

# PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA DOSEN DI FPIPS UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA

Oleh : Suwatno <sup>1</sup>

## ABSTRAK

*Tujuan penelitian ini adalah menganalisa seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen di FPIPS Universitas Pendidikan Indonesia. Metode yang digunakan adalah explanatory surey method. Hasil yang diperoleh adalah: Budaya organisasi mempunyai arti penting bagi kinerja dosen. Dengan mengontrol variabel lainnya, secara signifikan kinerja dosen antara lain tergantung pada budaya organisasi. Budaya organisasi mempunyai arti yang sangat penting bagi kinerja dosen bidang pendidikan dan pengajaran. Budaya organisasi mempunyai arti kinerja dosen bidang penelitian. Budaya organisasi mempunyai arti penting bagi kinerja dosen bidang pengabdian pada masyarakat.*

**Kata Kunci :** Kinerja, budaya organisasi.

### A. Latar Belakang Masalah

Pergeseran struktur masyarakat dari masyarakat tradisional ke masyarakat industri, mempunyai dampak yang mendasar terhadap arah pengembangan sumber daya Indonesia. Pergeseran ini membawa implikasi terhadap budaya organisasi.

Masalah budaya dalam manajemen pada dua dasawarsa terakhir ini menjadi pusat perhatian masyarakat, hal ini disebabkan antara lain setelah melihat kemajuan industri Jepang yang dalam waktu singkat mampu memasuki seluruh penjuru dunia, bahkan mampu mengalahkan dominasi Amerika yang sebelumnya menguasai pasar dunia. Berkaitan dengan hal ini **Peter dan Waterman** (Gibson, 1994:41) mengemukakan bahwa "keunggulan organisasi Jepang dibandingkan dengan organisasi Amerika adalah terletak pada sisi budayanya".

**Emi Zulaifah Irsyad** (1995:10) memberikan pengertian budaya secara umum sebagai "adat istiadat, tata cara, nilai yang hidup dalam suatu kelompok tertentu". **Gibson** (1994:41) mendefinisikan budaya organisasi sebagai "suatu nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik yang dimiliki

secara bersama oleh anggota suatu organisasi".

Dari beberapa di atas dapatlah dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu hal yang kuat, yang mendasari cara kerja orang-orang yang terdapat pada suatu organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan kohesif akan memotivasi secara internal pada karyawan untuk bekerja lebih produktif. Nilai-nilai tersebut mempengaruhi persepsi dan perilaku seseorang sehingga setiap masalah dalam pekerjaan akan dilihat melalui kerangka berpikir yang didasarkan nilai-nilai sebagai acuan. Kerangka budaya organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi inilah yang harus dicari dan disesuaikan kalau organisasi ingin berhasil dalam persaingan saat ini.

Uraian di atas juga memperlihatkan bahwa budaya organisasi mempunyai kaitan erat dengan kinerja.

**Gronlund** (1982:86) mengatakan bahwa kinerja adalah "penampilan perilaku kerja yang ditandai oleh keluwesan gerak, ritme dan urutan kerja yang sesuai dengan prosedur sehingga memenuhi hasil yang memenuhi syarat kualitas, kecepatan dan jumlah". **August W. Smith** (1982:393)

---

<sup>1</sup> Dosen Manajemen Perkantoran FPIS UPI, Dosen FISIP UNPAD, Konsultan MSDM Dikdasmen.

mengatakan bahwa kinerja adalah "... output drive from processes, human or otherwise". **Steers dan Porter** (1987:30) mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh motif-motif individu dalam berinteraksi dengan lingkungannya. Pandangan senada dikemukakan oleh Mitchell dan Larson (1987:474) yang menyatakan bahwa unjuk kerja yang baik dapat dipengaruhi oleh kecakapan dan motivasi. Mereka menjelaskan bahwa kecakapan tanpa motivasi, atau motivasi tanpa kecakapan, keduanya tidak dapat menghasilkan output yang tinggi. Hal tersebut disandarkan kepada dua asumsi. Asumsi pertama pegawai sesungguhnya mengetahui apa yang seharusnya dikerjakan, tetapi mereka tidak peduli. Asumsi kedua pegawai bekerja keras, tetapi sayang mereka tidak memiliki keterampilan yang memadai. Dua-duanya adalah suatu kondisi yang menyebabkan unjuk kerja mereka tidak optimal.

FPIPS Universitas Pendidikan Indonesia, pada hakikatnya juga merupakan suatu organisasi yang mempunyai budaya yang dianut oleh orang-orang yang ada di dalamnya. Berdasarkan hal tersebut maka perlu kiranya diketahui bagaimana budaya organisasi yang ada di FPIPS Universitas Pendidikan Indonesia serta hubungannya dengan kualitas kinerja dosen dalam meningkatkan kinerja kelembagaan sebagai suatu kesatuan organisasi.

