

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL, DAN KOMUNIKASI VERTIKAL
TERHADAP KEPUASAN KERJA BERDAMPAK PADA
KOMITMEN ORGANISASI DOSEN USM
BANDA ACEH**

SINOPSIS DISERTASI



Mahasiswa:

SARIAKIN

NIM : 8136114020

Program Studi : S3 Manajemen Pendidikan

THE
Character Building
UNIVERSITY

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI MEDAN
MEDAN
2019**

PENDAHULUAN

Kinerja lembaga-lembaga pendidikan pada masa sekarang ini harus menjadi perhatian utama karena masalah pendidikan bukan menjadi masalah yang bersifat individual maupun kelompok namun merupakan masalah bangsa dan Negara. Kemajuan di bidang pendidikan dan peningkatan mutu pendidikan merupakan hal yang tidak bisa ditawar-tawar dan ditunda-tunda lagi mengingat pendidikanlah yang akan meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) negara Indonesia. Untuk itu kerja lembaga pendidikan harus diperbaiki secara terus menerus.

Salah satu masalah yang harus dihadapi perguruan tinggi adalah masalah kaderisasi, terutama dengan banyaknya jumlah tenaga dosen yang akan memasuki masa pensiun. Masalah lain yang dihadapi kebanyakan perguruan tinggi khususnya perguruan tinggi negeri adalah cukup banyaknya dosen yang melakukan kegiatan di luar kampus demi menambah kebutuhan finansial karena gaji sebagai dosen (Pegawai Negeri Sipil) dirasakan masih belum mencukupi. Sehubungan dengan itu maka dikeluarkan pemerintah suatu kebijakan melalui Peraturan Mendiknas RI No. 47 Tahun 2009 tentang sertifikasi pendidik untuk dosen (Serdos) merupakan program yang dijalankan berdasar pada: 1. UU Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. 2. UU Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Dosen dan Dosen. 3. Peraturan Pemerintah RI No. 37 Tahun 2009 Tentang Dosen.

Dosen yang berkualitas memiliki komitmen yang tinggi pada universitas sehingga universitas dapat menyusun berbagai rencana pengembangan dengan lebih mantap dan berkesinambungan. Namun demikian, kebanyakan perguruan tinggi di Indonesia belum melihat pentingnya peran komitmen dosen pada universitas terhadap peningkatan mutu dan perkembangan perguruan tinggi. Di sisi lain, hingga saat ini perguruan tinggi seolah tidak dapat melakukan tindakan yang tegas terhadap dosen yang tidak terlalu banyak terlibat dalam kegiatan di kampus, termasuk dalam kegiatan pendidikan dan pengajaran. Kenyataannya hal ini merupakan sesuatu yang penting untuk ditangani secara serius.

Keberhasilan dosen dalam kegiatan belajar mengajar ditentukan oleh kinerja dosen sebagai tenaga pendidik. Jika kinerja dosen baik maka hasil proses belajar mengajar akan lebih baik pula, sehingga berdampak positif terhadap mutu lulusan yang dihasilkan dalam sebuah institusi pendidikan kinerja dosen penting dalam mencapai tujuan pembelajaran yang optimal. Perguruan tinggi ini bertujuan untuk menjadi lembaga pendidikan yang mampu mencetak lulusan mampu bersaing di dunia kerja dan memberikan kontribusi positif kepada masyarakat pada umumnya.

Komitmen organisasi yang tinggi penting agar dosen bersemangat dalam membangun wawasan keilmuan dan kompetensi pada diri mahasiswa. Masalah yang muncul adalah seberapa jauh komitmen organisasi dengan tingkat pendidikan, jenis kelamin, usia, masa kerja, dan status kepegawaian yang ada di USM (Universitas Serambi Mekkah) Banda Aceh. Sebagai suatu organisasi, universitas adalah organisme hidup yang terdiri dari aktivitas akademika yang saling berinteraksi. Secara tradisional, universitas didefinisikan sebagai *self governing corporation of scholars*. Ini berarti universitas merupakan komunitas orang-orang terpelajar yang mengatur dirinya sendiri. Universitas merupakan salah satu organisasi sosial di dunia yang paling dominan karena universitas memiliki peran penting dalam mempersiapkan seseorang untuk menduduki jabatan dan bergabung dalam profesi tertentu, mentransmisikan budaya pada generasi berikutnya, memberikan kritik kepada masyarakat, serta menghasilkan dan menerapkan ilmu pengetahuan.

Berdasarkan uraian di atas, sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan pemerintah telah memberdayakan dosen sedemikian rupa serta otonomi yang memberi ruang, gerak yang lebih luas untuk mengelola pendidikan, namun dalam kenyataannya, mutu pendidikan di Indonesia masih memprihatinkan. Rendahnya kualitas sumber daya manusia (SDM) Indonesia mencerminkan rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia. Kualitas sumber daya manusia adalah kunci utama tercapainya tujuan dari suatu negara. Agar tercapainya tujuan yang ingin dicapai maka kualitas dosen harus terus ditingkatkan salah satunya adalah komitmen organisasi dosen.

Berdasarkan wawancara dengan dekan FKIP Universitas Serambi Mekkah (USM) yaitu bapak Abu Bakar tanggal 22 April 2016 yaitu rendahnya kualitas ketercapaian tujuan dari setiap program studi sehingga hal ini menyebabkan rendahnya mutu pendidikan. Faktor penyebab rendahnya mutu pendidikan khususnya di Banda Aceh adalah masalah manajemen yang berkaitan erat dengan peningkatan mutu pendidikan. Umumnya manajemen pendidikan tinggi di Banda Aceh khususnya USM Banda Aceh belum mampu untuk menggali secara maksimal seluruh potensi yang ada agar mampu bersinergi dalam mendukung proses kegiatan pembelajaran yang optimal. Menyoroti kualitas pendidikan tinggi di Propinsi Aceh, Koordinator Kopertis Wilayah

XIII Aceh menghimbau untuk melaksanakan penelitian dengan sumber dana hibah bersaing. Beliau menghimbau, dalam upaya perbaikan pendidikan agar melakukan penelitian yang berfokus pada pemetaan tenaga kependidikan.

Menyikapi permasalahan di atas, maka komitmen organisasi dosen yang mencakup kinerja maupun sikapnya harus mengalami peningkatan yang lebih efektif. Khusus untuk dosen, pada umumnya penelitian menyoroti tentang kinerja dan kepemimpinan, namun hanya beberapa yang menyoroti bidang komitmen. Dalam mengimplementasikan program yang dirancang, hasil penelitian menunjukkan banyak variabel yang berpengaruh dalam mewujudkan program yang telah dirancang, satu di antaranya adalah memiliki komitmen dan tekad yang kuat untuk berhasil. Hal ini menunjukkan bahwa para pengelola pendidikan belum memiliki komitmen dalam menuntaskan masalah mutu pendidikan. Agar dapat berjalan dengan baik maka dosen harus memiliki komitmen perubahan, cinta pekerjaan, mampu bekerjasama dengan sesama dosen maupun dengan atasannya dalam hal ini ketua prodi, dekan, dan rektor.

Berdasarkan hasil observasi awal yang penulis lakukan, masih terlihat indikasi belum efektifnya kerja yang ada pada lembaga pendidikan tinggi di Aceh khususnya di USM Banda Aceh seperti: jumlah dosen untuk beberapa unit kerja yang sangat sedikit dan ini tidak sesuai dengan volume kegiatan yang ada pada unit kerja tersebut sehingga menimbulkan kondisi pekerjaan dosen yang *overload* dan menyebabkan target yang diharapkan tidak tercapai, kondisi pegawai yang stress karena harus menyelesaikan pekerjaan yang *deadline*, pekerjaan yang terlalu menekankan pada hasil akhir sehingga dinamika kelompok melalui komunikasi dan koordinasi sangat sedikit terjadi yang menyebabkan hubungan interpersonal menjadi rendah, waktu istirahat yang kurang karena digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan, adanya konflik antar dosen dalam organisasi dikarenakan masing-masing mengejar target penyelesaian pekerjaan sehingga menyebabkan rasa kurang percaya antar dosen dalam organisasi.

Masalah lain yang dihadapi kebanyakan perguruan tinggi adalah banyaknya dosen yang melakukan kegiatan di luar kampus (*moonlighting*) demi menambah kebutuhan finansial karena gaji yang diterima sebagai dosen dirasakan masih kurang memadai. Dosen dalam sebuah organisasi akan menentukan keberhasilan dari organisasi tersebut sehingga perlu dilakukan analisis faktor-faktor yang menentukan komitmennya.

Berdasarkan hasil analisis terhadap penelitian yang dilakukan Colquitt, Lepine, dan Wesson tersebut ditemukan bahwa secara empiris terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi dan *job performance* (sebagai keluaran), sehingga dalam melakukan penelitian tentang keluaran khususnya komitmen organisasi mendapatkan peluang untuk menemukan variabel lain sebagai alternatif pemecahan masalah dari fenomena permasalahan *job performance* dan komitmen organisasi, maka variabel yang secara langsung mempengaruhi *job performance* dan komitmen organisasi adalah (1) kepuasan kerja; (2) stress; (3) motivasi; (4) kepercayaan, keadilan dan etika; dan (5) pembelajaran dan pengambilan keputusan. Sedangkan variabel-variabel yang melalui ke lima variabel di atas mempengaruhi komitmen organisasi adalah (1) budaya organisasi; (2) struktur organisasi; (3) gaya dan perilaku kepemimpinan; (4) kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan; (5) proses; (6) karakteristik; (7) nilai-nilai budaya dan kepribadian; dan (8) kemampuan.

Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi.¹ Komitmen organisasi menggambarkan sikap loyalitas individu terhadap organisasinya dan juga merupakan suatu proses mengekspresikan perhatian dan partisipasinya terhadap organisasinya. Pengertian komitmen organisasi mencakup tiga hal: (1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi; (2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi; dan (3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.² Pendapat ini didukung hasil penelitian Ambarita yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi.³ Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang

¹ Sopiah. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi. 2008. p. 155.

² Edy Sutrisno. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Penerbit Kencana. 2011. p. 2.

³ Biner Ambarita. *Pengaruh Kepemimpinan, Manajemen Personalia, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Dosen di Universitas Negeri Medan*. Disertasi. Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Medan. 2010. p. 213.

dilakukan oleh Herminingsih dan Sumanto yang mengatakan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dengan t-hitung 3.740.⁴

Budaya organisasi yang baik diharapkan meningkatkan komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh. Begitu juga dengan kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jarot yang menemukan bahwa setiap perubahan atau variasi dari budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan *trust* dapat berpengaruh kepada komitmen organisasi. Komitmen organisasi dari dosen pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas perguruan tinggi.⁵

Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bernarto dan Yulan yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi yaitu sebesar 0.271, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi yaitu 0.564.⁶ Kontribusi penelitian ini dapat memberikan masukan kepada manajemen yayasan untuk mengembangkan dan memberdayakan karyawan agar menjadi lebih baik sehingga dapat meningkatkan taraf hidup mereka. Sejalan dengan hasil penelitian di atas, penelitian Sari dan Witjaksono menemukan; (1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi yaitu 0.232, (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yaitu 0.979, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dan (4) kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.⁷

Selain budaya organisasi, variabel kepemimpinan memegang peranan yang penting dalam suatu organisasi, karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda, bawahan harus dipengaruhi agar memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara maksimal. Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, dan mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.⁸

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Simbolon yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi, dimana penelitian ini dilakukan pada perguruan tinggi swasta di Medan Propinsi Sumatera Utara menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari seluruh variabel bebas terhadap komitmen dengan besaran pengaruh sebesar 61.3%. Demikian juga penelitian Ambarita menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi.⁹ Komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain. Dalam kehidupan sehari-hari terutama di dalam hubungan dengan orang lain akan digunakan komunikasi, demikian pula di dalam pekerjaan dilakukan komunikasi agar tujuan tercapai. Komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam suatu interaksi sosial, dan karenanya akan berpengaruh dalam organisasi atau dunia kerja. Pengoptimalan peran komunikasi dalam organisasi menuntut pemahaman cara-cara dan macam komunikasi baik dengan bawahan, sejawat, maupun dengan atasan.

