Budaya_Organisasi	.596	.052	11.423	***	par_7	Valid
Budaya_Inovatif	<---	Budaya_Organisasi	.713	.056	12.775	***	par_8	Valid
BOB4	<---	Budaya_Birokrasi	1.247	.123	10.155	***	par_1	Valid
BOB5	<---	Budaya_Birokrasi	1.118	.108	10.314	***	par_2	Valid
BOB6	<---	Budaya_Birokrasi	1.000					Valid
BOI7	<---	Budaya_Inovatif	1.000					Valid
BOI8	<---	Budaya_Inovatif	.798	.059	13.491	***	par_3	Valid
BOI9	<---	Budaya_Inovatif	.981	.067	14.629	***	par_4	Valid
BOS1	<---	Budaya_Suportif	1.000					Valid
BOS2	<---	Budaya_Suportif	.608	.052	11.740	***	par_5	Valid
BOS3	<---	Budaya_Suportif	.747	.050	14.874	***	par_6	Valid

			Estimate	S.E.	Hasil	Kesimpulan
Budaya_Suportif	<---	Budaya_Organisasi	.920			Reliabel
Budaya_Birokrasi	<---	Budaya_Organisasi	.990	.052	0.94	Reliabel
Budaya_Inovatif	<---	Budaya_Organisasi	.889	.056	0.84	Reliabel
BOB4	<---	Budaya_Birokrasi	.814	.123	0.71	Reliabel
BOB5	<---	Budaya_Birokrasi	.763	.108	0.67	Reliabel
BOB6	<---	Budaya_Birokrasi	.731			Reliabel
BOI7	<---	Budaya_Inovatif	.834			Reliabel
BOI8	<---	Budaya_Inovatif	.808			Reliabel
BOI9	<---	Budaya_Inovatif	.874	.067	0.81	Reliabel
BOS1	<---	Budaya_Suportif	.851			Reliabel
BOS2	<---	Budaya_Suportif	.732	.052	0.68	Reliabel
BOS3	<---	Budaya_Suportif	.838	.050	0.79	Reliabel



KEADILAN ORGANISASI**Normalitas**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
OJD12	1.000	5.000	-.459	-3.299	.234	.842
OJD11	1.000	5.000	-.420	-3.021	.355	1.278
OJD10	1.000	5.000	-.270	-1.938	.214	.770
OJI18	1.000	5.000	-.481	-3.460	1.030	3.703
OJI17	1.000	5.000	-.560	-4.026	1.194	4.292
OJI16	1.000	5.000	-.485	-3.486	.721	2.590
OJP15	1.000	5.000	-.568	-4.085	.501	1.799
OJP14	1.000	5.000	-.600	-4.316	.538	1.933
OJP13	1.000	5.000	-.546	-3.922	.462	1.661
Multivariate					42.168	26.381

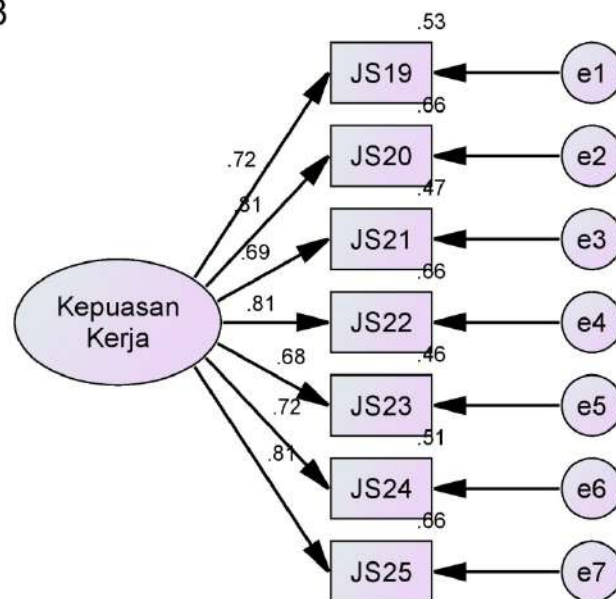
Maximum Likelihood Estimates**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Hasil
Keadilan_Distributif	<---	Keadilan_Organisasi	1.000					Valid
Keadilan_Prosedural	<---	Keadilan_Organisasi	.744	.051	14.464	***	par_7	Valid
Keadilan_Interaksional	<---	Keadilan_Organisasi	.690	.048	14.264	***	par_8	Valid
OJP13	<---	Keadilan_Prosedural	1.027	.065	15.754	***	par_1	Valid
OJP14	<---	Keadilan_Prosedural	1.169	.064	18.348	***	par_2	Valid
OJP15	<---	Keadilan_Prosedural	1.000					Valid
OJI16	<---	Keadilan_Interaksional	1.000					Valid
OJI17	<---	Keadilan_Interaksional	.986	.064	15.507	***	par_3	Valid
OJI18	<---	Keadilan_Interaksional	.977	.062	15.641	***	par_4	Valid
OJD10	<---	Keadilan_Distributif	1.000					Valid
OJD11	<---	Keadilan_Distributif	.871	.041	21.143	***	par_5	Valid
OJD12	<---	Keadilan_Distributif	.908	.043	21.197	***	par_6	Valid

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	Hasil	Kesimpulan
Keadilan_Distributif	<---	Keadilan_Organisasi	.901			Reliabel
Keadilan_Prosedural	<---	Keadilan_Organisasi	.922	.051	0.87	Reliabel
Keadilan_Interaksional	<---	Keadilan_Organisasi	.934	.048	0.89	Reliabel
OJP13	<---	Keadilan_Prosedural	.858	.065	0.80	Reliabel
OJP14	<---	Keadilan_Prosedural	.933	.064	0.87	Reliabel
OJP15	<---	Keadilan_Prosedural	.864			Reliabel
OJI16	<---	Keadilan_Interaksional	.858			Reliabel
OJI17	<---	Keadilan_Interaksional	.879	.064	0.82	Reliabel
OJI18	<---	Keadilan_Interaksional	.877	.062	0.82	Reliabel
OJD10	<---	Keadilan_Distributif	.932			Reliabel
OJD11	<---	Keadilan_Distributif	.914	.041	0.87	Reliabel
OJD12	<---	Keadilan_Distributif	.913	.043	0.87	Reliabel

Chi-square =96.789
 Probabilitas =.000
 GFI =.915
 AGFI =.829
 TLI =.895
 RMSEA =.138



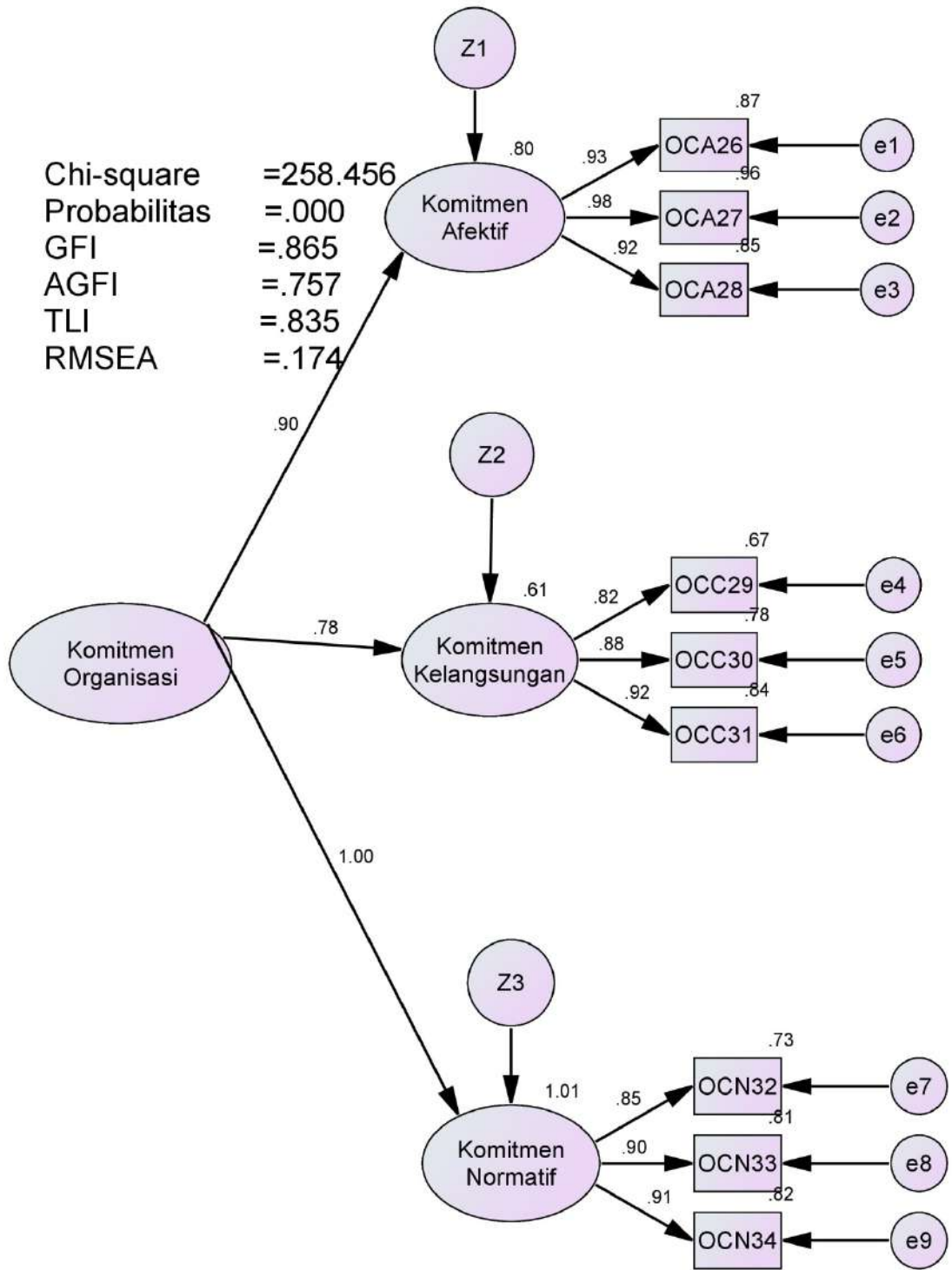
KEPUASAN KERJA
 Normalitas Validitas Reliabilitas