## **B. Pembatasan dan Rumusan Masalah**

Secara lebih terperinci lingkup masalah penelitian ini dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran budaya organisasi FPIPS Universitas Pendidikan Indonesia?
2. Bagaimana gambaran kualitas kinerja dosen FPIPS Universitas Pendidikan Indonesia?
3. Bagaimana hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja dosen di FPIPS Universitas Pendidikan Indonesia?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan ruang lingkup permasalahan sebagaimana diungkapkan di atas, orientasi penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran empiris mengenai hal-hal sebagai berikut:

1. Gambaran budaya organisasi FPIPS Universitas Pendidikan Indonesia
2. Gambaran kualitas kinerja dosen FPIPS Universitas Pendidikan Indonesia
3. Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja dosen di FPIPS Universitas Pendidikan Indonesia

## **D. Kegunaan Penelitian**

Secara teoritis penelitian ini bermanfaat untuk mengembangkan ilmu manajemen terutama mengenai budaya organisasi dan kinerja dosen.

Secara praktis penelitian ini bermanfaat untuk: 1). Manajemen Fakultas dalam membina dan mengembangkan organisasi. 2). Merancang jenis kegiatan manajemen yang kondusif untuk memacu kegiatan dosen sehingga kualitas kinerja dosen adalah dalam kualifikasi sangat baik.

## **E. Hipotesis**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### *Hipotesis Utama*

Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.

### *Sub Hipotesis 1*

Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kualitas kinerja dosen bidang Pendidikan dan Pengajaran.

### *Sub Hipotesis 2*

Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kualitas kinerja dosen bidang Penelitian dan Pengembangan.

### *Sub Hipotesis 3*

Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap

kualitas kinerja dosen bidang Pengabdian Pada Masyarakat.

## F. Tinjauan Teoritis

### a. *Konsep Budaya Organisasi*

Kebudayaan mempunyai arti bermacam-macam yang pada dasarnya mengandung arti nilai dan keyakinan bersama yang menghasilkan norma perilaku. Nilai-nilai dan keyakinan berinteraksi menimbulkan norma (bagaimana kita harus menghasilkan sesuatu). Setiap organisasi mempunyai kebudayaan dan menurut **Peter dan Waterman** (Bro Gibson, 1994:41) menyatakan bahwa "kebudayaan itu dapat menjadi kekuatan positif dan negatif dalam mencapai prestasi yang efektif".

Sering ditemui bahwa budaya organisasi merupakan salah satu penyebab efektif tidaknya organisasi dalam suatu praktek manajemen. Budaya yang negatif akan bersifat kontra produktif terhadap usaha manajemen dalam meningkatkan produksi, oleh karenanya perlu adanya pemahaman dari manajemen mengenai penanganan budaya organisasi yang bersifat kontra produktif. **Gibson** (1994:42) menyatakan bahwa "...yang tidak begitu dikenal ialah pemahaman tentang bagaimana manajemen dapat merubah kebudayaan organisasi jika budaya tersebut merintangi keefektifan organisasi".

**Vijay** (1983) diikuti **Gibson** (1994:42) memberikan beberapa garsi pedoman yang dapat digunakan untuk mengubah budaya yang merintangi keefektifan organisasi yaitu:

- a. Harus memahami bahwa budaya organisasi, sistem nilai, keyakinan, dan norma bersama tersebut adalah produk dari interaksi antara fungsi-fungsi manajerial, yaitu perilaku, struktur dan proses organisasi, dan dengan lingkungan yang lebih luas di mana organisasi itu berada.
- b. Jika manajemen dapat menciptakan budaya, manajemen harus dapat mengubah budaya tersebut dengan cara yang sama.

- c. Manajer harus mempraktekan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian yang konsisten dengan keyakinan dan ilmu budaya yang dianutnya.

Untuk memahami lebih luas mengenai budaya organisasi, dibawah ini ada beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli. **Stephen P. Robbins** (1989:467) mengemukakan bahwa "Organizational culture is a common perception held by the organization's members, a sistem of shared meaning". **Keth Davis** (1993:58) mengemukakan "Organizational culture is the set of assumptions, beliefs, values and norms that is shared among members". **Hodge and William P. Anthony** (1988:427) mengemukakan "Organizational culture is the mix of values, beliefs, assumptions, meaning, and expectations, that members of a particular organization, group or sub group hold in common and that they use as behavior and problem-solving guides". **Micheal Armstrong** (1995:19) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah "pola sikap, keyakinan, asumsi dan harapan yang dimiliki bersama, yang mungkin tidak dicatat, tetapi membentuk cara bagaimana orang-orang bertindak dan berinteraksi dalam organisasi dan mendukung bagaimana hal-hal dilakukan".