⁴ Herminingsih. A dan Sumanto. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Bank Central Asia. Tbk. Kantor Cabang Utama Tangerang.* Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis. Volume. 2 Nomor 1, Maret 2016.

⁵ Jarot Sembodo Suroso. *Competitive Intelligence: Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepercayaan Terhadap Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kualitas Perguruan Tinggi.* Universitas Negeri Jakarta Jl. Rawamangun Muka Jakarta Timur, Jakarta-Indonesia. (Corresponding author: info@jarotsuroso.com, jarot_suroso@yahoo.com, 2013).

⁶ Bernarto. I. dan Yulan. *Pengaruh Self-Efficacy, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi.* (DeReMa Jurnal Manajemen Vol. 12 No. 1, Mei 2017).

⁷ Sari. T.K dan Witjaksono. A.D. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan.* (Jurnal Ilmu Manajemen. Volume 1 Nomor 3, Mei 2013).

⁸ Edy Sutrisno. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Penerbit Kencana. 2011. p. 231.

⁹ Biner Ambarita, Op.Cit., p. 212.

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri, dan masyarakat. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap individu terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar individu, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis¹⁰. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya. Seseorang yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan menimbulkan frustrasi, sebaliknya seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif dan dapat berprestasi lebih baik.

Kepuasan kerja yang bersumber dari dalam diri dosen selanjutnya akan mempengaruhi komitmennya. Keberhasilan ini ditemukannya sepanjang pengalaman hidupnya dalam pekerjaannya dan bidang kehidupan lainnya. Pengalaman hidup melewati waktu seiring dengan perubahan diri dan lingkungan yang mempengaruhi perkembangan karakternya.

Robbins mengatakan bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas.¹¹ Kepuasan kerja berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya, apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

Demikian juga hasil penelitian Ambarita menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi.¹² Memperhatikan Rencana Strategis dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Kemendikbud pada tahun 2025 mengamanatkan perbandingan antara jumlah mahasiswa dan dosen. Artinya ke depan pemerintah lebih memfokuskan pendidikan yang bersifat tinggi (vokasi) dengan alasan mereka akan lebih siap menempati pekerjaan yang ada di dunia usaha dan dunia industri ketimbang menyiapkan lulusan yang diharapkan melanjutkan pendidikan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Triana menunjukkan bahwa: (1) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, (2) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, (4) Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.¹³ Penelitian ini mendukung penelitian Silverthorne yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap budaya organisasi dan komitmen organisasi.¹⁴ Karena suatu nilai budaya yang diperoleh atau dikembangkan oleh organisasi dengan pola kebiasaan dalam suatu keadaan dimana seorang individu memihak pada suatu organisasi agar tujuan tersebut dapat bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Quresi, dkk yang menemukan bahwa faktor-faktor yang meningkat dan mengurangi kepuasan kerja akan berpengaruh dengan komitmen organisasi.¹⁵

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan terhadap dosen selama ini, bahwa faktor-faktor penyebab kegagalan dosen bukan hanya disebabkan oleh kurangnya fasilitas, namun lebih banyak disebabkan kegagalan dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemennya, termasuk komitmen organisasinya. Untuk itu perlu diidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, baik secara langsung maupun secara tidak langsung dalam rangka menemukan model yang efektif meningkatkan komitmen organisasi dosen pada pendidikan tinggi.

¹⁰ Edy Sutrisno, Op.Cit., p. 78.

¹¹ Robbins SP, dan Judge. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat. 2008. p. 599.

¹² Biner Ambarita, Op.Cit., p. 214.

¹³ Triana Kartika Sari dan Andre D Witjaksono. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan*. (Jurnal Ilmu Manajemen | Volume 1 Nomor 3 Mei 2013).

¹⁴ Silverthorne Collin "The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan" *The Leadership & Organization Development Journal*. (Vol. 25 No. 7, pp. 592-599. 2004).

¹⁵ Qureshi, Khansan Hayat, Mehwish Ali, & Nosheen Sarwat. *Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance, Evidence from Pakistan*. Institute of Interdisciplinary Business Research. (Vol. 3 No.4, p.642-657, 2011).

Selanjutnya mengenai *social loafing* akan menyebabkan anggaran dari pegawai yang bekerja bahwa rekan kerjanya malas, mereka akan komplain kepada rekan kerja ataupun kepada pimpinan unit kerja mereka. Pegawai yang melakukan *social loafing* menganggap bahwa pekerjaannya tidak dapat diukur dan akan bersembunyi pada hasil kerja orang lain. Berdasarkan uraian di atas, maka perlu dilakukan penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, komunikasi vertikal, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dosen.

Rumusan Masalah

Penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimanakah model komitmen organisasi dosen yang dibangun berdasarkan hubungan kausal asosiatif antara variabel eksogenus dengan variabel endogenus komitmen organisasi untuk diterapkan secara adaptif di USM Banda Aceh?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dosen USM Banda Aceh?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dosen USM Banda Aceh?
4. Apakah komunikasi vertikal berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dosen USM Banda Aceh?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh?
6. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh?
7. Apakah komunikasi vertikal berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh?
8. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh?

KAJIAN TEORITIK, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTETIS PENELITIAN

1. Komitmen Organisasi

Komitmen berasal dari bahasa asing *commitment* yang diartikan sebagai perasaan terikat secara emosional dan intelektual terhadap serangkaian tindakan. Komitmen merupakan kekuatan dengan mengidentifikasi individu dalam keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Keberadaan komitmen ini ditandai oleh adanya: (1) penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi, (2) kesediaan untuk selalu berusaha secara sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan organisasi, dan (3) keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi. Komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu atau pegawai mengenal dan terikat pada organisasinya.¹⁶

Menurut Kreitner dan Kinicki, komitmen organisasi adalah cerminan dimana seorang karyawan dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan ketersediaannya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.¹⁷

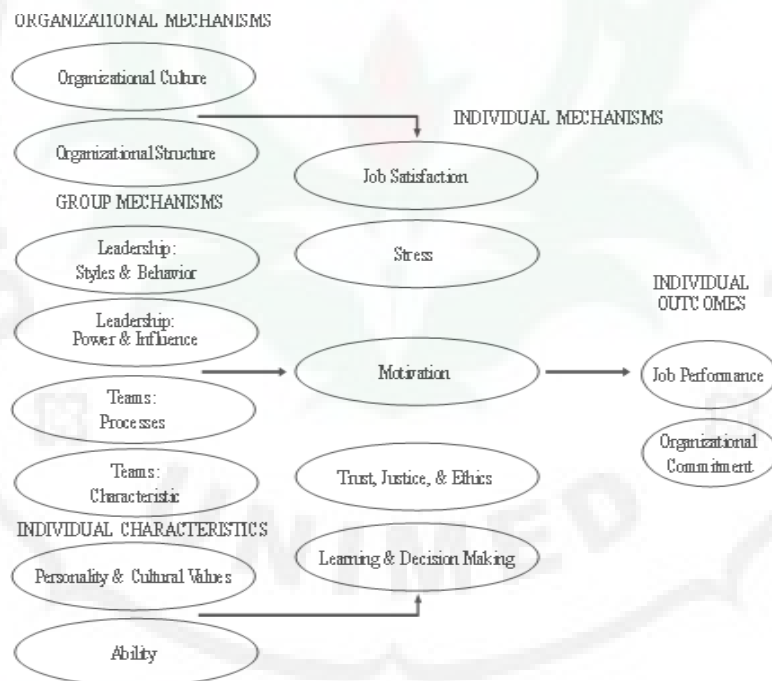
Berdasarkan dari pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu perilaku dosen yang berkaitan dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, adanya kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi bisa tumbuh apabila individu mempunyai ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada dalam organisasi serta tekad di dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi. Komitmen organisasi merupakan dimensi

¹⁶ Griffin, Ricky W. *Manajemen; edisi ketujuh jilid 2*. Jakarta: Erlangga. 2004. p.15.

¹⁷ Kreitner R, & kinicki, A. *Organizational behavior. Fith Edition, International Edition*. McGraw-Hill Companies, Inc. 2011.p.380.

perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan anggota organisasi, mengidentifikasi keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi, dan mengetahui bagaimana keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi serta bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Colquit menyatakan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi motivasi dan kepuasan kerja secara langsung, sedangkan secara tidak langsung dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepemimpinan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Komitmen organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepemimpinan baik secara tidak langsung melalui kepuasan dan motivasi kerja, karena menganggap bahwa kepuasan dan motivasi merupakan salah satu faktor yang paling menentukan keberhasilan komitmen. Dengan kepuasan kerja yang kuat akan meningkatkan komitmen seseorang, bila seorang dosen puas dalam pekerjaannya maka akan dapat meningkatkan komitmen pula. Selanjutnya, variabel kepuasan dan motivasi berpengaruh langsung dengan komitmen karena pada model yang dikemukakannya variabel keduanya mendapat posisi yang paling atas, sedangkan variabel budaya, kepemimpinan, dan lain-lain merupakan variabel yang mempengaruhi komitmen secara tidak langsung.¹⁸

Komitmen organisasi dapat ditingkatkan apabila variabel yang mempengaruhinya dapat ditingkatkan. Hal ini dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 1 Model Integratif Perilaku Organisasi¹⁹

Komitmen dalam organisasi tidak terjadi begitu saja dengan sangat mudah dan cepat, melainkan mengalami proses yang bertahap dan cukup panjang. Komitmen organisasi ditentukan oleh komunikasi yang baik diantara anggota organisasi maupun dengan pimpinan organisasi. Hal ini berarti komunikasi yang dibangun oleh dosen dan pimpinan berpengaruh dengan komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian terkait dengan penjelasan berbagai pakar, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keterlibatan secara terus menerus dan kohesivitas serta pengendalian, bersikap positif dan tegas dalam berperilaku, memiliki akuntabilitas dan konsisten dalam melaksanakan keputusannya serta selalu proaktif terhadap tugas dan pekerjaannya bagi pemimpin organisasi. Dengan demikian, yang dimaksud dengan komitmen organisasi dosen

¹⁸ Colquit, Jason A., Jeffery A., LePine., dan Michael J. Wesson. *Organizational Behavior: Improving Performance And Commitment In The Workplace*. New York: McGraw-Hill. 2009. p.113.