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
JS25	1.000	5.000	-.630	-4.525	1.141	4.100
JS24	1.000	5.000	-.568	-4.081	.950	3.413
JS23	1.000	5.000	-.435	-3.126	.211	.759
JS22	1.000	5.000	-.632	-4.541	1.281	4.604
JS21	1.000	5.000	-.231	-1.658	.451	1.621
JS20	1.000	5.000	-.460	-3.306	1.058	3.801
JS19	1.000	5.000	-.656	-4.717	1.346	4.837
Multivariate					40.342	31.639

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Hasil
JS19 <--- Kepuasan_Kerja	1.000					Valid
JS20 <--- Kepuasan_Kerja	1.103	.078	14.093	***	par_1	Valid
JS21 <--- Kepuasan_Kerja	.968	.084	11.480	***	par_2	Valid
JS22 <--- Kepuasan_Kerja	1.141	.083	13.786	***	par_3	Valid
JS23 <--- Kepuasan_Kerja	1.084	.095	11.357	***	par_4	Valid
JS24 <--- Kepuasan_Kerja	1.019	.087	11.775	***	par_5	Valid
JS25 <--- Kepuasan_Kerja	1.169	.087	13.458	***	par_6	Valid

	Estimate	S.E.	Hasil	Kesimpulan
JS19 <--- Kepuasan_Kerja	.725			Reliabel
JS20 <--- Kepuasan_Kerja	.813	.078	0.74	Reliabel
JS21 <--- Kepuasan_Kerja	.687	.084	0.61	Reliabel
JS22 <--- Kepuasan_Kerja	.811	.083	0.74	Reliabel
JS23 <--- Kepuasan_Kerja	.676	.095	0.59	Reliabel
JS24 <--- Kepuasan_Kerja	.717	.087	0.64	Reliabel
JS25 <--- Kepuasan_Kerja	.810	.087	0.73	Reliabel



KOMITMEN ORGANISASI
Normalitas, Validitas, Reliabilitas

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
OCA28	1.000	5.000	-.916	-6.583	2.181	7.837
OCA27	1.000	5.000	-.859	-6.178	1.395	5.012
OCA26	1.000	5.000	-.642	-4.614	.669	2.406
OCN34	1.000	5.000	-.612	-4.396	.892	3.207
OCN33	1.000	5.000	-.322	-2.314	.092	.331
OCN32	1.000	5.000	-.243	-1.749	.070	.253
OCC31	1.000	5.000	-.314	-2.258	-.318	-1.144
OCC30	1.000	5.000	-.165	-1.189	-.572	-2.056
OCC29	1.000	5.000	-.262	-1.886	-.002	-.008
Multivariate					31.070	19.438

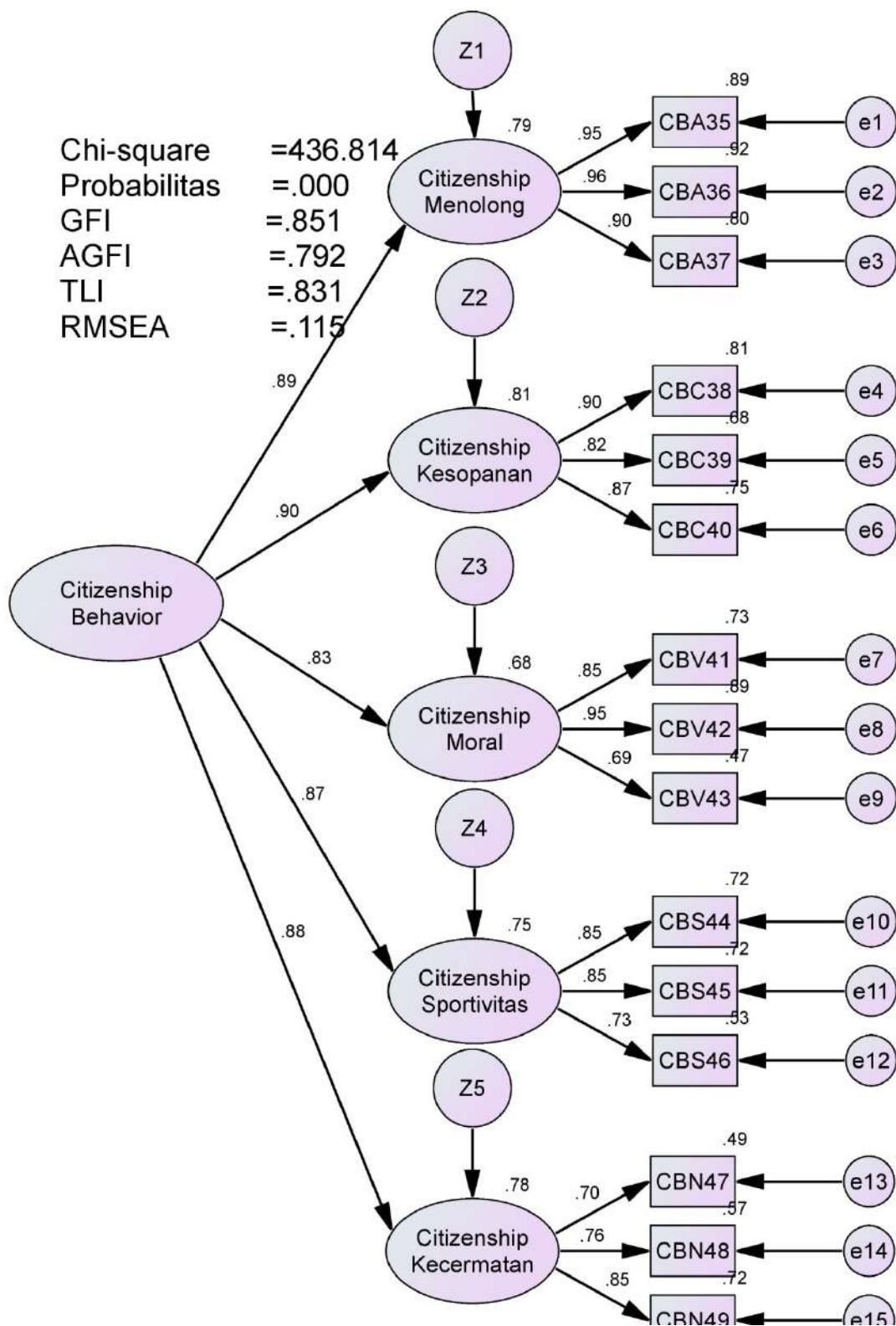
Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Hasil
Komitmen_Afektif	<---	Komitmen_Organisasi	1.000					Valid
Komitmen_Kelangsungan	<---	Komitmen_Organisasi	.745	.065	11.516	***	par_7	Valid
Komitmen_Normatif	<---	Komitmen_Organisasi	.823	.060	13.677	***	par_8	Valid
OCC29	<---	Komitmen_Kelangsungan	.766	.050	15.400	***	par_1	Valid
OCC30	<---	Komitmen_Kelangsungan	1.012	.054	18.635	***	par_2	Valid
OCC31	<---	Komitmen_Kelangsungan	1.000					Valid
OCN32	<---	Komitmen_Normatif	1.000					Valid
OCN33	<---	Komitmen_Normatif	1.207	.081	14.990	***	par_3	Valid
OCN34	<---	Komitmen_Normatif	1.086	.074	14.667	***	par_4	Valid
OCA26	<---	Komitmen_Afektif	1.000					Valid
OCA27	<---	Komitmen_Afektif	.977	.035	28.241	***	par_5	Valid
OCA28	<---	Komitmen_Afektif	.822	.038	21.355	***	par_6	Valid

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	Hasil	Kesimpulan
Komitmen_Afektif	<---	Komitmen_Organisasi	.895			
Komitmen_Kelangsungan	<---	Komitmen_Organisasi	.778	.065	0.72	Reliabel
Komitmen_Normatif	<---	Komitmen_Organisasi	1.003	.060	0.95	Reliabel
OCC29	<---	Komitmen_Kelangsungan	.820	.050	0.77	Reliabel
OCC30	<---	Komitmen_Kelangsungan	.883	.054	0.83	Reliabel
OCC31	<---	Komitmen_Kelangsungan	.918			
OCN32	<---	Komitmen_Normatif	.854			
OCN33	<---	Komitmen_Normatif	.903	.081	0.83	Reliabel
OCN34	<---	Komitmen_Normatif	.906	.074	0.84	Reliabel
OCA26	<---	Komitmen_Afektif	.933			
OCA27	<---	Komitmen_Afektif	.979	.035	0.95	Reliabel
OCA28	<---	Komitmen_Afektif	.923	.038	0.89	Reliabel