Dari definisi-definisi tersebut dapatlah dikatakan bahwa budaya organisasi itu adalah pola nilai-nilai, kepercayaan, asumsi-asumsi, sikap-sikap dan kebiasaan-kebiasaan seseorang ayau kelompok manusia yang mempengaruhi perilaku kerja dan cara bekerja dalam organisasi.

Definisi di atas tidaklah bersifat mutlak karena dalam konteksnya, masalah budaya adalah masalah social yang bersifat abstrak. Konteks masalah budaya ini sendiri yang menyebabkan suatu definisi bersifat sangat relative tergantung seseorang dan cara pandangnya.

### b. *Konsep Kinerja*

**Latham dan Waxley** (1982:2) mengatakan "...performance appraisals are crucial

to the effective management of an organization's human resources, and the proper management of human resources is a critical variabel affecting an organization's productivity". Lebih lanjut Latham dan Waxley menyatakan secara eksplisit bahwa produktivitas individu dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh individu tersebut dalam kerjanya. Dengan kata lain produktivitas individu adalah bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaan atau unjuk kerja (*job performance*).

Dalam berbagai literatur selain istilah *job performance*, dijumpai pula istilah *performance*, *penampilan kerja*, dan *kinerja* dengan maksud yang sama. Sejalan dengan keragaman istilah yang digunakan, kinerja pun didefinisikan secara beragam pula. Namun demikian secara garis besar definisi kinerja bermuara pada dua pendekatan, yakni pendekatan proses dan pendekatan hasil. Pendekatan pertama beranggapan bahwa kinerja dapat dilihat dari unjuk kerja yang ditampilkan individu dalam mencapai hasil yang diinginkan. Hal ini sesuai dengan pendapat sebagaimana diungkapkan Grounlund (1982:86) bahwa kinerja adalah "penampilan perilaku kerja". Pendekatan kedua memandang bahwa kinerja dapat dilihat dari produk yang dihasilkan seseorang. Dalam hal ini August W. Smith (1982:393) mengatakan bahwa kinerja adalah "output drive from processes, human or other wise".

### **Kinerja Dosen**

Sesuai dengan kerangka berpikir tentang kualitas kinerja, maka tolak ukurnya dilihat dari unjuk kerja dosen dalam wujud pelayanan, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif dalam satuan waktu tertentu yang meliputi Tri Darma Perguruan Tinggi.

#### **a) Kinerja Dosen dalam Pendidikan dan Pengajaran**

Dalam hal tugas pendidikan dan pengajaran, dosen yang mempunyai kualitas kinerja baik adalah dosen yang melaksanakan tanggung jawab pengajaran, bimbingan

dan latihan keterampilan bagi para mahasiswa. Dalam kaitan ini **Kenneth G. Ryder (Knowless, 1970:6-7)** memperinci kepada tiga faktor yakni mahasiswa, profesi dan institusi.

1. Dalam kaitannya dengan mahasiswa, tugas dosen dalam pelaksanaan pendidikan dan pengajaran adalah sebagai berikut:
  - a) Melaksanakan tugas mengajar dengan memekai perencanaan kuliah, persiapan perkuliahan, hadir dikelas sesuai jadwal, serta memberi nilai secara objektif sesuai ketentuan.
  - b) Menyadari bahwa mahasiswa sebagai individu harus dihormati dan mempunyai hak-hak yang harus dilindungi. Hal ini menuntut adanya perhatian pada masalah-masalah akademik dan pribadi yang dihadapi mahasiswa dengan memberi nasihat, memperlakukan mereka dengan baikdi kelas, menyimpan rahasia pribadi mahasiswa yang mereka kemukakan pada saat berkonsultasi.
  - c) Menyadari bahwa dosen adalah teladan bagi mahasiswa dan berpengaruh terhadap pembentukan sikap pemikiran mahasiswa. Oleh karena itu harus selalu manunjukkan keteladanan kepada mahasiswa dalam hal kemampuan akademik, intelektualitas, integrasi pribadi dan etika profesi.
  - d) Menyadari bahwa dosen tidak dibenarkan menggunakan kedudukan dan pengaruhnya di kelas untuk menyampaikan materi dan masalah yang di luar mata kuliah dan di luar kompetensi profesinya.
2. Dalam kaitannya dengan profesi, tugas dosen adalah sebagai berikut:
  - a) Tanggung jawab untuk selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dalam disiplin akademiknya dengan membaca literature yang baru berupa buku, jurnal, dan mengikuti kagiatan ilmiah berupa diskusi atau seminar mengenai bidang studinya.