¹⁹ *Ibid*

adalah mencerminkan bagaimana seorang individu telah memiliki tingkat kepercayaan dan menerima serta terikat dengan tujuan organisasi dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Komitmen organisasi dosen merupakan pemahaman yang kuat dari seorang dosen terhadap suatu kualitas hubungan antar warga program studi yang menentukan langkah untuk membangun kepercayaan di dalam hubungan tersebut. Indikatornya adalah: (1) Perasaan bangga telah menjadi bagian dari organisasi, (2) Keinginan kuat tetap sebagai anggota organisasi, (3) Ketaatan terhadap kebijakan organisasi walaupun tanpa atasan, (4) Rela mengorbankan tujuan atau kepentingan pribadi untuk mencapai tujuan organisasi, (5) Keinginan berusaha keras dan semangat dalam bekerja, (6) kepercayaan terhadap penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya. Luthans²⁰ dalam bukunya *Organizational Behaviour* mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Kepuasan kerja dapat ditinjau dari dua sisi. Dari sisi karyawan, kepuasan kerja akan memunculkan perasaan menyenangkan dalam bekerja. Sebaliknya dari sisi perusahaan, kepuasan kerja akan meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan dalam memberikan pelayanan prima.²¹

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh komunikasi, problem-solving, thinking process, dalam hal ini dapat pula dilihat dari model yang dikemukakan oleh Gibson.²² Semakin baik komunikasi yang dibangun oleh dosen maka akan semakin baik pula kepuasan kerja dosen yang pada akhirnya dapat pula meningkatkan komitmen dosen dalam bekerja menjalankan tugas-tugasnya sebagai dosen.

Menurut Kreitner dan Kinicki, ada lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, sebagai berikut.

- 1) *Need fulfillment* (pemuahan kebutuhan)
Kepuasan yang ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- 2) *Discrepancies* (perbedaan)
Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemuahan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan.
- 3) *Value attainment* (pencapaian nilai)
Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemuahan nilai kerja individual yang penting.
- 4) *Equity* (keadilan)
Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
- 5) *Dispositional / genetic components* (komponen genetik)
Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.²³
 - Faktor-faktor kepuasan kerja menurut Robbins adalah sebagai berikut.
 - a. Kepuasan terhadap gaji/upah.
Pengukuran kepuasan terhadap gaji atau upah terdiri dari: - Gaji yang memadai untuk memenuhi tingkat kebutuhan hidup, - Gaji yang layak atau sesuai dengan tanggung jawab

²⁰ Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh, Penerjemah Vivin Andhika Yuwono, dkk.* Yogyakarta: Andi. 2006. p. 696.

²¹ Suwatno. & Priansa, D. *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis.* Bandung: Alfabeta. 2011. p. 65.

²² Gibson, J.L; Ivancevich, J.M; Donnelly, Jr. J.H; and Konopaske, R., *Organisations: Behaviour, structure, processes.* 13th ed. Irwin. New York: McGraw-Hill. 2009. p.92.

²³ Kreitner, Robert dan Kinicki. *Organizational Behavior.* 8th Edition. Boston: McGraw-Hill. 2007.

- pekerjaan, - Gaji yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, - Tunjangan yang diberikan pihak perusahaan.
- b. Kepuasan terhadap promosi di perusahaan.
Pengukuran kepuasan terhadap promosi terdiri dari: - Kebijakan promosi yang digunakan perusahaan, - Promosi dalam perusahaan dilakukan secara adil, - Promosi jabatan berdasarkan prestasi kerja, - Kemajuan prestasi di perusahaan
 - c. Kepuasan terhadap teman kerja.
Pengukuran kepuasan terhadap teman kerja terdiri dari: - Dukungan dari rekan kerja, - Kepercayaan terhadap rekan kerja, - Merasa nyaman bekerja dengan rekan kerja di perusahaan, - Rekan kerja yang bertanggung jawab.
 - d. Kepuasan terhadap supervisi.
Pengukuran kepuasan terhadap supervise terdiri dari: - Dukungan dari atasan, - Keyakinan atas kemampuan atasan, - Kesiediaan atasan untuk menerima masukan dari karyawan, - Perlakuan adil dari pihak manajemen perusahaan.
 - e. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.
Pengukuran kepuasan terhadap pekerjaan terdiri dari: - Senang dengan pekerjaan yang dilakukan, - Beban kerja yang ditanggung, - Menyukai pekerjaan/tidak ingin pindah pada pekerjaan yang lain, - Puas atas pekerjaan yang dilakukan.²⁴

3. Komunikasi Vertikal

Menurut Eugene, komunikasi adalah proses dalam pengaturan organisasi untuk memelihara agar manajemen dan para karyawan tetap tahu tentang bermacam-macam hal yang relevan.²⁵ Sedangkan menurut Haryani, komunikasi merupakan proses dimana seseorang (komunikator) mengirimkan stimuli (biasanya dengan simbol-simbol verbal) untuk mengubah perilaku dari orang lain (komunikan). Prinsip komunikasi dua arah dan timbal balik (paradigmatis) merupakan proses penyampaian suatu pesan (*message*) dari seseorang atau kelompok (komunikator) untuk memberi tahu atau dapat mengubah sikap, pendapat, perilaku kepada perorangan atau kelompok (komunikan), baik berhadapan secara langsung maupun tidak langsung, melalui media massa sebagai alat (*tool*) untuk mencapai target dalam proses komunikasi dua arah yang hendak dicapai.²⁶

Dalam penelitian ini bentuk komunikasi yang digunakan adalah komunikasi vertikal. Komunikasi vertikal, yakni komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*) adalah komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik (*two way communication*). Di dalam proses komunikasi vertikal tersebut pimpinan atau atasan memberikan instruksi, petunjuk, pengarahan, informasi, penjelasan dan lain-lain kepada bawahannya, sedangkan bawahan memberikan laporan, gagasan, saran dan sebagainya kepada pimpinan.²⁷

Robbins menjelaskan komunikasi vertikal adalah komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam suatu organisasi ke suatu tingkat yang lebih tinggi atau tingkat yang lebih rendah secara timbal balik. Dalam lingkungan organisasi, komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi kunci penting kelangsungan hidup suatu organisasi.²⁸

Berdasarkan paparan di atas, maka indikator komunikasi vertikal dalam penelitian ini adalah: Sikap positif (*positiveness*) mengacu pada sedikitnya dua aspek komunikasi antar pribadi yaitu komunikasi antarpribadi terbina jika orang memiliki sikap positif terhadap diri mereka sendiri, perasaan positif untuk situasi komunikasi pada umumnya sangat penting untuk interaksi yang efektif, kesamaan (*equality*) dengan indikator Selalu menghargai dan menghormati dirinya dan juga orang lain dengan menjaga perasaan orang lain, sehingga tercapai interaksi yang memuaskan, keterbukaan (*openess*) dengan indikator Selalu terbuka dan jujur dalam berbicara,

²⁴ Robbins, Stephen P. *Prilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia. 2006. p.110.

²⁵ Eugene F. Mc. Kenna., Alan, Glendon. *Human Safety and Risk Management*. New York: Champman & Hall. 1995.p.224.

²⁶ Haryani. Sri. *Komunikasi Bisnis*. (UPP AMP YKPN: Yogyakarta, 2001), p.5.

²⁷ Onong Uchjana Effendy. *Human Relations dan Publik Relations, Mandar Maju*. Bandung. 1972. p.17-18.

²⁸ Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer. 1996. p.8.

berprilaku, dan bersikap dan mempunyai pandangan yang terbuka didalam segala situasi dan kondisi yang ada, dan *Empati* adalah sikap turut merasakan perasaan orang lain.

4. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Menurut Rivai, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.²⁹ Kreitner dan Kinicki mengatakan bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai “Suatu proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi”.³⁰

Berdasarkan kajian teori yang telah dipaparkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya dalam hal ini dosen. Pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan itu dengan meningkatkan kualitas bawahannya.

5. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mengaruh pada pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.³¹

Budaya organisasi memberikan ketegasan dan mencerminkan spesifikasi suatu organisasi sehingga berbeda dengan organisasi lain. Budaya organisasi melingkupi seluruh pola perilaku anggota organisasi dan menjadi pegangan bagi setiap individu dalam berinteraksi, baik di dalam ruang lingkup internal maupun ketika berinteraksi dengan lingkungan eksternal.

Kerangka Berpikir

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dosen USM Banda Aceh

Budaya organisasi terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari makna atau arti bersama yang dianut para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Dengan budaya yang baik maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen USM Banda Aceh. Di antara budaya yang diharapkan adanya kerja sama yang baik antar sesama dosen yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja dosen itu sendiri. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja dosen dari universitas dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan. Kepuasan kerja dosen USM Banda Aceh merupakan tingkat kesenangan yang dirasakan oleh seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja, rektor harus merespon kebutuhan dosen, dan hal ini sekali lagi secara tidak langsung telah dilakukan berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia di antaranya adalah memberikan kesempatan untuk maju dan berkembang kepada dosen

²⁹ Rivai, Veitzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Cetakan Pertama*. Jakarta: Raja Grafindo. 2004. 385.

³⁰ Kreitner, Robert dan Kinicki. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Salemba empat. 2005. p.299.

³¹ Wirawan. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.. 2007. p.10.

dan selalu memberikan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan oleh dosen terhadap kampus. Namun demikian, tindakan lain masih perlu dilakukan dengan cara yang disebut peningkatan kualitas kehidupan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, diduga bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Jadi, semakin kuat budaya organisasi, semakin tinggi kepuasan kerja dosen.

2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap terhadap kepuasan kerja dosen USM Banda Aceh

Kepemimpinan transformasional secara intensif. Hasil pendekatan yang ditetapkan berdasarkan pada berbagai identitas sosial, bahwa pemimpin secara aktif mengintervensi dalam menciptakan dan mendefinisikan kembali identitas serta mencitrakan dan mentransformasikan kepada para pengikutnya serta bagi dirinya sendiri. Sebagai pemimpin yang berpengaruh akan memunculkan kesadaran dan kepercayaan di antara para pengikutnya akan misi dan maksud dari organisasi yang selanjutnya para pengikutnya tertarik untuk bergerak dengan sesegera mungkin menjadi menyukai pemimpinnya. Jadi, kepemimpinan transformasional pada hakekatnya turut terlibat dalam perubahan nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan kebutuhan-kebutuhan para pengikutnya untuk dibawa ke arah hasil atau kinerja (*performance*) yang diinginkan pada tingkat individual atau tingkatan mikro, sedangkan tingkatan makro yang bersifat agregat berupa budaya dalam organisasional.

Dengan berlandaskan orientasi ini akan diketahui komponen-komponen kepemimpinan transformasional seperti: pengaruh idealisme, motivasi yang memberikan inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individualisme; kesemuanya itu kritikal untuk direspon dalam permintaan atas situasi yang tidak rutin, pembaharuan dan diimplementasikan dalam proses perubahan. Kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh ketua jurusan yaitu dimana pemimpin perlu menunjukkan kepercayaan dirinya untuk meyakinkan para pengikutnya tentang kebenaran sasaran dan keputusannya sehingga dengan demikian maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen USM Banda Aceh. Dimana kepuasan kerja dosen merupakan seperangkat perasaan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka.