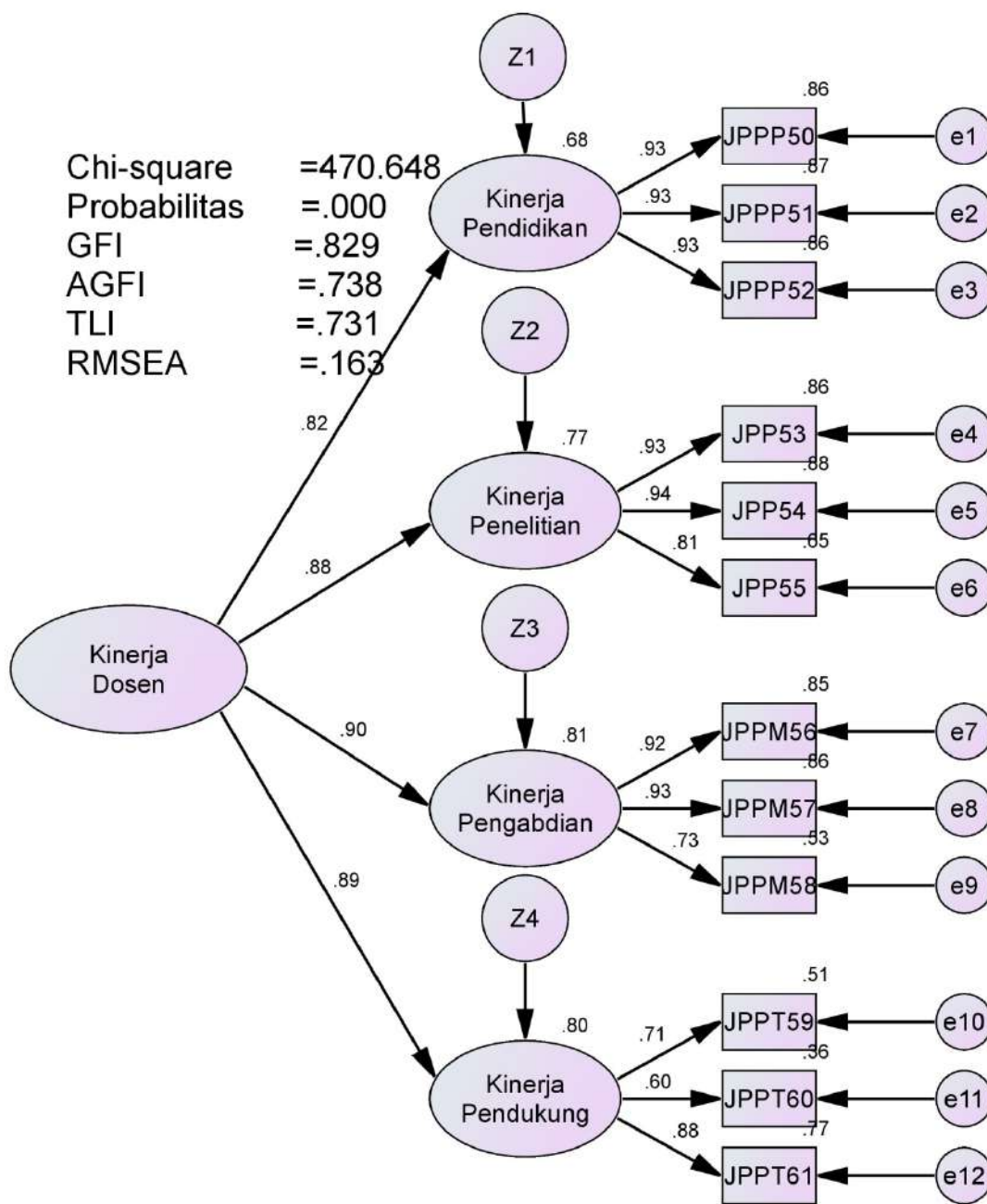
CITIZENSHIP BEHAVIOR

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
CBN49	1.000	5.000	-.764	-5.493	1.147	4.123
CBN48	1.000	5.000	-.562	-4.040	.241	.867
CBN47	1.000	5.000	-.420	-3.017	-.040	-.145
CBS46	1.000	5.000	-.688	-4.947	1.044	3.754
CBS45	1.000	5.000	-.771	-5.541	1.971	7.084
CBS44	1.000	5.000	-1.178	-8.465	3.980	14.303
CBV43	1.000	5.000	-.768	-5.518	1.969	7.076
CBV42	1.000	5.000	-1.099	-7.903	3.113	11.189
CBV41	1.000	5.000	-.668	-4.801	.997	3.582
CBC40	1.000	5.000	-.989	-7.111	3.512	12.622
CBC39	1.000	5.000	-1.327	-9.538	4.293	15.429
CBC38	1.000	5.000	-1.297	-9.322	4.141	14.883
CBA37	1.000	5.000	-.557	-4.006	1.594	5.729
CBA36	1.000	5.000	-.617	-4.434	1.531	5.503
CBA35	1.000	5.000	-.742	-5.336	1.605	5.767
Multivariate					118.311	46.120

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Hasil
Citizenship_Menolong	<---	Citizenship_Behavior	1.000					Valid
Citizenship_Kesopanan	<---	Citizenship_Behavior	.662	.049	13.457	***	par_11	Valid
Citizenship_Moral	<---	Citizenship_Behavior	.620	.055	11.274	***	par_12	Valid
Citizenship_Kecermatan	<---	Citizenship_Behavior	.610	.067	9.047	***	par_13	Valid
Citizenship_Sportivitas	<---	Citizenship_Behavior	.574	.050	11.494	***	par_14	Valid
CBA35	<---	Citizenship_Menolong	1.000					Valid
CBA36	<---	Citizenship_Menolong	.891	.035	25.160	***	par_1	Valid
CBA37	<---	Citizenship_Menolong	.732	.039	18.664	***	par_2	Valid
CBC38	<---	Citizenship_Kesopanan	1.000					Valid
CBC39	<---	Citizenship_Kesopanan	.898	.063	14.162	***	par_3	Valid
CBC40	<---	Citizenship_Kesopanan	.893	.059	15.005	***	par_4	Valid
CBV41	<---	Citizenship_Moral	1.000					Valid
CBV42	<---	Citizenship_Moral	1.026	.061	16.879	***	par_5	Valid
CBV43	<---	Citizenship_Moral	.685	.063	10.873	***	par_6	Valid
CBS44	<---	Citizenship_Sportivitas	1.000					Valid
CBS45	<---	Citizenship_Sportivitas	1.059	.082	12.914	***	par_7	Valid
CBS46	<---	Citizenship_Sportivitas	.917	.088	10.371	***	par_8	Valid
CBN47	<---	Citizenship_Kecermatan	1.000					Valid
CBN48	<---	Citizenship_Kecermatan	1.076	.118	9.099	***	par_9	Valid
CBN49	<---	Citizenship_Kecermatan	1.081	.121	8.904	***	par_10	Valid

			Estimate	S.E.	Hasil	Kesimpulan
Citizenship_Menolong	<---	Citizenship_Behavior	.890			Reliabel
Citizenship_Kesopanan	<---	Citizenship_Behavior	.900	.049	0.85	Reliabel
Citizenship_Moral	<---	Citizenship_Behavior	.827	.055	0.78	Reliabel
Citizenship_Kecermatan	<---	Citizenship_Behavior	.883	.067	0.82	Reliabel
Citizenship_Sportivitas	<---	Citizenship_Behavior	.865	.050	0.82	Reliabel
CBA35	<---	Citizenship_Menolong	.946			Reliabel
CBA36	<---	Citizenship_Menolong	.959	.035	0.93	Reliabel
CBA37	<---	Citizenship_Menolong	.897	.039	0.86	Reliabel
CBC38	<---	Citizenship_Kesopanan	.898			Reliabel
CBC39	<---	Citizenship_Kesopanan	.822	.063	0.76	Reliabel
CBC40	<---	Citizenship_Kesopanan	.868	.059	0.81	Reliabel
CBV41	<---	Citizenship_Moral	.853			Reliabel
CBV42	<---	Citizenship_Moral	.946	.061	0.89	Reliabel
CBV43	<---	Citizenship_Moral	.686	.063	0.63	Reliabel
CBS44	<---	Citizenship_Sportivitas	.849			Reliabel
CBS45	<---	Citizenship_Sportivitas	.847	.082	0.77	Reliabel
CBS46	<---	Citizenship_Sportivitas	.728	.088	0.65	Reliabel
CBN47	<---	Citizenship_Kecermatan	.698			Reliabel
CBN48	<---	Citizenship_Kecermatan	.756	.118	0.65	Reliabel
CBN49	<---	Citizenship_Kecermatan	.846	.121	0.74	Reliabel



KINERJA DOSEN

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
JPPT61	1.000	5.000	-.621	-4.462	.288	1.035
JPPT60	1.000	5.000	-.898	-6.455	.961	3.454
JPPT59	1.000	5.000	-.757	-5.442	.328	1.179
JPPM58	1.000	5.000	-.692	-4.971	.457	1.644
JPPM57	1.000	5.000	-.477	-3.427	-.400	-1.437
JPPM56	1.000	5.000	-.387	-2.782	-.498	-1.789
JPP55	1.000	5.000	-.348	-2.500	-.408	-1.465
JPP54	1.000	5.000	-.469	-3.370	-.174	-.625
JPP53	1.000	5.000	-.372	-2.677	-.117	-.421
JPPP52	1.000	5.000	-.970	-6.976	1.971	7.083
JPPP51	1.000	5.000	-.860	-6.179	1.692	6.080
JPPP50	1.000	5.000	-1.063	-7.643	2.949	10.597
Multivariate					82.491	39.618