- b) Selalu berusaha meningkatkan keefektifan mengajar, mencari cara-cara baru dalam menyampaikan materi kuliah, memotivasi mahasiswa dan memperbaiki metode evaluasi prestasi mahasiswanya.
  - c) Bertanggung jawab untuk ikut serta mengembangkan ilmu pengetahuan dalam bidang studinya melalui penelitian, analisis dan penulisan secara kreatif serta menyajikan makalah pada kesempatan diskusi atau seminar.
  - d) Bertanggung jawab untuk membantu kolega dosen dan membantu lembaga dalam kegiatan pengembangan kurikulum, kegiatan ilmiah jurusan, fakultas dan universitas serta berpartisipasi di dalamnya, serta kegiatan kepanitiaan yang diselenggarakan jurusan, fakultas dan sebagainya.
  - e) Bertanggung jawab untuk melindungi dan meningkatkan gengsi akademik dan profesi dosen antara lain dengan membantu merekrut dosen baru yang berkualitas memberikan rekomendasi yang objektif dalam kenaikan jabatan akademik kolega dosen lain, merekomendasikan kolega dosen yang nyata-nyata tidak memiliki kemampuan akademik, tidak memiliki integritas pribadi, berkelakuan buruk dan sebagainya.
  - f) Bertanggung jawab untuk memberi contoh menghormati hak orang lain untuk berbeda pendapat.
3. Sedangkan tanggung jawab dosen terhadap institusional dikemukakan sebagai berikut:
- a) Selalu melaksanakan tugas kelembagaan dengan baik.
  - b) Menggunakan dana yang dipercayakan kepadanya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan anggaran yang ditetapkan.
  - c) Selalu berusaha sesuai dengan kemampuan profesi dan kemampuan pribadinya untuk mencegah terjadinya kerugian financial atau hal lain yang merugikan nama baik lembaga secara legal maupun sosial.
  - d) Mencegah terjadinya penggunaan sumber dana dan daya untuk keuntungan dan kepentingan pribadi, seperti dalam proyek penelitian, proyek konsultasi, kecuali dengan izin khusus.
  - e) Memberi dukungan yang baik pada kegiatan-kegiatan lembaga dengan berpartisipasi aktif di dalamnya.
  - f) Mempunyai komitmen yang mantap dalam pengembangan perpustakaan, laboratorium, dan sebagainya.
  - g) Dalam menyampaikan ide pribadinya kepada masyarakat tidak mengatasnamakan lembaga, tetapi secara tegas harus menyatakan sebagai cendekiawan atau warga negara.
- b) Kinerja Dosen dalam Tugas Penelitian*
- Kualitas kinerja dosen dalam penelitian baik secara kuantitatif maupun kualitatif dapat dilihat dari tiga komponen utama yaitu, 1) perumusan masalah meliputi kejelasan tema, tujuan dan kegunaan penelitian, 2) hasil dan pembahasan mencakup kajian teoritis, kesimpulan dan saran, dan 3) metodologi penelitian, yakni kesesuaian masalah dengan metode penelitian yang digunakan.
- Dalam kerangka tugas di bidang penelitian ini, kualitas kinerja dosen dapat pula dilihat dari keterlibatannya dalam berbagai kegiatan ilmiah, misalnya sebagai pemasaran dalam kegiatan ilmiah, menulis buku yang keasliannya dapat dipertanggungjawabkan atau bias juga menterjemahkan karya orang lain.
- c) Kinerja Dosen dalam Pengabdian Pada Masyarakat*
- Secara operasional fungsi pengabdian pada masyarakat adalah: 1) mengamalkan pengetahuan, teknologi dan seni, 2) membantu masyarakat dalam melaksanakan pembangunan, 3) meningkatkan relevansi program institute dengan kebutuhan masyarakat, dan 4) melaksanakan pola pengembangan dan konsepsi pembangunan yang sesuai untuk mengembangkan daerah melalui kerja sama anatara perguruan

tinggi dan badan-badan lain (IKIP Jakarta, 1991:29).

Berbagai aspek pengukuran kualitas kinerja dosen kegiatan pengabdian pada masyarakat adalah; a) kegiatan atas nama perguruan tinggi, b) usaha bersama antara perguruan tinggi dengan masyarakat tempat kegiatan tersebut dilaksanakan, c) seimbang dengan kegiatan pendidikan dan penelitian, d) atas inisiatif subjek pelaksana kegiatan, e) bermanfaat bagi masyarakat tempat kegiatan dilakukan, f) menunjang pembangunan di satu segi, dan menunjang pengembangan ilmu di sisi lain, g) merupakan pengalaman ilmiah dari ilmu yang dikaji, sehingga merupakan kegiatan yang efisien dan efektif.