Hal tersebut untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi mempertegas bahwa dosen lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya dan merepotkan. Orang mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari bekerja. Bagi kebanyakan dosen, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Dosen USM Banda Aceh memerlukan suasana yang nyaman atas pekerjaan yang dilakukannya, kemudian pekerjaan yang sesuai dengan keahlian yang dimilikinya sehingga dengan demikian akan memudahkan baginya untuk menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepada dosen yang pada akhirnya merasa puas dengan pekerjaannya sebagai dosen USM Banda Aceh.

Berdasarkan uraian di atas, diduga bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dosen. Jadi, semakin kuat kepemimpinan transformasional, semakin tinggi kepuasan kerja dosen.

3. Pengaruh Komunikasi Vertikal terhadap terhadap Kepuasan kerja Dosen USM Banda Aceh

Komunikasi adalah proses dalam pengaturan organisasi untuk memelihara agar manajemen dan para karyawan tetap tahu tentang bermacam-macam hal yang relevan. Fungsi komunikasi di dalam sebuah organisasi: 1) Pengendalian perilaku anggota dengan beberapa cara, agar petunjuk-petunjuk ditaati oleh bawahan. 2) Motivasi, membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang harus dikerjakan untuk memperbaiki kinerja dibawah standar. 3) Sarana pengungkap emosi (kepuasan, frustrasi, dll). 4) Memberikan informasi yang mempermudah pengambilan keputusan. Komunikasi dosen USM Banda Aceh yaitu komunikasi yang dibangun secara vertikal sehingga komunikasi antarpribadi terbina jika orang memiliki sikap positif terhadap diri mereka sendiri, perasaan positif untuk situasi komunikasi pada umumnya sangat penting untuk interaksi yang efektif, kesamaan (*equality*) dengan indikator selalu menghargai dan menghormati dirinya dan juga orang lain dengan menjaga perasaan orang lain yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen USM Banda Aceh.

Setiap individu dosen USM Banda Aceh akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya

perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Kepuasan kerja dapat ditinjau dari dua sisi, dari sisi karyawan, kepuasan kerja akan memunculkan perasaan menyenangkan dalam bekerja, sedangkan dari sisi perusahaan, kepuasan kerja akan meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan dalam memberikan pelayanan prima.

Kepuasan kerja merupakan hasil dari prestasi seseorang terhadap sampai seberapa baik pekerjaannya menyediakan sesuatu yang berguna baginya. Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Dengan komunikasi Selalu terbuka dan jujur dalam berbicara terhadap dosen USM Banda Aceh maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen USM Banda Aceh.

Berdasarkan uraian di atas, diduga bahwa komunikasi vertikal berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dosen. Jadi, semakin kuat komunikasi vertikal, semakin tinggi kepuasan kerja dosen.

4. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap terhadap komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh

Kepemimpinan transformasional yang memberikan perspektif untuk mencerahkan gagasan-gagasannya. Sebagai komponen estetika pemimpin dan pengikut transformasional akan memicu kedalaman, kemungkinan-kemungkinan dan perspektif-perspektif yang baru. Implikasinya akan membangkitkan gagasan-gagasan baru dan cara-cara yang berbeda dalam mendekati tantangan-tantangan sebagai masalah-masalah yang menjerat. Kepemimpinan transformasional dosen USM Banda Aceh diharapkan mempunyai kejujuran dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya; pemimpin mempunyai keinginan untuk membangun saling mepercayai dengan memberi teladan serta menunjukkan konsistensi yang tinggi antara perkataan dan perbuatan sebagai pemimpin harus berkarakter sehingga dapat dijadikan panutan oleh yang dipimpin sehingga akan dapat meningkatkan komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh.

Komitmen dalam berorganisasi karakteristik pribadi individu, karakteristik organisasi, dan pengalaman selama berorganisasi. Yang termasuk ke dalam karakteristik organisasi adalah struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi, dan bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut disosialisasikan. Karakteristik pribadi terbagi ke dalam dua variabel, yaitu variabel demografis; dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Dalam beberapa penelitian ditemukan adanya hubungan antara variabel demografis tersebut dan komitmen berorganisasi, namun ada pula beberapa penelitian yang menyatakan bahwa hubungan tersebut tidak terlalu kuat.

Komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh memerlukan keterlibatan secara terus menerus dan kohesivitas serta pengendalian, bersikap positif dan tegas dalam berperilaku, memiliki akuntabilitas dan konsisten dalam melaksanakan keputusannya serta selalu proaktif terhadap tugas dan pekerjaannya bagi pemimpin organisasi. Komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh harus mempunyai pemahaman yang kuat dari seorang dosen terhadap suatu kualitas hubungan antar warga program studi yang menentukan langkah untuk membangun kepercayaan di dalam hubungan tersebut. sebagai pemimpin harus berkarakter sehingga dapat dijadikan panutan oleh yang dipimpin agar komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh memerlukan Ketaatan terhadap kebijakan organisasi walaupun tanpa atasan dapat ditingkatkan.

Berdasarkan uraian di atas, diduga bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Jadi, semakin baik kepemimpinan transformasional, semakin tinggi komitmen organisasi dosen.

5. Pengaruh komunikasi vertikal terhadap komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh

Komunikasi dosen USM Banda Aceh dimana komunikasi antarpribadi terbina jika orang memiliki sikap positif terhadap diri mereka sendiri, perasaan positif untuk situasi komunikasi pada umumnya sangat penting untuk interaksi yang efektif, kesamaan dimana komunikasi yang seperti ini akan dapat meningkatkan komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh. Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai,

mengidentifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi, dan mengetahui keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi serta bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi serta mampu menerima norma-norma yang ada dalam perusahaan tersebut.

Komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan. Komitmen organisasi menjadi hal penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasinya. Komitmen menunjukkan hasrat karyawan sebuah perusahaan untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi perusahaan.

Komitmen dalam perspektif komponen keperilakuan dapat diidentifikasi yaitu: pertama, kesediaan untuk menampilkan usaha yang tampak nyata bersedia bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat berkembang maju, sehingga seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi selalu ikut memperhatikan nasib organisasi; dan kedua adalah keinginan untuk tetap dalam organisasi, dalam arti bahwa karyawan yang berkomitmen tinggi maka tidak ada alasan untuk keluar dari organisasi dan selalu ingin untuk bergabung dengan organisasi.

Komitmen organisasional mendefinisikan sebagai perasaan teridentifikasi/adanya kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, keterlibatan/kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi serta loyalitas/keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya. Komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh dapat ditingkatkan bila tercapai interaksi yang memuaskan, keterbukaan dan mempunyai pandangan yang terbuka di dalam segala situasi dan kondisi yang ada.

Berdasarkan uraian di atas, diduga bahwa komunikasi vertikal berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Jadi, semakin baik komunikasi vertikal, semakin tinggi komitmen organisasi dosen.

6. Pengaruh budaya organisasi terhadap terhadap komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh

Budaya yang kuat harus diimbangi dengan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan luar. Dimana organisasi merupakan sistem “Terbuka” yang dapat mempengaruhi, tetapi dapat juga dipengaruhi oleh lingkungan yang merupakan sistem yang dinamis. Untuk bisa sukses dalam lingkungan yang senantiasa berubah, organisasi harus tanggap terhadap kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi, dapat membaca kecenderungan-kecenderungan penting, dan dapat melakukan penyesuaian secara cepat. Saat ini terdapat kecenderungan ke arah globalisasi, dunia bisnis mengalami persaingan yang semakin kuat dan sumber kekuatan organisasi akan lebih terpusat pada sumber daya manusia dan informasi teknologi. Dengan budaya organisasi USM Banda Aceh dengan membangun menjalin kerja sama, berorientasi proses, berorientasi karyawan, sistem terbuka, toleransi terhadap konflik, dan pola-pola komunikasi maka akan dapat meningkatkan komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh.

Komitmen organisasi cerminan dimana seorang dosen dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan ketersediaannya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu.

Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh. Pengaruh budaya organisasi bisa menciptakan situasi yang dapat mendorong karyawan agar meningkatkan komitmen organisasi yang mereka miliki. Karena dengan adanya suatu budaya organisasi yang baik dan terarah dapat menjalankan pekerjaan dengan runtun dengan hasil yang maksimal. Tanpa adanya budaya organisasi yang diterapkan pada suatu organisasi atau perusahaan, maka akan sangat sulit organisasi tersebut mencapai tujuan yang diinginkan.

Budaya organisasi merupakan suatu alat penggerak kampus dalam hal menjalankan visi dan misinya. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi. Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi, atau dengan kata lain dengan adanya budaya organisasi yang baik maka produktivitas komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh akan tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, diduga bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Jadi, semakin baik budaya organisasi, semakin tinggi komitmen organisasi dosen.

7. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh

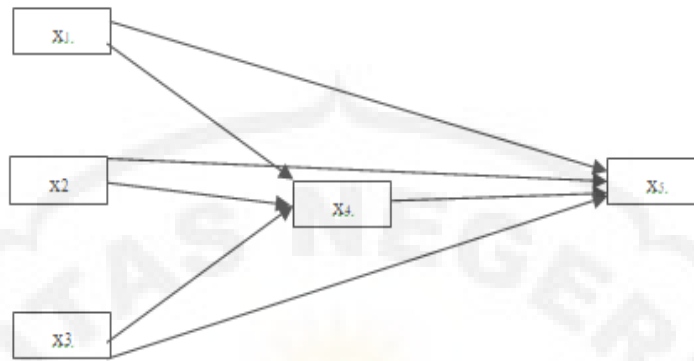
Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para dosen memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini dampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja dosen bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para dosen dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh dosen dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, dosen akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, pimpinan harus merespon kebutuhan dosen, dan hal ini sekali lagi secara tidak langsung telah dilakukan berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia. Namun demikian, tindakan lain masih perlu dilakukan dengan cara yang disebut peningkatan kualitas kehidupan kerja. Jika kesempatan untuk maju dan berkembang, dan penghargaan atas pekerjaan dapat terwujud maka akan dapat meningkatkan komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh.

Komitmen dalam jenis ini muncul dan berkembang oleh dorongan adanya kenyamanan, keamanan, dan manfaat lain yang dirasakannya dalam organisasi yang tidak diperoleh dari organisasi lain, semakin nyaman dan dirasakan tinggi manfaatnya, semakin tinggi komitmen seseorang pada organisasi yang dipilihnya. Komitmen berkelanjutan dapat dinyatakan sebagai fenomena yang terstruktur sebagai hasil dari transaksi pegawai dengan organisasi dan investasi yang diberikan pada organisasi. Anggota akan mengkalkulasikan manfaat dan pengorbanan atas keterlibatannya menjadi anggota suatu organisasi, anggota akan cenderung memiliki daya tahan atau komitmen yang tinggi dalam organisasi jika pengorbanan akibat keluar organisasi semakin tinggi. Komitmen normatif merupakan perasaan-perasaan anggota tentang kewajiban yang diberikan kepada organisasi. Sesuatu yang mendorong anggota untuk tetap berada dan memberikan sumbangan terhadap keberadaan organisasi, baik materi maupun non materi, merupakan kewajiban.

Komitmen organisasi adalah suatu perilaku karyawan yang berkaitan dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, adanya kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Agar dapat menilai organisasi tersebut sehingga mereka tetap loyal dan bersedia bekerja sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi tersebut.

Bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan. Komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh menjadi hal penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasinya. Komitmen menunjukkan hasrat karyawan sebuah perusahaan untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi perusahaan. Komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh mencerminkan bagaimana seorang individu telah memiliki tingkat kepercayaan dan menerima serta terikat dengan tujuan organisasi dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Dengan demikian, yang dimaksud dengan komitmen organisasi dosen adalah pemahaman yang kuat dari seorang dosen terhadap suatu kualitas hubungan antar warga program studi yang menentukan langkah untuk membangun kepercayaan di dalam hubungan.

Berdasarkan uraian di atas, diduga bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh. Jadi, semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi komitmen organisasi dosen. Dengan demikian, hubungan antara variabel penelitian yang dikemukakan dalam penelitian ini yaitu variabel budaya organisasi, komunikasi, kepemimpinan, motivasi kerja terhadap komitmen organisasi dosen. Berdasarkan latar belakang yang diungkapkan di atas, maka dikemukakan model yang digunakan dalam penelitian ini seperti pada gambar berikut.



Gambar 2. Hubungan Antar Variabel Penelitian

Keterangan:

- X_1 = Budaya Organisasi
- X_2 = Kepemimpinan Transformasional
- X_3 = Komunikasi Vertikal
- X_4 = Kepuasan Kerja
- X_5 = Komitmen Organisasi

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teori dan konseptual di atas, diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dosen USM Banda Aceh.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dosen USM Banda Aceh.
3. Komunikasi vertikal berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dosen USM Banda Aceh.
4. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh.
5. Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh.
6. Komunikasi vertikal berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh.
7. Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh.
8. Struktur (model) hubungan antar variabel budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, komunikasi vertikal, dan kepuasan kerja yang mempengaruhi komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh terbukti secara empiris.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Universitas Serambi Mekkah Banda Aceh. Pemilihan tempat penelitian di lingkungan Universitas Serambi Mekkah Banda Aceh pada tanggal 7 Juni hingga bulan September 2017. Penelitian ini termasuk penelitian *ex post facto* karena penelitian ini dilakukan untuk meneliti peristiwa yang telah terjadi dan kemudian merunut ke belakang untuk mengetahui faktor-faktor penyebabnya. Selain itu, peneliti meneliti karakteristik atau hubungan sebab akibat antar variabel tanpa adanya intervensi peneliti. Instrumen penelitian yang digunakan untuk menjangkau data adalah angket. Penelitian ini juga disebut penelitian *exploratory* karena bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogenus terhadap variabel endogenus dengan menggunakan analisis jalur (*path Analysis*).

Populasi dalam penelitian ini adalah dosen tetap yang ada di Universitas Serambi Mekkah Banda Aceh pada tahun 2017. Secara lengkap jumlah populasi penelitian dapat dilihat di forlap Universitas Serambi Mekkah Banda Aceh yang diambil berdasarkan sampling area, yaitu berjumlah 283 dosen. Secara terperinci populasi penelitian dapat dilihat pada tabel berikut.

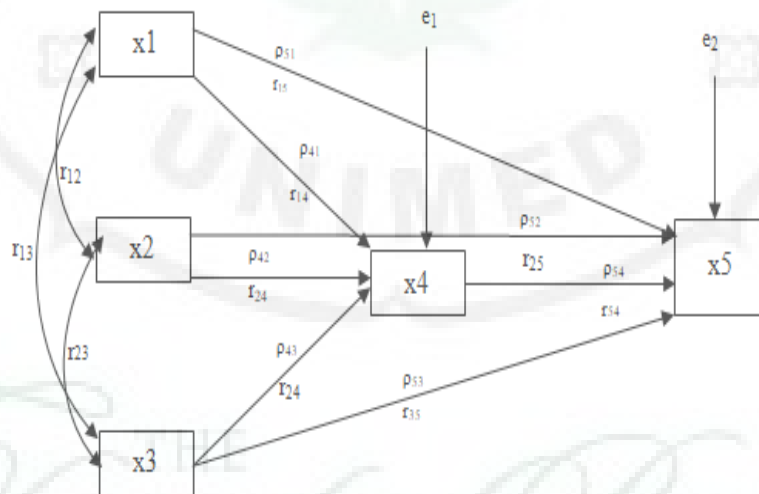
Tabel 1. Distribusi Jumlah Populasi Penelitian

No	Fakultas	Jumlah
1	Fakultas Ekonomi (FE)	55
2	Fakultas Teknik (FT)	41
3	Fakultas Teknologi Pertanian (FPT)	28
4	Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP)	110
5	Fakultas Kesehatan Masyarakat (FKM)	8
6	Fakultas Syariah (FSyar)	9
7	Fakultas Tarbiyah (FaTar)	22
8	Fakultas Dakwah (FDak)	10
	Jumlah	283

Sumber: Dokumen data pada USM Banda Aceh

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki ciri-ciri yang representatif dengan populasi. Adapun tehnik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus dengan tehnik sampling Proportional Random. Penentuan besarnya sampel yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada rumus dari Slovin dalam Riduan³², dan diperoleh jumlah sampel sebanyak 166 orang.

Berdasarkan kerangka berpikir dan hipotesis penelitian, maka metode analisis data yang digunakan untuk menguji signifikansi adalah analisis jalur (path analysis). Dalam analisis jalur, langkah pertama yang dilakukan adalah menterjemahkan hipotesis penelitian ke dalam diagram jalur. Metode statistik analisis jalur digunakan untuk mengukur pola hubungan yang mengisyaratkan besarnya pengaruh variabel penyebab (eksogen) terhadap variabel akibat (endogen). Diagram jalur dan persamaan struktural penelitian ini adalah seperti terlihat pada gambar berikut.



Gambar 3 Diagram jalur penelitian

Keterangan:

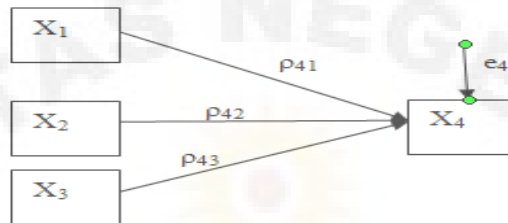
- X_1 = Budaya organisasi
- X_2 = Kepemimpinan transformasional
- X_3 = Komunikasi vertical
- X_4 = Kepuasan kerja
- X_5 = Komitmen organisasi
- e_1 = faktor lain yang mempengaruhi x_4
- e_2 = faktor lain yang mempengaruhi x_5

³² Riduan dan Engkos A.K. *Cara Menggunakan Dan Memakai Path Analisi*. Bandung: Alfabeta. 2012. p.49.

Berdasarkan model struktural di atas, dikaitkan dengan hipotesis penelitian maka dibangun model sub-struktural dari diagram jalur tersebut yaitu sebagai berikut.

Model Sub Struktur 1

Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, komunikasi vertikal terhadap kepuasan kerja dosen, sebagaimana ditunjukkan pada gambar berikut.



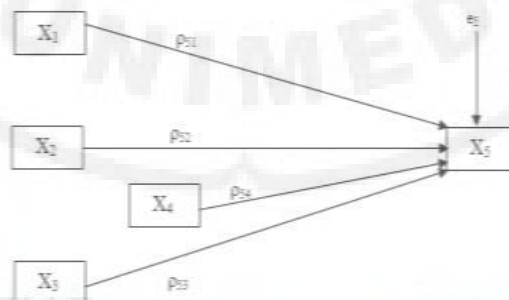
Gambar 4. Sub Struktur 1

Hipotesis Statistik:

1. Hipotesis Statistik 1
 $H_0 : P_{41} = 0$
 $H_1 : P_{41} > 0$
2. Hipotesis Statistik 2
 $H_0 : P_{42} = 0$
 $H_1 : P_{42} > 0$
3. Hipotesis Statistik 3
 $H_0 : P_{43} = 0$
 $H_1 : P_{43} > 0$

Persamaan Sub Struktur 2

Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, komunikasi vertikal, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dosen, sebagaimana ditunjukkan pada gambar berikut.



Gambar 5. Sub Struktur 2

Hipotesis Statistik:

4. Hipotesis Statistik 4
 $H_0 : P_{51} = 0$
 $H_1 : P_{51} > 0$
5. Hipotesis Statistik 5
 $H_0 : P_{52} = 0$
 $H_1 : P_{52} > 0$
6. Hipotesis Statistik 6
 $H_0 : P_{53} = 0$

- $H_1 : P_{53} > 0$
7. Hipotesis Statistik 7
- $H_0 : P_{54} = 0$
- $H_1 : P_{54} > 0$

Selanjutnya, langkah yang dilakukan adalah melakukan uji kesesuaian model (*goodness of fit model*) maksudnya adalah menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian (*fit*) dengan data atau tidak. Dalam kerangka analisis jalur, suatu model yang diusulkan dikatakan *fit* dengan data apabila matriks korelasi sampel titik jauh berbeda dengan matriks korelasi estimasi (*reproduced correlation matrix*) atau korelasi yang diharapkan (*expected correlation matrix*).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Deskripsi data setiap variabel penelitian disajikan dalam rangkuman pada tabel berikut ini.

Tabel 2. Rangkuman Perhitungan Statistik Deskriptif Data Penelitian

Analisis	X1	X2	X3	X4	X5
Banyak data	166	166	166	166	166
Rata-rata	115,95	115,43	112,98	102,66	108,09
Std. Error of Mean	0,942	0,854	0,899	0,931	0,947
Median	117,00	115,50	113,00	102,00	108,00
Mode	109 ^a	117 ^a	117	93	94 ^a
Standar deviasi	12,136	11,005	11,581	11,994	12,207
Variance	147,276	121,120	134,109	143,861	149,016
Range	58	51	50	58	54
Skor minimum	85	87	87	76	81
Skor maksimum	143	138	137	134	135
Skor minimum ideal	36	36	37	37	38
Skor maksimum ideal	180	180	185	185	190
Rata-rata ideal (Mi)	108	108	111	111	114
Standar deviasi ideal (Sdi)	24	24	24,70	24,70	25,3
Jumlah	19247	19162	18754	17042	17943

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Pengujian Hipotesis Penelitian

Berdasarkan hasil analisis korelasi dan analisis jalur serta uji signifikansinya didapatkan hasil sebagaimana diringkas pada tabel berikut.

Tabel 3. Rangkuman Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi, Koefisien Jalur dan Keberartiannya

Nomor Hipotesis	Koefisien Korelasi*	Koefisien Jalur	t _{hitung}	t _{tabel}	Keterangan
1	$r_{14} = 0,540$	$p_{41} = 0,259$	4,066	1,97	Jalur Berarti
2	$r_{24} = 0,637$	$p_{42} = 0,411$	6,193	1,97	Jalur Berarti
3	$r_{34} = 0,510$	$p_{43} = 0,221$	3,508	1,97	Jalur Berarti
4	$r_{15} = 0,606$	$p_{51} = 0,196$	3,888	1,97	Jalur Berarti
5	$r_{25} = 0,760$	$p_{52} = 0,416$	7,448	1,97	Jalur Berarti
6	$r_{35} = 0,537$	$p_{53} = 0,112$	2,266	1,97	Jalur Berarti
7	$r_{45} = 0,739$	$p_{54} = 0,311$	5,239	1,97	Jalur Berarti

*Semua koefisien korelasi signifikan

1. Perhitungan korelasi budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dosen USM Banda Aceh

Hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (X_4) dosen USM Banda Aceh dengan perolehan bahwa $P_{41} = 0,259$ dan signifikansi $< 0,05$; berarti H_0 ditolak atau H_a diterima dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (X_4) dosen USM Banda Aceh.