Degrees of freedom = 51

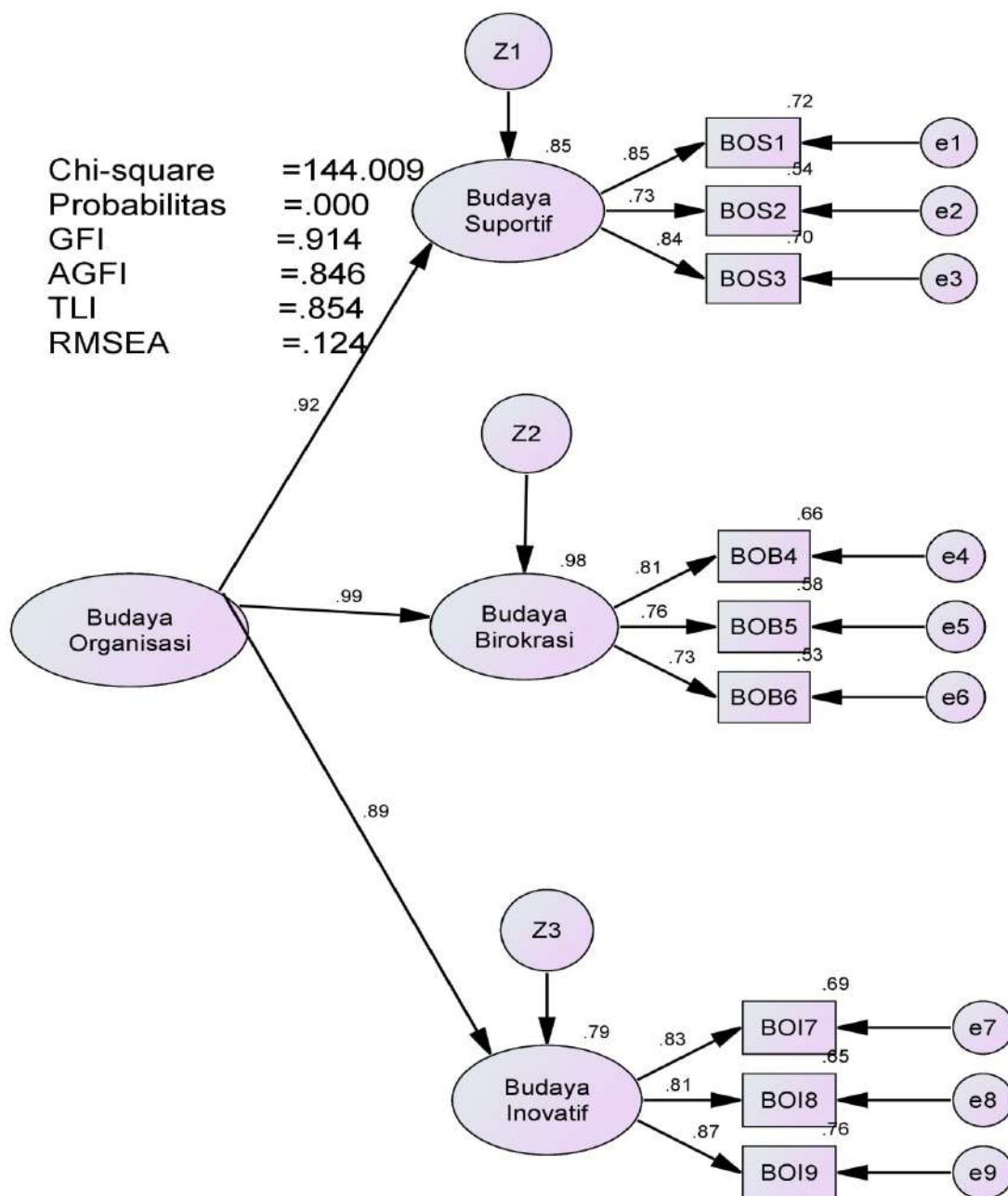
Probability level = .000

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Hasil
Kinerja_Pendidikan	<---	Kinerja_Dosen	1.000					Valid
Kinerja_Penelitian	<---	Kinerja_Dosen	.920	.074	12.347	***	par_9	Valid
Kinerja_Pengabdian	<---	Kinerja_Dosen	.997	.081	12.337	***	par_10	Valid
Kinerja_Pendukung	<---	Kinerja_Dosen	.661	.082	8.108	***	par_11	Valid
JPPP50	<---	Kinerja_Pendidikan	1.000					Valid
JPPP51	<---	Kinerja_Pendidikan	.880	.049	17.870	***	par_1	Valid
JPPP52	<---	Kinerja_Pendidikan	.872	.050	17.546	***	par_2	Valid
JPP53	<---	Kinerja_Penelitian	1.000					Valid
JPP54	<---	Kinerja_Penelitian	1.050	.049	21.308	***	par_3	Valid
JPP55	<---	Kinerja_Penelitian	.899	.059	15.168	***	par_4	Valid
JPPM56	<---	Kinerja_Pengabdian	1.000					Valid
JPPM57	<---	Kinerja_Pengabdian	1.045	.055	19.118	***	par_5	Valid
JPPM58	<---	Kinerja_Pengabdian	.690	.059	11.712	***	par_6	Valid
JPPT59	<---	Kinerja_Pendukung	1.000					Valid
JPPT60	<---	Kinerja_Pendukung	.783	.110	7.094	***	par_7	Valid
JPPT61	<---	Kinerja_Pendukung	1.271	.150	8.446	***	par_8	Valid

		Estimate	S.E.	Hasil	Kesimpulan
Kinerja_Pendidikan	<--- Kinerja_Dosen	.823			Reliabel
Kinerja_Penelitian	<--- Kinerja_Dosen	.880	.074	0.81	Reliabel
Kinerja_Pengabdian	<--- Kinerja_Dosen	.902	.081	0.83	Reliabel
Kinerja_Pendukung	<--- Kinerja_Dosen	.893	.082	0.82	Reliabel
JPPP50	<--- Kinerja_Pendidikan	.928			Reliabel
JPPP51	<--- Kinerja_Pendidikan	.934	.049	0.89	Reliabel
JPPP52	<--- Kinerja_Pendidikan	.930	.050	0.88	Reliabel
JPP53	<--- Kinerja_Penelitian	.929			Reliabel
JPP54	<--- Kinerja_Penelitian	.937	.049	0.89	Reliabel
JPP55	<--- Kinerja_Penelitian	.808	.059	0.75	Reliabel
JPPM56	<--- Kinerja_Pengabdian	.919			Reliabel
JPPM57	<--- Kinerja_Pengabdian	.927	.055	0.88	Reliabel
JPPM58	<--- Kinerja_Pengabdian	.730	.059	0.68	Reliabel
JPPT59	<--- Kinerja_Pendukung	.715			Reliabel
JPPT60	<--- Kinerja_Pendukung	.598	.110	0.51	Reliabel
JPPT61	<--- Kinerja_Pendukung	.878	.150	0.75	Reliabel

Lampiran 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas dan Reliabilitas deng AMOS



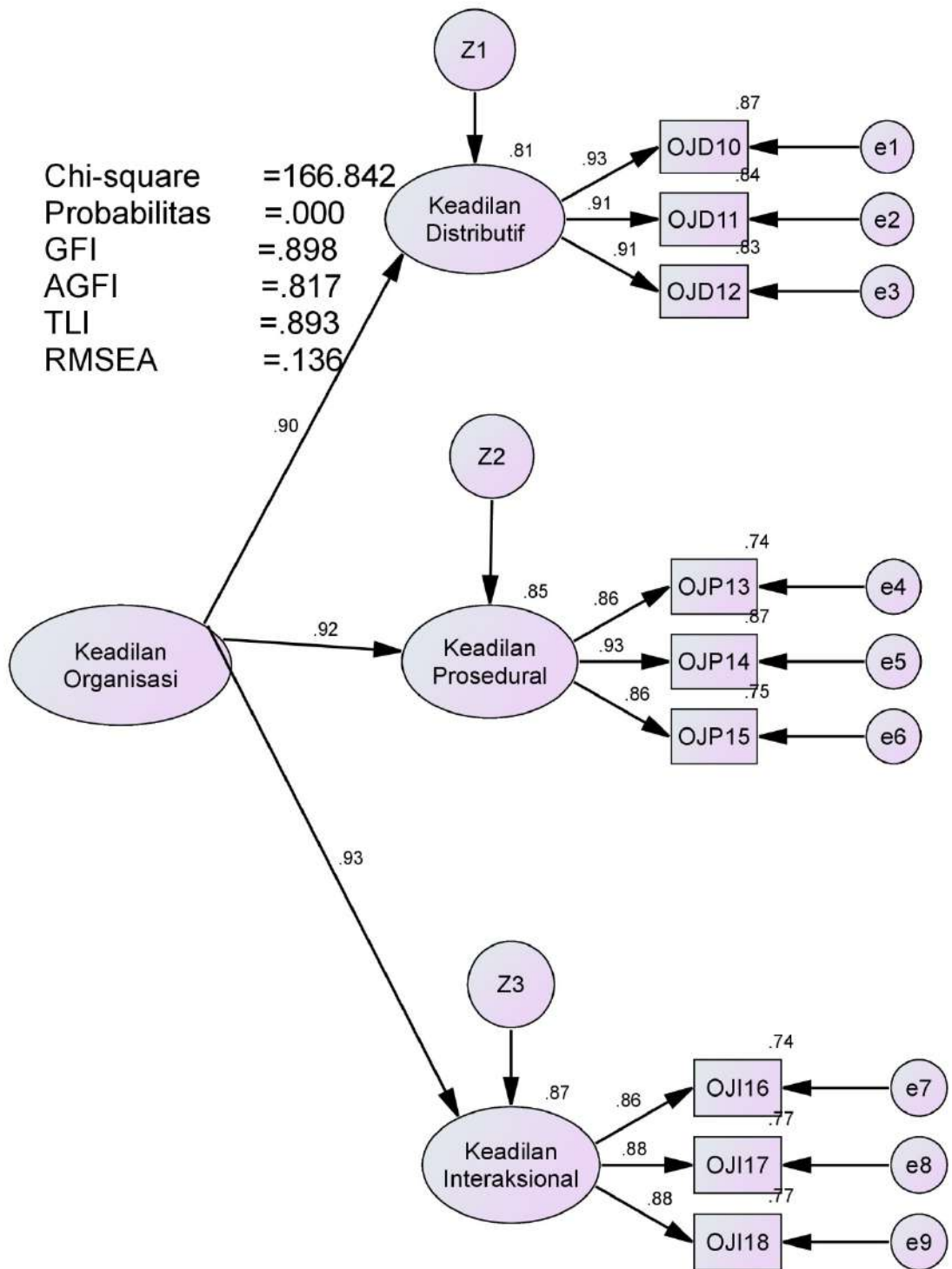
BUDAYA ORGANISASI**Uji Normalitas Validitas dan Reliabilitas****Assessment of normality (Group number 1)**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
BOS3	1.000	5.000	-.741	-5.325	.657	2.363
BOS2	1.000	5.000	-.668	-4.800	.557	2.001
BOS1	1.000	5.000	-.826	-5.939	.848	3.047
BOI9	1.000	5.000	-.570	-4.096	.465	1.672
BOI8	1.000	5.000	-.699	-5.027	1.421	5.107
BOI7	1.000	5.000	-.774	-5.563	.310	1.115
BOB6	1.000	5.000	-.594	-4.268	.612	2.199
BOB5	1.000	5.000	-.364	-2.619	.203	.730
BOB4	1.000	5.000	-.506	-3.639	.436	1.569
Multivariate					27.647	17.297