Kegiatan pengabdian pada masyarakat pada dasarnya dapat bermakna ganda. Pertama, bagi perguruan tinggi dapat melihat dan merasakan secara langsung permasalahan pendidikan yang dihadapi masyarakat. Kedua, bagi masyarakat merasakan manfaat hasil-hasil penelitian yang diaplikasikan dalam kegiatan pengabdian pada masyarakat. Untuk itu indikator kualitas kinerja dosen terletak pada ada tidaknya relevansi kegiatan yang dilaksanakan dengan kebutuhan masyarakat akan kegiatan tersebut, serta kebermaknaan hasil kegiatan baik bagi dosen/lembaga sebagai sarana tanggung jawab sosialnya. Berbagai kegiatan pengabdian pada masyarakat misalnya pebaratan, penyuluhan, ceramah, dan program belajar di daerah terpencil.

## G. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan tipe penelitian verivikatif yaitu penelitian yang bertujuan menguji hipotesis. Sesuai dengan tujuan penelitian yang hendak dicapai, metode yang digunakan adalah metode *Explanatory Survey Method*, yakni suatu metode penelitian *survey* yang bertujuan menguji hipotesis dengan cara mendasarkan pada pengamatan terhadap akibat yang terjadi dan mencari faktor-faktor yang mungkin menjadi penyebab melalui data tertentu (Rusdi, 1989:19).

Populasi penelitian ini adalah dosen FPIPS Universitas Pendidikan Indonesia. Penarikan sample menggunakan teknik *Random Sampling*. Berdasarkan hasil identifikasi, rincian penyebaran anggota populasi dan ukuran sampel penelitian, penyebaran dapat dilihat pada tabel 1.

**Tabel 1.**  
Ukuran Sampel Penelitian

JURUSAN	JUMLAH
Pendidikan Sejarah	25
Pendidikan Geografi	25
PPKn	25
Pendidikan Ekonomi	25
<b>Total</b>	<b>100</b>

## H. Hasil Pengolahan Data dan Pembahasan

### a. Hasil Pengolahan Data

#### 1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen

Perhitungan menghasilkan koefisien korelasi  $r = 0,613$ , *path coefficient* = 0,442. Untuk menguji taraf signifikansi *path coefficient* dengan statistik uji t, diperoleh  $t_r = 7,113$ . Setelah dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  ternyata signifikan pada taraf kemelesetan ( $\alpha$ ) 0,05. Hal ini ditunjukkan dengan perbandingan  $t_r = 7,113 > t_{tabel} = 2,256$ . Dapat ditafsirkan bahwa ada pengaruh positif yang sangat signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja dosen. Dalam arti statistik, hasil penelitian ini menggambarkan bahwa sebanyak 44,2% varians skor kinerja dosen dapat dijelaskan oleh budaya organisasi. Gambaran hasil penelitian ini sesuai dengan apa yang dihipotesiskan sebelumnya tentang adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja dosen.

#### 2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen Bidang Pendidikan dan Pengajaran

Perhitungan menghasilkan koefisien korelasi  $r = 0,590$ , *path coefficient* = 0,404. Untuk menguji taraf signifikansi *path*

*coefficient* dengan statistik uji t, diperoleh  $t_i = 3,655$ . Setelah dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  ternyata signifikan pada taraf kemelesetan ( $\alpha$ ) 0,05. Hal ini ditunjukkan dengan perbandingan  $t_i = 3,655 > t_{tabel} = 2,319$ . Dapat ditafsirkan bahwa ada pengaruh positif yang sangat signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja dosen bidang pendidikan dan pengajaran. Dalam arti statistik, hasil penelitian ini menggambarkan bahwa sebanyak 40,4% varians skor kinerja dosen bidang pendidikan dan pengajaran dapat dijelaskan oleh budaya organisasi. Gambaran hasil penelitian ini sesuai dengan apa yang dihipotesiskan sebelumnya tentang adanya pengaruh yang signifikan anatara budaya organisasi terhadap kinerja dosen bidang pendidikan dan pengajaran.

### 3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen Bidang Penelitian

Perhitungan menghasilkan koefisien korelasi  $r = 0,534$ , *path coefficient* = 0,361. Untuk menguji taraf signifikansi *path coefficient* dengan statistik uji t, diperoleh  $t_i = 5,222$ . Setelah dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  ternyata signifikan pada taraf kemelesetan ( $\alpha$ ) 0,05. Hal ini ditunjukkan dengan perbandingan  $t_i = 5,222 > t_{tabel} = 2,264$ . Dapat ditafsirkan bahwa ada pengaruh positif yang sangat signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja dosen bidang penelitian. Dalam arti statistik, hasil penelitian ini menggambarkan bahwa sebanyak 36,1% varians skor kinerja dosen bidang penelitian dapat dijelaskan oleh budaya organisasi. Gambaran hasil penelitian ini sesuai dengan apa yang dihipotesiskan sebelumnya tentang adanya pengaruh yang signifikan anatara budaya organisasi terhadap kinerja dosen bidang penelitian.