2. Perhitungan korelasi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dosen USM Banda Aceh

Hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (X_4) dosen USM Banda Aceh dengan perolehan bahwa $P_{42} = 0,411$ dan signifikansi $< 0,05$; berarti H_0 ditolak atau H_a diterima dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (X_4) dosen.

3. Perhitungan korelasi komunikasi vertikal terhadap kepuasan kerja Dosen USM Banda Aceh

Hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan bahwa variabel komunikasi vertikal (X_3) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (X_4) dosen USM Banda Aceh dengan perolehan bahwa $P_{43} = 0,221$ dan signifikansi $< 0,05$; berarti H_0 ditolak atau H_a diterima dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi vertikal (X_3) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (X_4) dosen USM Banda Aceh.

4. Perhitungan korelasi budaya organisasi terhadap terhadap komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh

Hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X_1), berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi (X_5) dosen USM Banda Aceh dengan perolehan bahwa $P_{51} = 0,196$ dan signifikansi $< 0,05$; berarti H_0 ditolak atau H_a diterima dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (X_1), berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi (X_5) dosen USM Banda Aceh.

5. Perhitungan korelasi kepemimpinan transformasional terhadap terhadap komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh

Hasil penelitian ini, secara parsial menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X_2), berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi (X_5) dosen USM Banda Aceh dengan perolehan bahwa $P_{52} = 0,416$ dan signifikansi $< 0,05$; berarti H_0 ditolak atau H_a diterima dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional (X_2), berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi (X_5) dosen USM Banda Aceh.

6. Perhitungan korelasi komunikasi vertikal terhadap komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh

Hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan bahwa variabel komunikasi vertikal (X_3), berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi (X_5) dosen USM Banda Aceh dengan perolehan bahwa $P_{53} = 0,112$ dan signifikansi $< 0,05$; berarti H_0 ditolak atau H_a diterima dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi vertikal (X_3), berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi (X_5) dosen USM Banda Aceh.

7. Perhitungan korelasi kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh

Hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja (X_4), berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi (X_5)

dosen USM Banda Aceh dengan perolehan bahwa $P_{54} = 0,311$ dan signifikansi $< 0,05$; berarti H_0 ditolak atau H_a diterima dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (X_4), berpengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan kerja (X_4) komitmen organisasi (X_5) dosen USM Banda Aceh.

Pengujian Hipotesis

a. Uji Sub Struktur 1 : Hipotesis 1, 2, dan 3

$H_0 : \rho_{x_i x_j} = 0$: Budaya organisasi (X_1), kepemimpinan transformasional (X_2), komunikasi vertikal (X_3), tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (X_4).

$H_a : \rho_{x_i x_j} > 0$: Budaya organisasi (X_1), kepemimpinan transformasional (X_2), komunikasi vertikal (X_3), berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (X_4).

Hasil perhitungan menunjukkan $F_{hitung} = 57,269$ dengan taraf signifikansi 0,00 berarti H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (X_1), kepemimpinan transformasional (X_2), komunikasi vertikal (X_3) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (X_4). Besar koefisien determinasi $R_1^2 = 0,515$, sedangkan besar $e_1 = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,515} = 0,6964$. Sesuai dengan ketentuan, jika H_a dalam pengujian secara keseluruhan diterima, maka dapat dilakukan pengujian secara individual.

Pengujian secara individual:

$H_0 : \rho_{41} = 0$: Budaya organisasi (X_1) tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (X_4)

$H_a : \rho_{41} > 0$: Budaya organisasi (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (X_4)

Kriteria pengujian adalah tolak H_0 jika $t_{hitung} > t_{tabel(5\%)}$ dan terima H_0 jika $t_{hitung} \leq t_{tabel(5\%)}$. Pada Tabel di atas ditunjukkan bahwa $\rho_{41} = 0,259$ dengan harga $t_{hitung} > t_{tabel(5\%)}$, yaitu: $4,07 > 1,97$, berarti H_0 ditolak atau H_a diterima. Jadi, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (X_4) dosen USM Banda Aceh.

Hipotesis 2 yang diajukan adalah:

$H_0 : \rho_{42} = 0$: Kepemimpinan transformasional (X_2), tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (X_4)

$H_a : \rho_{42} > 0$: Kepemimpinan transformasional (X_2), berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (X_4)

Kriteria pengujian adalah tolak H_0 jika $t_{hitung} > t_{tabel(5\%)}$ dan terima H_0 jika $t_{hitung} \leq t_{tabel(5\%)}$. Pada Tabel 4.20 di atas ditunjukkan bahwa $\rho_{42} = 0,41$ dengan harga $t_{hitung} > t_{tabel(5\%)}$, yaitu: $6,19 > 1,97$, berarti H_0 ditolak atau H_a diterima. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (X_4) dosen USM Banda Aceh.

Hipotesis 3 yang diajukan adalah:

$H_0 : \rho_{43} = 0$: Komunikasi vertikal (X_3), tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (X_4)

$H_a : \rho_{43} > 0$: Komunikasi vertikal (X_3), berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (X_4)

Kriteria pengujian adalah tolak H_0 jika $t_{hitung} > t_{tabel (5\%)}$ dan terima H_0 jika $t_{hitung} \leq t_{tabel (5\%)}$. Tabel 4.20 di atas menunjukkan bahwa $p_{43} = 0,22$ dengan harga $t_{hitung} > t_{tabel (5\%)}$, yaitu: $3,51 > 1,97$, berarti H_0 ditolak atau H_a diterima. Jadi, dapat disimpulkan bahwa komunikasi vertikal (X_3) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (X_4) dosen USM Banda Aceh.

b. Uji Sub Struktur 2: Hipotesis 4, 5,6, dan 7

Pengujian secara keseluruhan:

$H_0 : p_{x_i x_j} = 0 :$ Budaya organisasi (X_1), kepemimpinan transformasional (X_2), komunikasi vertikal (X_3), dan kepuasan kerja (X_4) tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi (X_5)

$H_a : p_{x_i x_j} > 0 :$ Budaya organisasi (X_1), kepemimpinan transformasional (X_2), komunikasi vertikal (X_3), dan kepuasan kerja (X_4) berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi (X_5)

Kriteria pengujian adalah tolak H_0 jika signifikansi nilai $F_{hitung} < 0,05$ atau terima H_0 jika signifikansi nilai $F_{hitung} > 0,05$. Hasil perhitungan menunjukkan $F_{hitung} = 105,935$ dengan taraf signifikansi 0,00, berarti H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (X_1), kepemimpinan transformasional (X_2), komunikasi vertikal (X_3), dan Kepuasan kerja (X_4) berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi (X_5). Besar koefisien determinasi $R_1^2 = 0,725$, sedangkan besar $e_2 = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,725} = 0,5244$. Sesuai dengan ketentuan, jika H_a dalam pengujian secara keseluruhan diterima, maka dapat dilakukan pengujian secara individual.

Pengujian secara individual:

Hipotesis 4 yang diajukan adalah:

$H_0 : p_{51} = 0 :$ Budaya organisasi (X_1), tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi (X_5)

$H_a : p_{51} > 0 :$ Budaya organisasi (X_1), berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi (X_5)

Kriteria pengujian adalah tolak H_0 jika $t_{hitung} > t_{tabel(5\%)}$ dan terima H_0 jika $t_{hitung} \leq t_{tabel (5\%)}$.

Diketahui bahwa $p_{51} = 0,20$ dengan harga $t_{hitung} > t_{tabel (5\%)}$, yaitu: $3,89 > 1,97$, berarti H_0 ditolak atau H_a diterima. Jadi, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (X_1), berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi (X_5) dosen USM Banda Aceh.

Hipotesis 5 yang diajukan adalah:

$H_0 : p_{52} = 0 :$ Kepemimpinan transformasional (X_2), tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi (X_5)

$H_a : p_{52} > 0 :$ Kepemimpinan transformasional (X_2), berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi (X_5)

Kriteria pengujian adalah tolak H_0 jika $t_{hitung} > t_{tabel (5\%)}$ dan terima H_0 jika $t_{hitung} \leq t_{tabel (5\%)}$.

Diketahui bahwa $p_{52} = 0,42$ dengan harga $t_{hitung} > t_{tabel (5\%)}$, yaitu: $7,45 > 1,97$, berarti H_0 ditolak atau H_a diterima. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional (X_2), berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi (X_5) dosen USM Banda Aceh.

Hipotesis 6 yang diajukan adalah:

$H_0 : p_{53} = 0 :$ Komunikasi vertikal (X_3), tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi (X_5)

$H_a : p_{53} > 0 :$ Komunikasi vertikal (X_3), berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi (X_5)

Kriteria pengujian adalah tolak H_0 jika $t_{hitung} > t_{tabel (5\%)}$ dan terima H_0 jika $t_{hitung} \leq t_{tabel (5\%)}$.

Diketahui bahwa $P_{53} = 0,11$ dengan harga $t_{hitung} > t_{tabel (5\%)}$, yaitu: $2,27 > 1,97$, berarti H_0 ditolak atau H_a diterima. Jadi, dapat disimpulkan bahwa komunikasi vertikal (X_3), berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi (X_5) dosen USM Banda Aceh.

Hipotesis 7 yang diajukan adalah:

$H_0 : P_{54} = 0$: Kepuasan kerja (X_4), tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi (X_5)

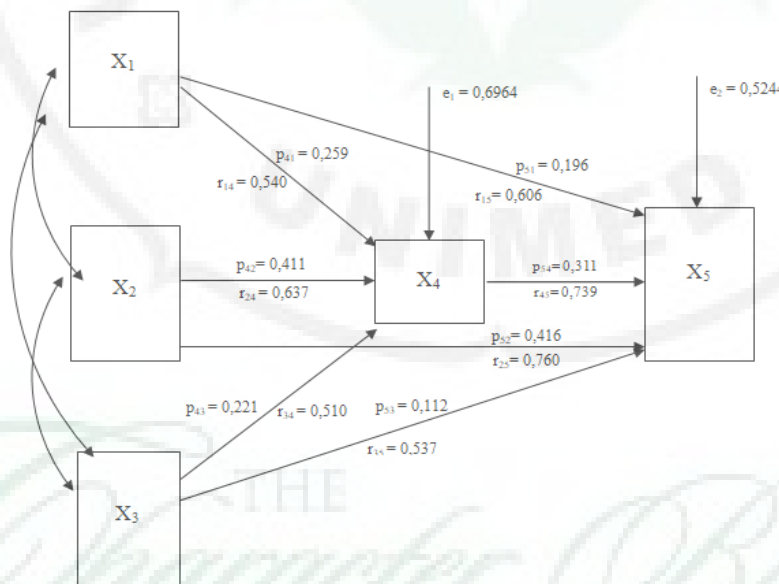
$H_a : P_{54} > 0$: Kepuasan kerja (X_4), berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi (X_5)

Kriteria pengujian adalah tolak H_0 jika $t_{hitung} > t_{tabel (5\%)}$ dan terima H_0 jika $t_{hitung} \leq t_{tabel (5\%)}$.