Maximum Likelihood Estimates**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Hasil
Budaya_Suportif	<---	Budaya_Organisasi	1.000					Valid
Budaya_Birokrasi	<---	Budaya_Organisasi	.596	.052	11.423	***	par_7	Valid
Budaya_Inovatif	<---	Budaya_Organisasi	.713	.056	12.775	***	par_8	Valid
BOB4	<---	Budaya_Birokrasi	1.247	.123	10.155	***	par_1	Valid
BOB5	<---	Budaya_Birokrasi	1.118	.108	10.314	***	par_2	Valid
BOB6	<---	Budaya_Birokrasi	1.000					Valid
BOI7	<---	Budaya_Inovatif	1.000					Valid
BOI8	<---	Budaya_Inovatif	.798	.059	13.491	***	par_3	Valid
BOI9	<---	Budaya_Inovatif	.981	.067	14.629	***	par_4	Valid
BOS1	<---	Budaya_Suportif	1.000					Valid
BOS2	<---	Budaya_Suportif	.608	.052	11.740	***	par_5	Valid
BOS3	<---	Budaya_Suportif	.747	.050	14.874	***	par_6	Valid

			Estimate	S.E.	Hasil	Kesimpulan
Budaya_Suportif	<---	Budaya_Organisasi	.920			Reliabel
Budaya_Birokrasi	<---	Budaya_Organisasi	.990	.052	0.94	Reliabel
Budaya_Inovatif	<---	Budaya_Organisasi	.889	.056	0.84	Reliabel
BOB4	<---	Budaya_Birokrasi	.814	.123	0.71	Reliabel
BOB5	<---	Budaya_Birokrasi	.763	.108	0.67	Reliabel
BOB6	<---	Budaya_Birokrasi	.731			Reliabel
BOI7	<---	Budaya_Inovatif	.834			Reliabel
BOI8	<---	Budaya_Inovatif	.808			Reliabel
BOI9	<---	Budaya_Inovatif	.874	.067	0.81	Reliabel
BOS1	<---	Budaya_Suportif	.851			Reliabel
BOS2	<---	Budaya_Suportif	.732	.052	0.68	Reliabel
BOS3	<---	Budaya_Suportif	.838	.050	0.79	Reliabel



KEADILAN ORGANISASI

Normalitas

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
OJD12	1.000	5.000	-.459	-3.299	.234	.842
OJD11	1.000	5.000	-.420	-3.021	.355	1.278
OJD10	1.000	5.000	-.270	-1.938	.214	.770
OJI18	1.000	5.000	-.481	-3.460	1.030	3.703
OJI17	1.000	5.000	-.560	-4.026	1.194	4.292
OJI16	1.000	5.000	-.485	-3.486	.721	2.590
OJP15	1.000	5.000	-.568	-4.085	.501	1.799
OJP14	1.000	5.000	-.600	-4.316	.538	1.933
OJP13	1.000	5.000	-.546	-3.922	.462	1.661
Multivariate					42.168	26.381

Maximum Likelihood Estimates

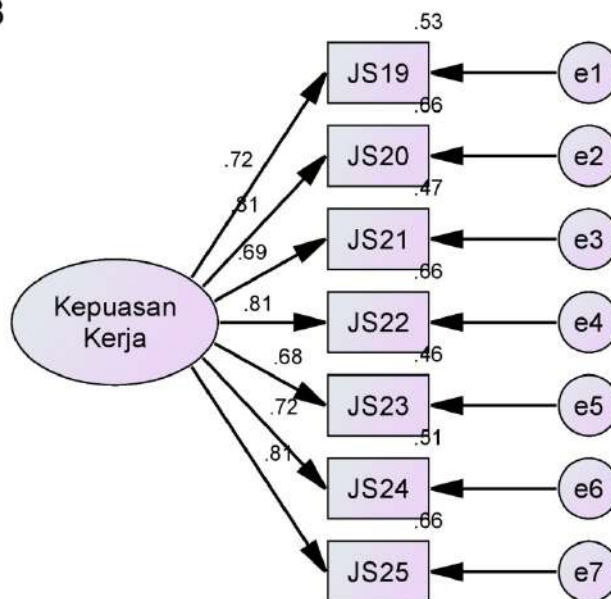
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Hasil
Keadilan_Distributif	<---	Keadilan_Organisasi	1.000					Valid
Keadilan_Prosedural	<---	Keadilan_Organisasi	.744	.051	14.464	***	par_7	Valid
Keadilan_Interaksional	<---	Keadilan_Organisasi	.690	.048	14.264	***	par_8	Valid
OJP13	<---	Keadilan_Prosedural	1.027	.065	15.754	***	par_1	Valid
OJP14	<---	Keadilan_Prosedural	1.169	.064	18.348	***	par_2	Valid
OJP15	<---	Keadilan_Prosedural	1.000					Valid
OJI16	<---	Keadilan_Interaksional	1.000					Valid
OJI17	<---	Keadilan_Interaksional	.986	.064	15.507	***	par_3	Valid
OJI18	<---	Keadilan_Interaksional	.977	.062	15.641	***	par_4	Valid
OJD10	<---	Keadilan_Distributif	1.000					Valid
OJD11	<---	Keadilan_Distributif	.871	.041	21.143	***	par_5	Valid
OJD12	<---	Keadilan_Distributif	.908	.043	21.197	***	par_6	Valid

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	Hasil	Kesimpulan
Keadilan_Distributif	<---	Keadilan_Organisasi	.901			Reliabel
Keadilan_Prosedural	<---	Keadilan_Organisasi	.922	.051	0.87	Reliabel
Keadilan_Interaksional	<---	Keadilan_Organisasi	.934	.048	0.89	Reliabel
OJP13	<---	Keadilan_Prosedural	.858	.065	0.80	Reliabel
OJP14	<---	Keadilan_Prosedural	.933	.064	0.87	Reliabel
OJP15	<---	Keadilan_Prosedural	.864			Reliabel
OJI16	<---	Keadilan_Interaksional	.858			Reliabel
OJI17	<---	Keadilan_Interaksional	.879	.064	0.82	Reliabel
OJI18	<---	Keadilan_Interaksional	.877	.062	0.82	Reliabel
OJD10	<---	Keadilan_Distributif	.932			Reliabel
OJD11	<---	Keadilan_Distributif	.914	.041	0.87	Reliabel
OJD12	<---	Keadilan_Distributif	.913	.043	0.87	Reliabel

Chi-square =96.789
 Probabilitas =.000
 GFI =.915
 AGFI =.829
 TLI =.895
 RMSEA =.138



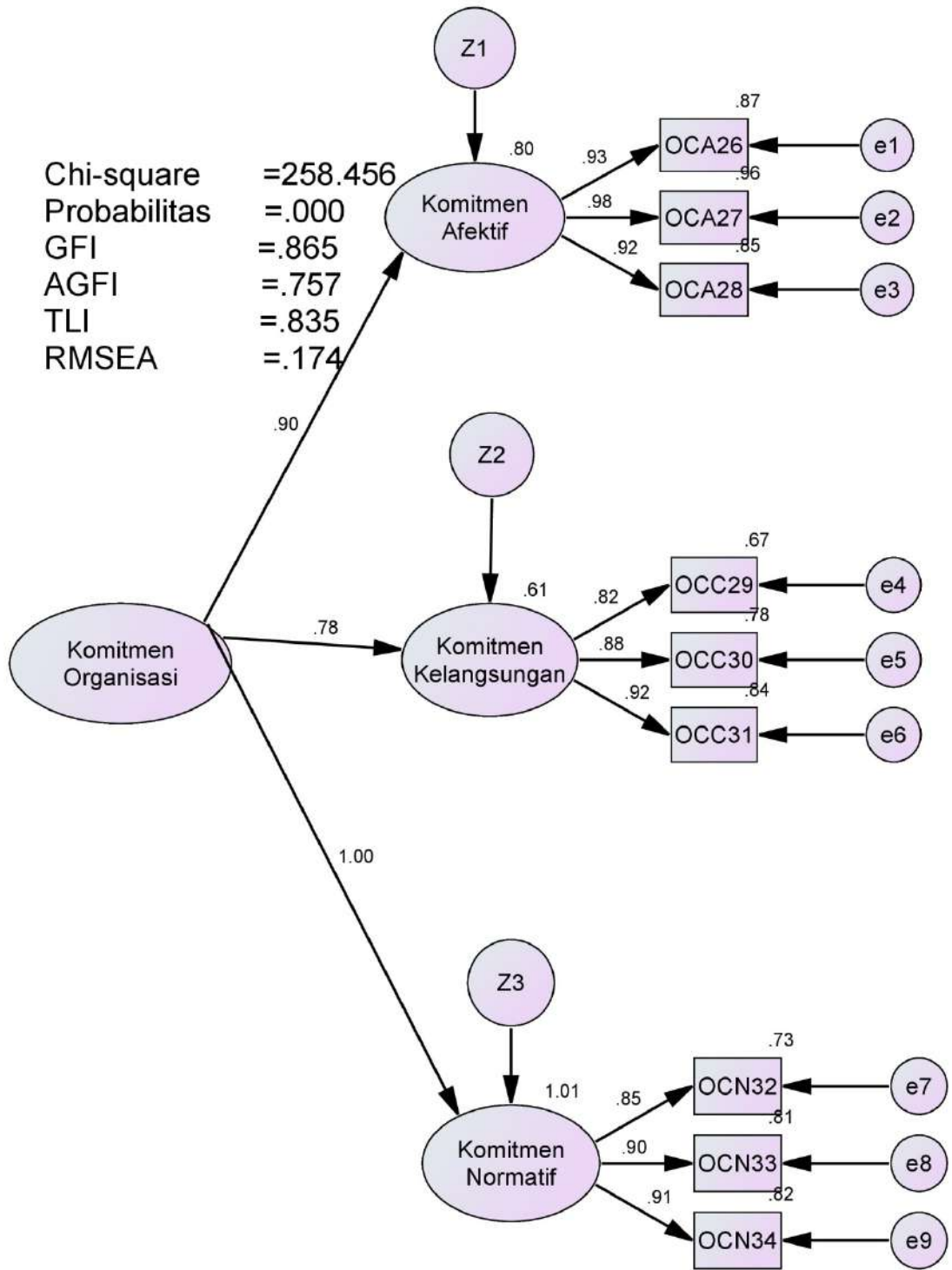
KEPUASAN KERJA
 Normalitas Validitas Reliabilitas