### 4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen Bidang Pengabdian Pada Masyarakat

Perhitungan menghasilkan koefisien korelasi  $r = 0,492$ , *path coefficient* = 0,235. Untuk menguji taraf signifikansi *path coefficient* dengan statistik uji t, diperoleh

$t_i = 2,989$ . Setelah dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  ternyata signifikan pada taraf kemelesetan ( $\alpha$ ) 0,05. Hal ini ditunjukkan dengan perbandingan  $t_i = 2,989 > t_{tabel} = 2,264$ . Dapat ditafsirkan bahwa ada pengaruh positif yang sangat signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja dosen bidang pengabdian pada masyarakat. Dalam arti statistik, hasil penelitian ini menggambarkan bahwa sebanyak 23,5% varians skor kinerja dosen bidang pengabdian pada masyarakat dapat dijelaskan oleh budaya organisasi. Gambaran hasil penelitian ini sesuai dengan apa yang dihipotesiskan sebelumnya tentang adanya pengaruh yang signifikan anatara budaya organisasi terhadap kinerja dosen bidang pengabdian pada masyarakat.

### b. Pembahasan

Dalam arti statistika, hasil penelitian ini menggambarkan bahwa sebanyak 44,2% varians skor kinerja dosen FPIPS Universitas Pendidikan Indonesia dapat dijelaskan oleh budaya organisasi. Kontribusi sebesar itu jelas tidak dapat diabaikan. Dengan kata lain dapat ditafsirkan bahwa apabila komunikasi budaya organisasi tinggi, dalam arti kondusif bagi tumbuhnya kinerja dosen, maka dapat diramalkan dosen tersebut akan menampakkan kinerja yang tinggi.

Karakteristik budaya organisasi yang secara konseptual terdiri dari unsur-unsur: 1) inisiatif individu, 2) toleransi resiko, 3) pengarahan, 4) integrasi, 5) dukungan pimpinan, 6) control (pengawasan), 7) identitas, 8) sistem reward, 9) toleransi konflik, 10) pola komunikasi, ternyata secara empiris merupakan suatu konsep yang utuh untuk menerangkan kinerja dosen. Hal ini ditunjukkan oleh nilai hasil penelitian yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dosen. Besarnya pengaruh tersebut adalah 0,442 atau 44,2% yang signifikan pada  $\alpha = 0,05$ .

Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai kontribusi sebesar 44,2% terhadap kinerja dosen. Rendahnya kontribusi ini dapat dipahami, karena iklim

organisasi sekolah bukan merupakan satu-satunya variabel yang dominan terhadap kinerja dosen. Hoy dan Miskel (1978:42) mengemukakan bahwa kinerja dosen dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang diformulasikan sebagai berikut:  $B=f(R \times P)$ , dimana B adalah perilaku yang ditampilkan, R adalah peranan yang dipersepsi individu, dan P adalah kepribadian yang mencakup sifat, sikap dan motivasi kerja. Pertimbangan ini sejalan dengan koseptualisasi Lyman W. Porter dan Edward E. Lawler dimana performance merupakan hasil interaksi anantara usaha (effort) dengan kemampuan pribadi, persepsi terhadap peranan, nilai-nilai reward (Gibsons, 1973:235).

Hasil penelitian ini mendukung pula studi yang dilakukan oleh Edward F. Lawler (1974) yang mengemukakan bahwa antara iklim organisasi dengan performance kerja terdapat korelasi sebesar 0,25 (Scanlan and Keys, 1979:210).

Walaupun studi yang dilakukan Edward F. Lawler, dkk, dalam setting yang berbeda dengan penelitian ini, namun hasil penelitian ini dapat dijadikan bukti empiris untuk mendukung teori bahwa kinerja dosen dapat diterangkan dari segi budaya organisasi dan dapat dipakai predictor untuk mengamati kinerja dosen.

Dalam arti statistika, hasil penelitian ini menggambarkan bahwa sebanyak 40,4% varians skor kinerja dosen FPIPS Universitas Pendidikan Indonesia dapat dijelaskan oleh kinerja dosen bidang pendidikan dan pengajaran. Kontribusi sebesar itu jelas tidak dapat diabaikan. Dengan kata lain dapat ditafsirkan bahwa apabila budaya organisasi tinggi, dalam arti kondusif bagi tumbuhnya kinerja dosen, maka dapat diramalkan dosen tersebut akan menampakkan kinerja bidang pendidikan dan pengajaran yang tinggi.