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
JS25	1.000	5.000	-.630	-4.525	1.141	4.100
JS24	1.000	5.000	-.568	-4.081	.950	3.413
JS23	1.000	5.000	-.435	-3.126	.211	.759
JS22	1.000	5.000	-.632	-4.541	1.281	4.604
JS21	1.000	5.000	-.231	-1.658	.451	1.621
JS20	1.000	5.000	-.460	-3.306	1.058	3.801
JS19	1.000	5.000	-.656	-4.717	1.346	4.837
Multivariate					40.342	31.639

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Hasil
JS19 <--- Kepuasan_Kerja	1.000					Valid
JS20 <--- Kepuasan_Kerja	1.103	.078	14.093	***	par_1	Valid
JS21 <--- Kepuasan_Kerja	.968	.084	11.480	***	par_2	Valid
JS22 <--- Kepuasan_Kerja	1.141	.083	13.786	***	par_3	Valid
JS23 <--- Kepuasan_Kerja	1.084	.095	11.357	***	par_4	Valid
JS24 <--- Kepuasan_Kerja	1.019	.087	11.775	***	par_5	Valid
JS25 <--- Kepuasan_Kerja	1.169	.087	13.458	***	par_6	Valid

	Estimate	S.E.	Hasil	Kesimpulan
JS19 <--- Kepuasan_Kerja	.725			Reliabel
JS20 <--- Kepuasan_Kerja	.813	.078	0.74	Reliabel
JS21 <--- Kepuasan_Kerja	.687	.084	0.61	Reliabel
JS22 <--- Kepuasan_Kerja	.811	.083	0.74	Reliabel
JS23 <--- Kepuasan_Kerja	.676	.095	0.59	Reliabel
JS24 <--- Kepuasan_Kerja	.717	.087	0.64	Reliabel
JS25 <--- Kepuasan_Kerja	.810	.087	0.73	Reliabel



KOMITMEN ORGANISASI
Normalitas, Validitas, Reliabilitas

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
OCA28	1.000	5.000	-.916	-6.583	2.181	7.837
OCA27	1.000	5.000	-.859	-6.178	1.395	5.012
OCA26	1.000	5.000	-.642	-4.614	.669	2.406
OCN34	1.000	5.000	-.612	-4.396	.892	3.207
OCN33	1.000	5.000	-.322	-2.314	.092	.331
OCN32	1.000	5.000	-.243	-1.749	.070	.253
OCC31	1.000	5.000	-.314	-2.258	-.318	-1.144
OCC30	1.000	5.000	-.165	-1.189	-.572	-2.056
OCC29	1.000	5.000	-.262	-1.886	-.002	-.008
Multivariate					31.070	19.438

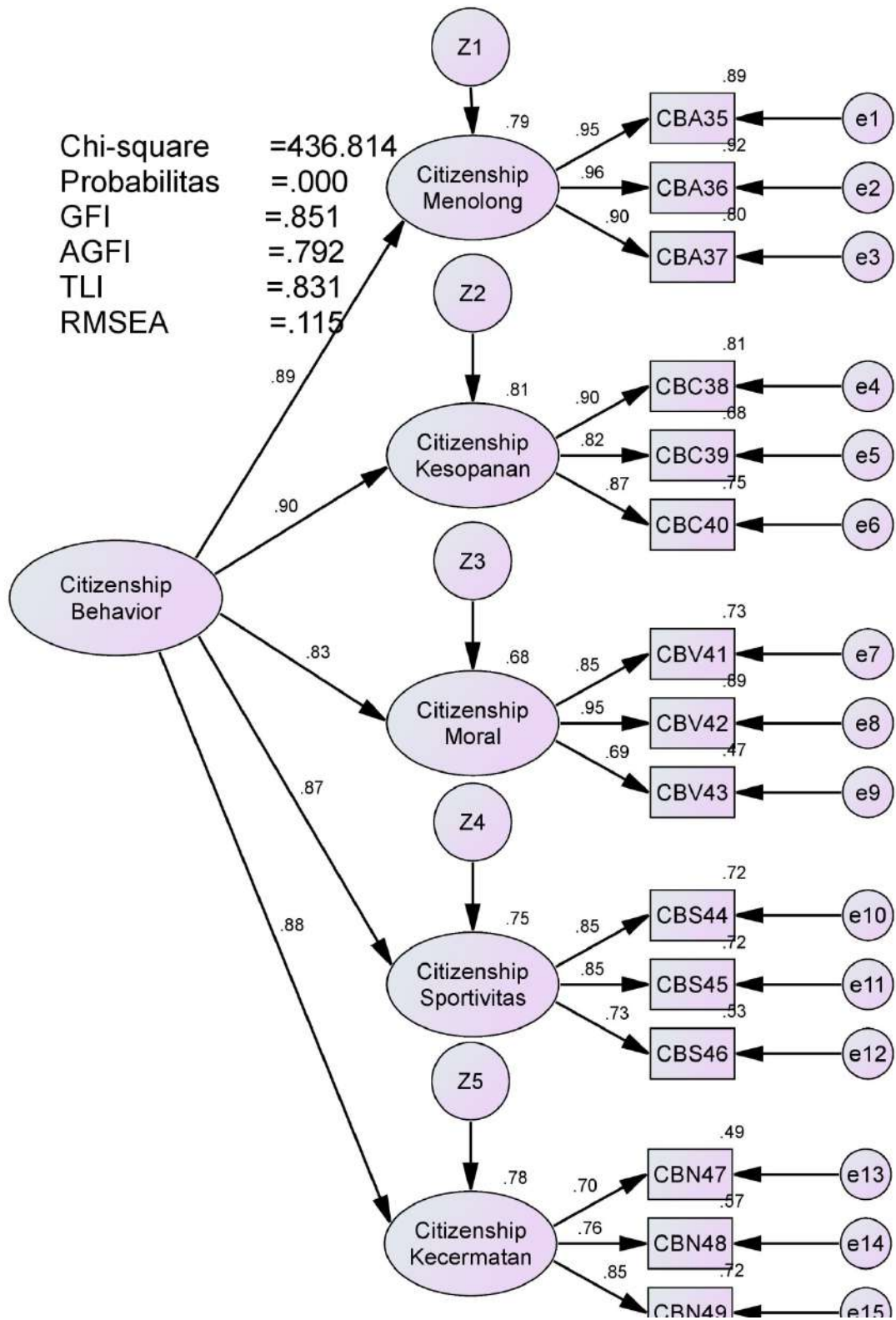
Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Hasil
Komitmen_Afektif	<---	Komitmen_Organisasi	1.000					Valid
Komitmen_Kelangsungan	<---	Komitmen_Organisasi	.745	.065	11.516	***	par_7	Valid
Komitmen_Normatif	<---	Komitmen_Organisasi	.823	.060	13.677	***	par_8	Valid
OCC29	<---	Komitmen_Kelangsungan	.766	.050	15.400	***	par_1	Valid
OCC30	<---	Komitmen_Kelangsungan	1.012	.054	18.635	***	par_2	Valid
OCC31	<---	Komitmen_Kelangsungan	1.000					Valid
OCN32	<---	Komitmen_Normatif	1.000					Valid
OCN33	<---	Komitmen_Normatif	1.207	.081	14.990	***	par_3	Valid
OCN34	<---	Komitmen_Normatif	1.086	.074	14.667	***	par_4	Valid
OCA26	<---	Komitmen_Afektif	1.000					Valid
OCA27	<---	Komitmen_Afektif	.977	.035	28.241	***	par_5	Valid
OCA28	<---	Komitmen_Afektif	.822	.038	21.355	***	par_6	Valid

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	Hasil	Kesimpulan
Komitmen_Afektif	<---	Komitmen_Organisasi	.895			
Komitmen_Kelangsungan	<---	Komitmen_Organisasi	.778	.065	0.72	Reliabel
Komitmen_Normatif	<---	Komitmen_Organisasi	1.003	.060	0.95	Reliabel
OCC29	<---	Komitmen_Kelangsungan	.820	.050	0.77	Reliabel
OCC30	<---	Komitmen_Kelangsungan	.883	.054	0.83	Reliabel
OCC31	<---	Komitmen_Kelangsungan	.918			
OCN32	<---	Komitmen_Normatif	.854			
OCN33	<---	Komitmen_Normatif	.903	.081	0.83	Reliabel
OCN34	<---	Komitmen_Normatif	.906	.074	0.84	Reliabel
OCA26	<---	Komitmen_Afektif	.933			
OCA27	<---	Komitmen_Afektif	.979	.035	0.95	Reliabel
OCA28	<---	Komitmen_Afektif	.923	.038	0.89	Reliabel



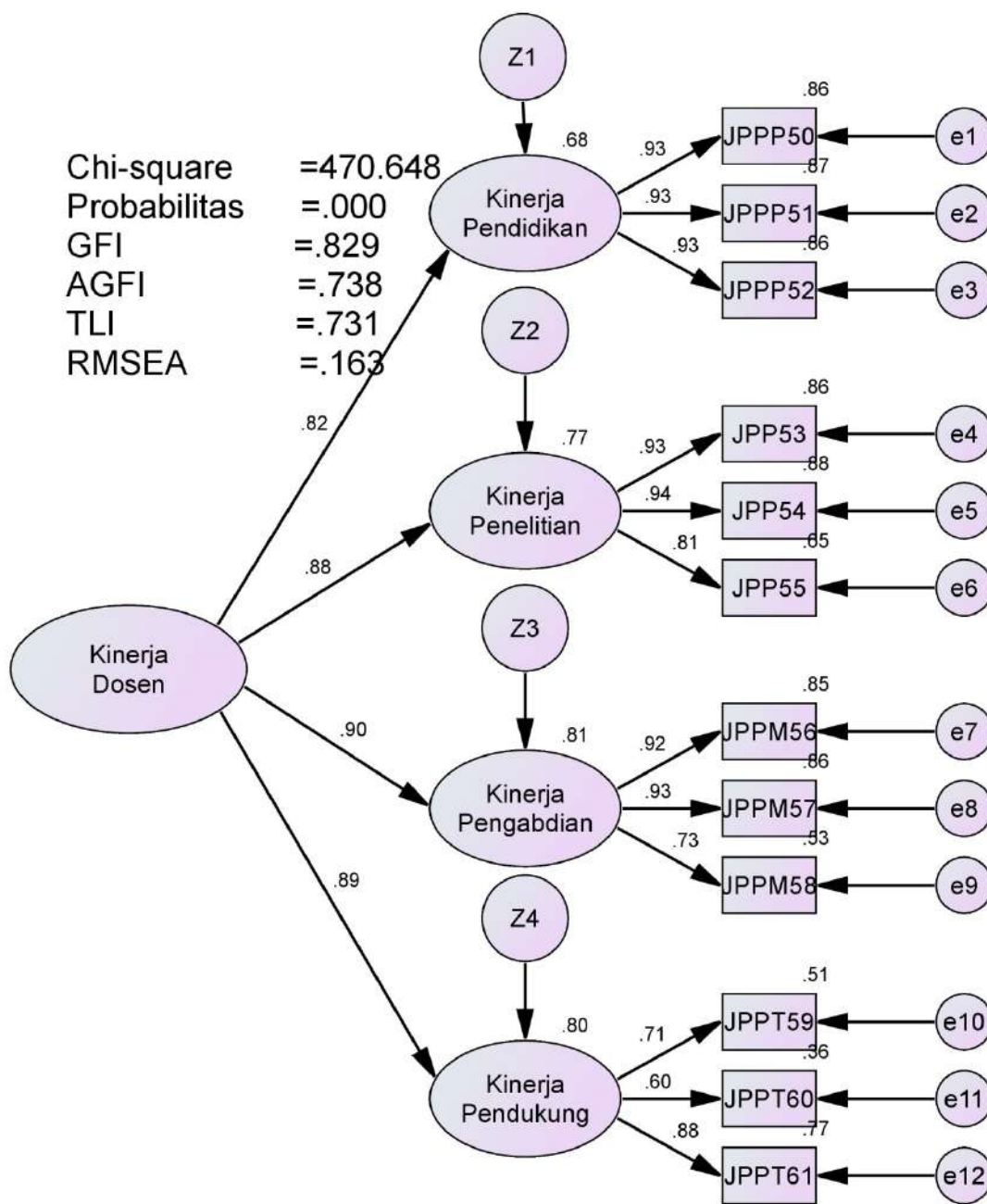
CITIZENSHIP BEHAVIOR

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
CBN49	1.000	5.000	-.764	-5.493	1.147	4.123
CBN48	1.000	5.000	-.562	-4.040	.241	.867
CBN47	1.000	5.000	-.420	-3.017	-.040	-.145
CBS46	1.000	5.000	-.688	-4.947	1.044	3.754
CBS45	1.000	5.000	-.771	-5.541	1.971	7.084
CBS44	1.000	5.000	-1.178	-8.465	3.980	14.303
CBV43	1.000	5.000	-.768	-5.518	1.969	7.076
CBV42	1.000	5.000	-1.099	-7.903	3.113	11.189
CBV41	1.000	5.000	-.668	-4.801	.997	3.582
CBC40	1.000	5.000	-.989	-7.111	3.512	12.622
CBC39	1.000	5.000	-1.327	-9.538	4.293	15.429
CBC38	1.000	5.000	-1.297	-9.322	4.141	14.883
CBA37	1.000	5.000	-.557	-4.006	1.594	5.729
CBA36	1.000	5.000	-.617	-4.434	1.531	5.503
CBA35	1.000	5.000	-.742	-5.336	1.605	5.767
Multivariate					118.311	46.120

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Hasil
Citizenship_Menolong	<---	Citizenship_Behavior	1.000					Valid
Citizenship_Kesopanan	<---	Citizenship_Behavior	.662	.049	13.457	***	par_11	Valid
Citizenship_Moral	<---	Citizenship_Behavior	.620	.055	11.274	***	par_12	Valid
Citizenship_Kecermatan	<---	Citizenship_Behavior	.610	.067	9.047	***	par_13	Valid
Citizenship_Sportivitas	<---	Citizenship_Behavior	.574	.050	11.494	***	par_14	Valid
CBA35	<---	Citizenship_Menolong	1.000					Valid
CBA36	<---	Citizenship_Menolong	.891	.035	25.160	***	par_1	Valid
CBA37	<---	Citizenship_Menolong	.732	.039	18.664	***	par_2	Valid
CBC38	<---	Citizenship_Kesopanan	1.000					Valid
CBC39	<---	Citizenship_Kesopanan	.898	.063	14.162	***	par_3	Valid
CBC40	<---	Citizenship_Kesopanan	.893	.059	15.005	***	par_4	Valid
CBV41	<---	Citizenship_Moral	1.000					Valid
CBV42	<---	Citizenship_Moral	1.026	.061	16.879	***	par_5	Valid
CBV43	<---	Citizenship_Moral	.685	.063	10.873	***	par_6	Valid
CBS44	<---	Citizenship_Sportivitas	1.000					Valid
CBS45	<---	Citizenship_Sportivitas	1.059	.082	12.914	***	par_7	Valid
CBS46	<---	Citizenship_Sportivitas	.917	.088	10.371	***	par_8	Valid
CBN47	<---	Citizenship_Kecermatan	1.000					Valid
CBN48	<---	Citizenship_Kecermatan	1.076	.118	9.099	***	par_9	Valid
CBN49	<---	Citizenship_Kecermatan	1.081	.121	8.904	***	par_10	Valid

			Estimate	S.E.	Hasil	Kesimpulan
Citizenship_Menolong	<---	Citizenship_Behavior	.890			Reliabel
Citizenship_Kesopanan	<---	Citizenship_Behavior	.900	.049	0.85	Reliabel
Citizenship_Moral	<---	Citizenship_Behavior	.827	.055	0.78	Reliabel
Citizenship_Kecermatan	<---	Citizenship_Behavior	.883	.067	0.82	Reliabel
Citizenship_Sportivitas	<---	Citizenship_Behavior	.865	.050	0.82	Reliabel
CBA35	<---	Citizenship_Menolong	.946			Reliabel
CBA36	<---	Citizenship_Menolong	.959	.035	0.93	Reliabel
CBA37	<---	Citizenship_Menolong	.897	.039	0.86	Reliabel
CBC38	<---	Citizenship_Kesopanan	.898			Reliabel
CBC39	<---	Citizenship_Kesopanan	.822	.063	0.76	Reliabel
CBC40	<---	Citizenship_Kesopanan	.868	.059	0.81	Reliabel
CBV41	<---	Citizenship_Moral	.853			Reliabel
CBV42	<---	Citizenship_Moral	.946	.061	0.89	Reliabel
CBV43	<---	Citizenship_Moral	.686	.063	0.63	Reliabel
CBS44	<---	Citizenship_Sportivitas	.849			Reliabel
CBS45	<---	Citizenship_Sportivitas	.847	.082	0.77	Reliabel
CBS46	<---	Citizenship_Sportivitas	.728	.088	0.65	Reliabel
CBN47	<---	Citizenship_Kecermatan	.698			Reliabel
CBN48	<---	Citizenship_Kecermatan	.756	.118	0.65	Reliabel
CBN49	<---	Citizenship_Kecermatan	.846	.121	0.74	Reliabel