Kontribusi sebesar ini sejalan dengan kenyataan bahwa peningkatan mutu pendidikan sangat erat kaitannya dengan unsur-unsur yang terlibat dalam proses pendidikan tersebut. Suatu kenyataan bahwa tanpa dana yang cukup akan susah

untuk menyelenggarakan pendidikan yang bermutu, meskipun disadari bahwa dana yang cukup bukanlah suatu jawaban bagi peningkatan mutu pendidikan (Gaffar, 1991:61). Akan tetapi suatu prinsip yang harus dipegang apabila bertekad untuk melancarkan kebijakan atau proram-program pendidikan yang bermutu, lebih professional dan lebih produktif maka faktor baiaya dan pengelolaannya selaras dengan pendapat Suryadi (1990:10) yang mengatakan bahwa dosen, fasilitas/alat pengajaran dan dana merupakan indicator mutu pendidikan.

Dari ketiga komponen tersenut dosen merupakan komponen yang paling strategis dalam pengembangan pendidikan. Fasilitas yang lengkap sekalipun, dana yang memadai dan program pendidikan yang berkualitas menjadi tidak bermakna tanpa didukung oleh dosen yang cakap dan produktif. Oteng Sutisna melukiskan pentingnya tenaga pengajar dalam pendidikan sebagai berikut.

Kualitas program pendidikan bergantung tidak saja pada konsep-konsep program yang cerdas tetapi juga pada personal pengajar yang mempunyai kesanggupan dan keinginan untuk berprestasi. Tanpa personal yang cakap dan efektif program pendidikan yang dibangun atas konsep-konsep yang cerdas serta dirancang dengan telitipun dapat tidak berhasil, (Oteng Sutisna, 1983:109).

Pendapat senada juga diungkapkan oleh Kubr (1986:17-18) yang secara kritis memandang kualitas berbagai sektor dalam organisasi pada kenyataannya secara intrinsik bertumpu pada kualitas manusianya.

Ini kegiatan pendidikan di sekolah adalah proses belajar mengajar. Orientasi pengajaran dalam konteks belajar mengajar secara makro diarahkan untuk pengembangan aktivitas mahasiswa dalam belajar. Gambaran aktivitas itu tercermin dari adanya usaha yang dilakukan dosen dalam proses belajar mengajar yang memungkinkan siswa aktif belajar. Oleh karena itu



mengajar tidak hanya sekedar menyampaikan informasi yang sudah jadi dengan menuntut jawaban verbal melainkan suatu upaya integrative ke arah pencapaian tujuan pendidikan. Joni mengemukakan:

Tugas mengajar bagi dosen tidak lagi sekedar menyampaikan informasi melalui pengajaran yang penguasaannya dilatih dalam bentuk kemampuan mengingat kembali apa yang telah diajarkan, melainkan menggunakan pengajaran sebagai wahana untuk memberi uraian sistematis bagi pencapaian tujuan utuh pendidikan, guna mewujudkan masa depan yang lebih baik, (Joni, 1991:14).

Burton (dalam Chauhan, 1979:77) berpendapat bahwa "teaching is effort in stimulus giving, guiding, counselling and motivation to the student in learning process". Pandangan ini sejalan dengan pendapat Gagne dan Briggs (1977:3) yang mengatakan "instruction is a set of events which affects learners in such away that learning is facilitated".

Pendapat-pendapat di atas memandang peranan dosen yang lebih luas, tidak hanya sebagai penyampai informasi tetapi juga bertindak sebagai *director and facilitator of learning*.

Kegiatan mengajar juga diartikan sebagai segenap aktivitas kompleks yang dilakukan dosen dalam mengorganisasi atau mengatur lingkungan sebaik-baiknya dan menghubungkannya dengan mahasiswa sehingga terjadi proses belajar (Nasution, 1982:8). Dengan demikian proses dan keberhasilan belajar mahasiswa turut ditentukan oleh peran yang dibawakan dosen selama interaksi proses belajar mengajar berlangsung.

Gambaran di atas memperlihatkan begitu kompleks dan strategisnya peran dosen dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Kondisi seperti ini mengisyaratkan perlunya pribadi seorang dosen yang produktif, di samping mempunyai kompetensi yang memadai. Pribadi yang produktif menggambarkan potensi, persepsi

dan kreativitas seorang yang senantiasa ingin menggabungkan kemampuan agar bermanfaat bagi diri dan lingkungannya. Hal ini sesuai dengan pemikiran Gilmore (1974:6) yang memandang produktivitas dari segi potensi pribadi seseorang, yang mengatakan bahwa orang yang produktif adalah orang yang dapat memberikan sumbangan yang nyata dan berarti bagi lingkungan sekitarnya, imaginative, dan inovatif dalam mendekati persoalannya serta mempunyai kepandaian (kreatif) dalam mencapai tujuan hidupnya. Pada saat yang bersamaan orang seperti ini selalu bertanggung jawab dan responsive dalam hubungannya dengan orang lain. Orang seperti ini merupakan asset organisasi yang selalu berusaha meningkatkan diri dan organisasinya yang dengan sendirinya akan sangat menunjang pencapaian produktivitas organisasi. Pribadi yang produktif akan tercermin dalam unjuk kerja (kinerja yang ditampilkan). Bagi seorang dosen unjuk kerja ini merujuk kepada pelayanan baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif dalam bidang pendidikan dan pengajaran.