KINERJA DOSEN

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
JPPT61	1.000	5.000	-.621	-4.462	.288	1.035
JPPT60	1.000	5.000	-.898	-6.455	.961	3.454
JPPT59	1.000	5.000	-.757	-5.442	.328	1.179
JPPM58	1.000	5.000	-.692	-4.971	.457	1.644
JPPM57	1.000	5.000	-.477	-3.427	-.400	-1.437
JPPM56	1.000	5.000	-.387	-2.782	-.498	-1.789
JPP55	1.000	5.000	-.348	-2.500	-.408	-1.465
JPP54	1.000	5.000	-.469	-3.370	-.174	-.625
JPP53	1.000	5.000	-.372	-2.677	-.117	-.421
JPPP52	1.000	5.000	-.970	-6.976	1.971	7.083
JPPP51	1.000	5.000	-.860	-6.179	1.692	6.080
JPPP50	1.000	5.000	-1.063	-7.643	2.949	10.597
Multivariate					82.491	39.618

Degrees of freedom = 51

Probability level = .000

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Hasil
Kinerja_Pendidikan	<---	Kinerja_Dosen	1.000					Valid
Kinerja_Penelitian	<---	Kinerja_Dosen	.920	.074	12.347	***	par_9	Valid
Kinerja_Pengabdian	<---	Kinerja_Dosen	.997	.081	12.337	***	par_10	Valid
Kinerja_Pendukung	<---	Kinerja_Dosen	.661	.082	8.108	***	par_11	Valid
JPPP50	<---	Kinerja_Pendidikan	1.000					Valid
JPPP51	<---	Kinerja_Pendidikan	.880	.049	17.870	***	par_1	Valid
JPPP52	<---	Kinerja_Pendidikan	.872	.050	17.546	***	par_2	Valid
JPP53	<---	Kinerja_Penelitian	1.000					Valid
JPP54	<---	Kinerja_Penelitian	1.050	.049	21.308	***	par_3	Valid
JPP55	<---	Kinerja_Penelitian	.899	.059	15.168	***	par_4	Valid
JPPM56	<---	Kinerja_Pengabdian	1.000					Valid
JPPM57	<---	Kinerja_Pengabdian	1.045	.055	19.118	***	par_5	Valid
JPPM58	<---	Kinerja_Pengabdian	.690	.059	11.712	***	par_6	Valid
JPPT59	<---	Kinerja_Pendukung	1.000					Valid
JPPT60	<---	Kinerja_Pendukung	.783	.110	7.094	***	par_7	Valid
JPPT61	<---	Kinerja_Pendukung	1.271	.150	8.446	***	par_8	Valid

		Estimate	S.E.	Hasil	Kesimpulan
Kinerja_Pendidikan	<--- Kinerja_Dosen	.823			Reliabel
Kinerja_Penelitian	<--- Kinerja_Dosen	.880	.074	0.81	Reliabel
Kinerja_Pengabdian	<--- Kinerja_Dosen	.902	.081	0.83	Reliabel
Kinerja_Pendukung	<--- Kinerja_Dosen	.893	.082	0.82	Reliabel
JPPP50	<--- Kinerja_Pendidikan	.928			Reliabel
JPPP51	<--- Kinerja_Pendidikan	.934	.049	0.89	Reliabel
JPPP52	<--- Kinerja_Pendidikan	.930	.050	0.88	Reliabel
JPP53	<--- Kinerja_Penelitian	.929			Reliabel
JPP54	<--- Kinerja_Penelitian	.937	.049	0.89	Reliabel
JPP55	<--- Kinerja_Penelitian	.808	.059	0.75	Reliabel
JPPM56	<--- Kinerja_Pengabdian	.919			Reliabel
JPPM57	<--- Kinerja_Pengabdian	.927	.055	0.88	Reliabel
JPPM58	<--- Kinerja_Pengabdian	.730	.059	0.68	Reliabel
JPPT59	<--- Kinerja_Pendukung	.715			Reliabel
JPPT60	<--- Kinerja_Pendukung	.598	.110	0.51	Reliabel
JPPT61	<--- Kinerja_Pendukung	.878	.150	0.75	Reliabel

Lampiran 4. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

		Statistics			
		BOS	BOB	BOI	BUDAYAORG ANISASI
N	Valid	310	310	310	310
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.9172	3.8946	4.0237	3.9452
Std. Error of Mean		.03928	.03622	.03922	.03269
Std. Deviation		.69152	.63773	.69063	.57557
Variance		.478	.407	.477	.331
Skewness		-.729	-.672	-.875	-.906
Std. Error of Skewness		.138	.138	.138	.138
Kurtosis		1.387	1.802	1.734	3.493
Std. Error of Kurtosis		.276	.276	.276	.276
Range		4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00

		Statistics			
		OJD	OJP	OJI	KEDADILANOR GANISASI
N	Valid	310	310	310	310
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.6237	3.7108	3.8774	3.7373
Std. Error of Mean		.04320	.04237	.03617	.03537
Std. Deviation		.76060	.74598	.63690	.62272
Variance		.579	.556	.406	.388
Skewness		-.426	-.763	-.639	-.638
Std. Error of Skewness		.138	.138	.138	.138
Kurtosis		.696	.983	1.885	1.975
Std. Error of Kurtosis		.276	.276	.276	.276
Range		4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00

Statistics

		JS	KEPUASANK ERJA
N	Valid	310	310
	Missing	0	0
Mean		3.7816	3.7816
Std. Error of Mean		.03456	.03456
Std. Deviation		.60855	.60855
Variance		.370	.370
Skewness		-.587	-.587
Std. Error of Skewness		.138	.138
Kurtosis		2.237	2.237
Std. Error of Kurtosis		.276	.276
Range		4.00	4.00
Minimum		1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00

Statistics

		OCA	OCC	OCN	KOMITMENO RGANISASI
N	Valid	310	310	310	310
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.1280	3.5108	3.7226	3.7871
Std. Error of Mean		.03941	.04576	.04063	.03568
Std. Deviation		.69397	.80567	.71539	.62822
Variance		.482	.649	.512	.395
Skewness		-.830	-.177	-.439	-.582
Std. Error of Skewness		.138	.138	.138	.138
Kurtosis		1.846	-.211	.779	1.756
Std. Error of Kurtosis		.276	.276	.276	.276
Range		4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00

Statistics

		CBA	CBC	CBV	CBS	CBN	PERILAKUEK STRAPERAN
N	Valid	310	310	310	310	310	310
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.0075	4.2742	3.8194	4.1151	3.8183	4.0069
Std. Error of Mean		.03660	.03332	.03465	.03389	.03885	.02757
Std. Deviation		.64441	.58669	.61004	.59667	.68394	.48543
Variance		.415	.344	.372	.356	.468	.236
Skewness		-.692	-1.369	-.996	-1.128	-.638	-1.645
Std. Error of Skewness		.138	.138	.138	.138	.138	.138
Kurtosis		2.027	5.792	3.084	4.233	1.202	8.635
Std. Error of Kurtosis		.276	.276	.276	.276	.276	.276
Range		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Statistics

		JPPP	JPP	JPPM	JPPT	KINERJADOS EN
N	Valid	310	310	310	310	310
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.2022	3.1677	3.3194	3.8269	3.6290
Std. Error of Mean		.03636	.04869	.04759	.04069	.03304
Std. Deviation		.64025	.85721	.83790	.71642	.58175
Variance		.410	.735	.702	.513	.338
Skewness		-1.208	-.542	-.556	-.789	-.740
Std. Error of Skewness		.138	.138	.138	.138	.138
Kurtosis		3.925	.111	.226	1.155	1.961
Std. Error of Kurtosis		.276	.276	.276	.276	.276
Range		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Ir. Titing Widyastuti, MM.

Tempat/Tgl Lahir : Semarang/17 Mei 1966

Pendidikan:

1. Universitas Diponegoro Semarang – S1, lulus tahun 1992
2. STIE IPWIJA – S2, lulus tahun 2000

Pekerjaan:

1. Staf Bagian Keuangan STIE IPWIJA, tahun 1992 – 1995
2. Kepala Bagian Keuangan dan Administrasi Umum STIE IPWIJA, tahun 1995 – 2004
3. Dosen tetap S1 Manajemen STIE IPWIJA, tahun 2002 – sekarang
4. Sekretaris Program Studi Magister Manajemen STIE IPWIJA, tahun 2003 – 2007
5. Dosen tetap S2 Magister Manajemen STIE IPWIJA, tahun 2006 – sekarang
6. Direktur Program Pasca Sarjana STIE IPWIJA, tahun 2007 – 2011
7. Wakil Ketua III Bidang Kemahasiswaan dan Alumni, tahun 2012 - 2014
8. Wakil Ketua II Bidang SDM dan Keuangan STIE IPWIJA, tahun 2014 – sekarang
9. Asesor Lisensi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi Bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi, tahun 2014 – sekarang
10. Asesor Kompetensi Profesi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi Bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi, tahun 2015 – sekarang

Seminar dan Pelatihan:

1. *Workshop* Komponen *Soul* dan *Art* dalam Pengembangan Kurikulum Dasar Program Magister Manajemen
2. Pelatihan Rekonstruksi Mata Kuliah
3. Kiat-kiat Metodologik: Langkah Cerdas membuat Ancangan Skripsi dan Tesis
4. Strategi Bersaing di Era Pasar Bebas
5. Pendidikan Kewirausahaan: Teka-teki, Dilema dan Solusinya
6. Dan lain sebagainya

Tulisan yang sudah terbit di jurnal ilmiah:

1. Implementasi Etika Bisnis dan *Good Corporate Governance*: Potensinya untuk Memperbaiki Kinerja BUMN
2. Analisis Perilaku Konsumen Sabun Mandi di Jakarta
3. Pengukuran dan Analisis Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT. Suwastama)
4. Masalah Agensi dan Mekanisme Kontrol pada Perusahaan dengan Struktur Kepemilikan Terkonsentrasi yang Dikontrol Keluarga: Bukti dari Perusahaan Publik Di Indonesia
5. Dan lain sebagainya

Buku yang telah diterbitkan:

1. Intisari Pengantar Manajemen,
2. Intisari Perilaku Organisasi, dan
3. Manajemen Keuangan bagi Wiraswasta.