Hasil penelitian yang lain menggambarkan bahwa sebanyak 36,1% varians skor kinerja dosen FPIPS Universitas Pendidikan Indonesia dapat dijelaskan oleh kinerja dosen bidang penelitian. Kontribusi sebesar itu jelas tidak dapat diabaikan. Dengan kata lain dapat ditafsirkan bahwa apabila budaya organisasi tinggi, dalam arti kondusif bagi tumbuhnya kinerja dosen, maka dapat diramalkan dosen tersebut akan menampakkan kinerja dosen bidang penelitian yang tinggi.

Selanjutnya, hasil penelitian ini juga menggambarkan bahwa sebanyak 23,5% varians skor kinerja dosen FPIPS Universitas Pendidikan Indonesia dapat dijelaskan oleh kinerja dosen bidang pengabdian pada masyarakat. Kontribusi sebesar itu jelas tidak dapat diabaikan. Dengan kata lain dapat ditafsirkan bahwa apabila budaya organisasi tinggi, dalam arti kondusif bagi tumbuhnya kinerja dosen, maka dapat diramalkan dosen tersebut akan menam-

pakkan kinerja dosen bidang pengabdian pada masyarakat yang tinggi.

## I. Kesimpulan dan Implikasi

### a. Kesimpulan

Berdasarkan hasil-hasil penelitian dan pembahasannya, maka kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kecenderungan kinerja dosen di FPIPS Universitas Pendidikan Indonesia adalah sedang sejauh dipersepsikan dan dihayati secara subyektif oleh dosen.
2. Kecenderungan budaya organisasi di FPIPS Universitas Pendidikan Indonesia adalah sedang sejauh dipersepsikan dan dihayati secara subyektif oleh dosen.
3. Budaya organisasi sangat penting dalam rangka meningkatkan kinerja dosen. Dengan mengontrol budaya organisasi, secara signifikan dapat diramalkan bahwa kinerja dosen antara lain tergantung atas budaya organisasi. Berdasarkan hasil perhitungan besarnya ketergantungan tersebut adalah 44,2%.
4. Budaya organisasi sangat penting dalam rangka meningkatkan kinerja dosen bidang pendidikan dan pengajaran. Dengan mengontrol budaya organisasi, secara signifikan dapat diramalkan bahwa kinerja dosen bidang pendidikan dan pengajaran antara lain tergantung atas budaya organisasi. Berdasarkan hasil perhitungan besarnya ketergantungan tersebut adalah 40,4%.
5. Budaya organisasi sangat penting dalam rangka meningkatkan kinerja dosen bidang penelitian. Dengan mengontrol budaya organisasi, secara signifikan dapat diramalkan bahwa kinerja dosen bidang penelitian antara lain tergantung atas budaya organisasi. Berdasarkan hasil perhitungan besarnya ketergantungan tersebut adalah 36,1%.
6. Budaya organisasi sangat penting dalam rangka meningkatkan kinerja dosen bidang pengabdian pada masyarakat. Dengan mengontrol budaya organisasi, secara signifikan dapat diramalkan

bahwa kinerja dosen bidang pengabdian pada masyarakat antara lain tergantung atas budaya organisasi. Berdasarkan hasil perhitungan besarnya ketergantungan tersebut adalah 23,5%.

### b. Implikasi

Adanya pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja dosen, telah menempatkan budaya organisasi pada posisi yang sangat penting. Hasil penelitian ini mendukung teori-teori dan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang melihat *budaya organisasi* sebagai faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja dosen.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh sebesar 44,2% terhadap kinerja dosen bidang pendidikan dan pengajaran, sebesar 36,1% terhadap kinerja dosen bidang penelitian dan sebesar 23,5% terhadap kinerja dosen bidang pengabdian pada masyarakat. Hasil ini mengindikasikan perlunya penciptaan budaya organisasi yang kondusif yang mengarah kepada peningkatan kinerja dosen bidang penelitian dan kinerja dosen bidang pengabdian pada masyarakat.

## J. Daftar Pustaka

- Affendi, Harun. 1993. *Path Analysis dalam Aplikasi Penelitian sebagai alat Analisis Kausal*. Makalah. Bandung:FE UNPAD
- Davis, Keith dan Newstrom, John W. 1981. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York:McGraw-Hill Book Company.
- Druker, Peter M. 1987. *People and Performance*. London:Heimahn
- Greene, Charles N, et. Al. 1985. *Management for Effective Performance*. New Jersey:Prentice-Hill, Inc.
- Landy, Frank J and James L. Farr. 1983. *The Measurement of Work Performance, Methodes, Theory and Applications*. California:Academic Press, Inc.