Diketahui bahwa $P_{54} = 0,311$ dengan harga $t_{hitung} > t_{tabel (5\%)}$, yaitu: $5,24 > 1,97$, berarti H_0 ditolak atau H_a diterima. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (X_4), berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi (X_5) dosen USM Banda Aceh.

Berdasarkan hasil analisis jalur, dapat diketahui bahwa hasil koefisien jalur yang dinyatakan pada diagram jalur semuanya signifikan sesuai dengan uji F untuk model keseluruhan struktur 1 dan 2, dan uji t secara individual. Tidak ada koefisien jalur yang tidak signifikan, berarti $Q = 1$, sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang diusulkan *fit sempurna* (*the fit is perfect*) dengan data.

Merujuk pada harga-harga koefisien korelasi dan koefisien jalur yang diperoleh dari hasil perhitungan, dapat digambarkan diagram jalur (*Path Diagram*) yang merupakan *fixed model* atau *model teoretik* yang menggambarkan hubungan kausalistik antar variabel penelitian yang menentukan komitmen organisasi (X_5) dosen USM Banda Aceh. Hubungan-hubungan antara variabel di atas, digambarkan melalui model konstelasi seperti gambar berikut.



Gambar 6. Model Teoritik Variabel Penelitian yang *Fit* Sempurna dengan Data

- X1 = Budaya Organisasi
- X2 = Kepemimpinan Transformasional
- X3 = Komunikasi Vertikal
- X4 = Kepuasan Kerja
- X5 = Komitmen organisasi

e_1, e_2 = variabel residu (error)

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

1. Pengaruh Relatif

Berdasarkan hasil perhitungan dibuat rangkuman pengaruh relatif budaya organisasi (X_1), kepemimpinan transformasional (X_2), komunikasi vertikal (X_3), terhadap kepuasan kerja (X_4) seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 4. Rangkuman Pengaruh Langsung Relatif Budaya Organisasi (X_1), Kepemimpinan Transformasional (X_2), Komunikasi Vertikal (X_3) Terhadap Kepuasan Kerja (X_4)

Variabel	Pengaruh Langsung Relatif Terhadap
	Kepuasan Kerja (X_4)
Budaya Organisasi (X_1)	0,259
Kepemimpinan Transformasional (X_2)	0,411
Komunikasi Vertikal (X_3)	0,221

Tabel di atas menunjukkan bahwa pengaruh langsung relatif budaya organisasi (X_1) terhadap kepuasan kerja (X_4) sebesar 0,259, pengaruh langsung relatif kepemimpinan transformasional (X_2) terhadap kepuasan kerja (X_4) sebesar 0,411, dan pengaruh langsung relatif komunikasi vertikal (X_3) terhadap kepuasan kerja (X_4) sebesar 0,221.

Selanjutnya, berdasarkan hasil perhitungan dibuat rangkuman pengaruh relatif budaya organisasi (X_1), kepemimpinan transformasional (X_2), komunikasi vertikal (X_3), dan kepuasan kerja (X_4) terhadap komitmen organisasi (X_5) seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 5. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, Komponen *Spurious*, dan Komponen *Unanalyzed* Relatif

Model	Variabel Eksogenous terhadap Variabel Endogenous	Pengaruh Kausal			Non Jahur		Korelasi
		Langsung	Tidak Langsung Melalui X_4	Pengaruh Total	U	S	
1 ^a	X_1 terhadap X_4	0,259	-	0,259	0,281		0,540
	X_2 terhadap X_4	0,411	-	0,411	0,226		0,637
	X_3 terhadap X_4	0,221	-	0,221	0,289		0,510
2 ^b	X_1 terhadap X_5	0,196	0,168	0,364	0,242		0,606
	X_2 terhadap X_5	0,416	0,198	0,614	0,146		0,760
	X_3 terhadap X_5	0,112	0,159	0,271	0,266		0,537
	X_4 terhadap X_5	0,311	-	0,311		0,428	0,739

Keterangan : U = Komponen *Unanalyzed*, dan S = Komponen *Spurious*

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa besar pengaruh langsung (*Direct Effect*) relatif dari budaya organisasi (X_1) terhadap komitmen organisasi (X_5), yaitu: $\rho_{51} = 0,196$, sedangkan pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*) relatif melalui Kepuasan Kerja (X_4) adalah $p_{54r_{14}} = 0,168$ serta komponen unanalyzed (U) melalui korelasinya dengan kepemimpinan transformasional (X_2) sebesar 0,199, dan komponen analyzed (U) melalui korelasinya dengan komunikasi vertikal (X_3) sebesar 0,043 sehingga total komponen unanalyzed (U) adalah 0,242.

Pengaruh langsung (*Direct Effect*) relatif dari Kepemimpinan transformasional (X_2) terhadap Komitmen organisasi (X_5), yaitu: $\rho_{52} = 0,416$, sedangkan pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*) relatif melalui Kepuasan Kerja (X_4) adalah $p_{54r_{24}} = 0,198$ serta komponen unanalyzed (U) melalui korelasinya dengan Budaya organisasi (X_1) sebesar 0,094, dan komponen analyzed (U) melalui korelasinya dengan Komunikasi vertikal (X_3) sebesar 0,052 sehingga total komponen unanalyzed (U) adalah 0,145.

Pengaruh langsung (*Direct Effect*) relatif dari Komunikasi Vertikal (X_3) terhadap Komitmen organisasi (X_5), yaitu: $\rho_{53} = 0,112$, sedangkan pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*)

relatif melalui Kepuasan Kerja (X_4) adalah $p_{54r34} = 0,159$ serta komponen unanalyzed (U) melalui korelasinya dengan Budaya organisasi (X_1) sebesar 0,074, dan komponen unanalyzed (U) melalui korelasinya dengan Kepemimpinan transformasional (X_2) sebesar 0,192 sehingga total komponen unanalyzed (U) adalah 0,267.

Pengaruh langsung (*Direct Effect*) relatif dari Kepuasan Kerja (X_4) terhadap Komitmen organisasi (X_5), yaitu: $\rho_{54} = 0,311$, serta komponen *spurious* (S) melalui non jalur Budaya organisasi (X_1) sebesar 0,106, komponen *spurious* (S) melalui non jalur Kepemimpinan transformasional (X_2) sebesar 0,265, komponen *spurious* (S) melalui non jalur Komunikasi vertikal (X_3) adalah 0,057.

2. Pengaruh Proporsional

Berdasarkan hasil perhitungan dibuat rangkuman dengan menggunakan rumus pengaruh proporsional dari Al-Rasjid dibuat rangkuman hasil perhitungan pengaruh proporsional budaya organisasi (X_1), kepemimpinan transformasional (X_2), komunikasi vertikal (X_3), terhadap kepuasan kerja (X_4) seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 6. Rangkuman Hasil Perhitungan Pengaruh Langsung Proporsional Budaya Organisasi (X_1), Kepemimpinan Transformasional (X_2), Komunikasi Vertikal (X_3) Terhadap Kepuasan Kerja (X_4)

<u>Variabel</u>	<u>Pengaruh Langsung Proporsional Terhadap</u>
	<u>Kepuasan Kerja (X_4)</u>
Budaya Organisasi (X_1)	0,06708
Kepemimpinan Transformasional (X_2)	0,16892
Komunikasi Vertikal (X_3)	0,04884

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa pengaruh langsung proporsional budaya organisasi (X_1) terhadap kepuasan kerja (X_4) sebesar 0,06708 atau 6,708 %. Dengan demikian, kekuatan Budaya organisasi (X_1) yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan kepuasan kerja (X_4) adalah 6,708 %. Selanjutnya, pengaruh langsung proporsional kepemimpinan transformasional (X_2) terhadap kepuasan kerja (X_4) sebesar 0,16892 atau 16,892 %. Dengan demikian, kekuatan kepemimpinan transformasional (X_2) yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan kepuasan kerja (X_4) adalah 16,892 %. Selanjutnya, pengaruh langsung proporsional komunikasi vertikal (X_3) terhadap kepuasan kerja (X_4) sebesar 0,04884 atau 4,884 %. Dengan demikian, kekuatan komunikasi vertikal (X_3) yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan kepuasan kerja (X_4) adalah 4,884 %.

Berdasarkan temuan di atas dapat diketahui bahwa besar pengaruh proporsional budaya organisasi (X_1), kepemimpinan transformasional (X_2), komunikasi vertikal (X_3) yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan Kepuasan Kerja (X_4) adalah 28,484 %. Jadi, kekuatan Budaya organisasi (X_1), Kepemimpinan transformasional (X_2), Komunikasi vertikal (X_3) terhadap Kepuasan Kerja (X_4) yang efektif secara bersama-sama menentukan perubahan-perubahan Kepuasan Kerja (X_4) adalah 28,484 %. Besar pengaruh faktor lainnya di luar budaya organisasi (X_1), kepemimpinan transformasional (X_2), komunikasi vertikal (X_3) terhadap kepuasan kerja (X_4) = $1 - 0,2848 = 0,71516$ atau 71,516 %.

Selanjutnya, dengan menggunakan rumus pengaruh proporsional dari Al-Rasjid dibuat rangkuman hasil perhitungan pengaruh proporsional budaya organisasi (X_1), kepemimpinan transformasional (X_2), komunikasi vertikal (X_3), dan kepuasan kerja (X_4) terhadap komitmen organisasi (X_5) seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 7. Rangkuman Hasil Perhitungan Pengaruh Proporsional Budaya Organisasi (X₁), Kepemimpinan Transformasional (X₂), Komunikasi Vertikal (X₃), dan Kepuasan Kerja (X₄) terhadap Komitmen Organisasi (X₅)

Var	Pengaruh					Efek Total	Non Jahur	
	Langsung terhadap X ₅	Tidak langsung terhadap X ₅ melalui					S	U
		X ₁	X ₂	X ₃	X ₄			
X ₁	0,0384	-	-	-	0,0329	0,0713	-	0,0473
X ₂	0,1731	-	-	-	0,0824	0,2555	-	0,0605
X ₃	0,0125	-	-	-	0,0178	0,0303	-	0,1049
X ₄	0,0967	-	-	-	-	0,0967	0,1331	-
Jumlah						0,4538	0,1331	0,1376

Keterangan:

S = Komponen *Spurious*

U = Komponen *Unanalyzed*

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa dengan menggunakan rumus pengaruh proporsional dari Al-Rasjid dibuat rangkuman hasil perhitungan pengaruh proporsional budaya organisasi (X₁), kepemimpinan transformasional (X₂), komunikasi vertikal (X₃), dan kepuasan kerja (X₄) terhadap komitmen organisasi (X₅) yaitu:

1. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Proporsional

- Pengaruh langsung proporsional Budaya organisasi (X₁) terhadap Komitmen organisasi (X₅) = $\rho_{51} \times \rho_{51} = 0,196 \times 0,196 = 0,03842 = 3,842\%$. Berarti 3,842% perubahan komitmen organisasi (X₅) secara langsung dapat ditentukan budaya organisasi (X₁). Jadi, pengaruh langsung proporsional budaya organisasi (X₁) terhadap komitmen organisasi (X₅) adalah 0,0384 atau 3,842 %.
- Pengaruh langsung proporsional kepemimpinan transformasional (X₂) terhadap Komitmen organisasi (X₅) = $\rho_{52} \times \rho_{52} = 0,416 \times 0,416 = 0,17306 = 17,306\%$. Berarti 17,306% perubahan komitmen organisasi (X₅) secara langsung dapat ditentukan kepemimpinan transformasional (X₂). Jadi, pengaruh langsung proporsional kepemimpinan transformasional (X₂) terhadap komitmen organisasi (X₅) adalah 0,17306 atau 17,306 %.
- Pengaruh langsung proporsional Komunikasi Vertikal (X₃) terhadap Komitmen organisasi (X₅) = $\rho_{53} \times \rho_{53} = 0,112 \times 0,112 = 0,01254 = 1,254\%$. Berarti 1,254% perubahan komitmen organisasi (X₅) secara langsung dapat ditentukan komunikasi vertikal (X₃). Jadi, pengaruh langsung proporsional komunikasi vertikal (X₃) terhadap komitmen organisasi (X₅) adalah 0,01254 atau 1,254 %.
- Pengaruh langsung proporsional Kepuasan Kerja (X₄) terhadap Komitmen organisasi (X₅) = $\rho_{54} \times \rho_{54} = 0,311 \times 0,311 = 0,09672 = 9,672\%$. Berarti 9,672% perubahan komitmen organisasi (X₅) secara langsung dapat ditentukan kepuasan kerja (X₄). Jadi, pengaruh langsung proporsional kepuasan kerja (X₄) terhadap komitmen organisasi (X₅) adalah 0,09672 atau 9,672 %.
- Pengaruh tidak langsung relatif budaya organisasi (X₁) terhadap komitmen organisasi (X₅) melalui kepuasan kerja (X₄) = 0,168, sedangkan pengaruh tidak langsung proporsionalnya = $0,196 \times 0,311 \times 0,540 = 0,0329 = 3,29\%$. Berarti 3,29% perubahan komitmen organisasi (X₅) secara tidak langsung melalui kepuasan kerja (X₄) dapat ditentukan budaya organisasi (X₁).
- Pengaruh tidak langsung relatif kepemimpinan transformasional (X₂) terhadap komitmen organisasi (X₅) melalui kepuasan kerja (X₄) = 0,198, sedangkan pengaruh tidak langsung proporsionalnya = $0,416 \times 0,311 \times 0,637 = 0,0824 = 8,24\%$. Berarti 8,24% perubahan komitmen organisasi (X₅) secara tidak langsung melalui kepuasan kerja (X₄) dapat ditentukan kepemimpinan transformasional (X₂).
- Pengaruh tidak langsung relatif komunikasi vertikal (X₃) terhadap komitmen organisasi (X₅) melalui kepuasan kerja (X₄) = 0,159, sedangkan pengaruh tidak langsung proporsionalnya = $0,112 \times 0,311 \times 0,510 = 0,0178 = 1,78\%$. Berarti 1,78% perubahan komitmen organisasi (X₅) secara tidak langsung melalui kepuasan kerja (X₄) dapat ditentukan komunikasi vertikal (X₃).

2. Komponen Tak Teranalisis (U) dan Komponen Palsu (S)

- a) Besar komponen tak teranalisis (U) dari budaya organisasi (X1) ke komitmen organisasi (X5) melalui kepemimpinan transformasional (X2) = $\rho_{51} \times \rho_{52} \times r_{12} = 0,196 \times 0,416 \times 0,478 = 0,0389$, dan melalui komunikasi vertikal (X3) = $\rho_{51} \times \rho_{53} \times r_{13} = 0,196 \times 0,112 \times 0,38 = 0,0083$. Jadi, besar komponen tak teranalisis (U) dari budaya organisasi (X1) ke komitmen organisasi (X5) = $0,0389 + 0,0083 = 0,0472$
- b) Besar komponen tak teranalisis (U) dari kepemimpinan transformasional (X2) ke komitmen organisasi (X5) melalui budaya organisasi (X1) = $\rho_{52} \times \rho_{51} \times r_{12} = 0,416 \times 0,196 \times 0,478 = 0,0389$, dan melalui komunikasi vertikal (X3) = $\rho_{52} \times \rho_{53} \times r_{23} = 0,416 \times 0,112 \times 0,462 = 0,0215$. Jadi, besar komponen tak teranalisis (U) dari kepemimpinan transformasional (X2) ke komitmen organisasi (X5) = $0,0389 + 0,0215 = 0,0604$.
- c) Besar komponen tak teranalisis (U) dari komunikasi vertikal (X3) ke komitmen organisasi (X5) melalui budaya organisasi (X1) = $\rho_{53} \times \rho_{51} \times r_{13} = 0,112 \times 0,196 \times 0,38 = 0,0083$, dan melalui kepemimpinan transformasional (X2) = $\rho_{53} \times \rho_{52} \times r_{23} = 0,112 \times 0,416 \times 0,462 = 0,0215$. Jadi, besar komponen tak teranalisis (U) dari komunikasi vertikal (X3) ke komitmen organisasi (X5) = $0,0083 + 0,0215 = 0,0298$.
- d) Besar komponen palsu (S) dari kepuasan kerja (X4) ke komitmen organisasi (X5) melalui budaya organisasi (X1) = $\rho_{54} \times \rho_{51} \times r_{14} = 0,311 \times 0,196 \times 0,54 = 0,0329$, melalui kepemimpinan transformasional (X2) = $\rho_{54} \times \rho_{52} \times r_{24} = 0,311 \times 0,416 \times 0,637 = 0,0824$, dan melalui komunikasi vertikal (X3) = $\rho_{54} \times \rho_{53} \times r_{34} = 0,311 \times 0,112 \times 0,51 = 0,0178$. Jadi, besar komponen palsu (U) dari kepuasan kerja (X4) ke komitmen organisasi (X5) = $0,0329 + 0,0824 + 0,0178 = 0,1331$. Secara keseluruhan, jumlah pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, komponen tak teranalisis, dan komponen palsu proporsional dari semua variabel eksogenus terhadap variabel endogenus komitmen organisasi sama dengan koefisien determinasinya

Dengan demikian, pengaruh gabungan yang terdiri dari pengaruh langsung (DE), pengaruh tidak langsung (IE), *Spurious* (S), dan *Unanalyzed* (U) yang disebabkan Budaya organisasi (X₁), Kepemimpinan transformasional (X₂), Komunikasi vertikal (X₃), dan Kepuasan Kerja (X₄) terhadap Komitmen organisasi (X₅) adalah **0,725**, sedangkan sisanya sebesar $1 - 0,725 = 0,275 = 27,50\%$ ditentukan oleh faktor lainnya di luar Budaya organisasi (X₁), Kepemimpinan transformasional (X₂), Komunikasi vertikal (X₃), dan Kepuasan Kerja (X₄) dengan koefisien jalur, yaitu: $\rho_{X_5 e_5} = \sqrt{1 - 0,725} = 0,5244$.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh antar Budaya organisasi (X₁), Kepemimpinan transformasional (X₂), Komunikasi Vertikal (X₃), terhadap kepuasan kerja (X₄) (model I), maupun besarnya pengaruh antar Budaya organisasi (X₁), Kepemimpinan transformasional (X₂), Komunikasi Vertikal (X₃), dan kepuasan kerja (X₄) terhadap Komitmen organisasi (X₅) (model II) diperoleh dari *model summary* khususnya angka *R square* yang diperoleh dari output program aplikasi SPSS seperti berikut.

Tabel 8. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
I	0.717 ^a	0.515	0.506	8.433
II	0.851 ^a	0.725	0.718	6.485

Berdasarkan data yang diperoleh bahwa $KD = R^2 \times 100\%$, maka dapat dihitung koefisien determinasi Model I sebesar 52% yang berarti bahwa pengaruh Budaya organisasi (X₁), Kepemimpinan transformasional (X₂), Komunikasi Vertikal (X₃) secara gabungan terhadap kepuasan kerja (X₄) adalah 52% sedangkan sisanya 48% dipengaruhi oleh faktor lain. Selanjutnya koefisien determinasi Model II dari hasil perhitungan diperoleh sebesar 73% yang berarti bahwa pengaruh Budaya organisasi (X₁), Kepemimpinan transformasional (X₂), Komunikasi Vertikal (X₃), dan kepuasan kerja (X₄) secara gabungan terhadap Komitmen organisasi (X₅) adalah 73%, sedangkan sisanya sebesar 27% dipengaruhi oleh faktor lain.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Berdasarkan deskripsi data dan pengujian hipotesis, dilakukan pembahasan sebagai berikut.

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dosen USM Banda Aceh

Hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (X_4) dosen USM Banda Aceh dengan perolehan bahwa $P_{41} = 0,259$ dan signifikansi $< 0,05$; berarti H_0 ditolak atau H_a diterima dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (X_4) dosen USM Banda Aceh.

Sebaran data budaya organisasi bahwa 74.10 persen termasuk dalam kategori cukup. Jadi, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dosen USM Banda Aceh cenderung dalam kategori cukup. Jadi, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dosen USM Banda Aceh cenderung dalam kategori cukup dan memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (a) adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi yang diyakini dapat memberikan hasil yang baik terhadap organisasi; (b) adanya kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi universitas dimana tempat bekerja yaitu USM Banda Aceh; dan (c) keinginan yang kuat untuk mempertahankan organisasinya di universitas dimana tempat bekerja yaitu USM Banda Aceh.

Temuan penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Situmorang yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif signifikan terhadap komitmen organisasi.³³ Jadi, kesesuaian temuan penelitian ini dengan hasil penelitian Situmorang dan teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan hipotesis penelitian menunjukkan bahwa teori tersebut masih akurat digunakan menjawab permasalahan yang relevan. Dengan budaya yang baik maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen USM Banda Aceh. Di antara budaya yang diharapkan adanya kerja sama yang baik antar sesama dosen yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja dosen itu sendiri. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja dosen dari sekolah dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan. Kepuasan kerja dosen USM Banda Aceh merupakan tingkat kesenangan yang dirasakan oleh seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Setiap orang yang bekerja mengharapkan dapat memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dosen USM Banda Aceh

Hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (X_4) dosen USM Banda Aceh dengan perolehan bahwa $P_{42} = 0,411$ dan signifikansi $< 0,05$; berarti H_0 ditolak atau H_a diterima dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (X_4) dosen.

Sebaran data kepemimpinan transformasional ditunjukkan 72.89 persen termasuk dalam kategori cukup. Jadi, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dosen USM Banda Aceh cenderung dalam kategori cukup. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Triana yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.³⁴ Berdasarkan hasil

³³Benyamin Situmorang. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Komunikasi Interpersonal, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen organisasi Kepala Sekolah. *Disertasi* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2012), p. 166

³⁴Triana Kartika Sari dan Andre D Witjaksono. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan. (Jurnal Ilmu Manajemen | Volume 1 Nomor 3 Mei 2013)*

penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan yaitu: (1) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, (2) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, (4) Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Hasil pendekatan yang ditetapkan berdasarkan pada berbagai identitas sosial menunjukkan bahwa pemimpin secara aktif mengintervensi dalam menciptakan dan mendefinisikan kembali identitas serta mencitrakan dan menstransformasikan kepada para pengikutnya serta bagi dirinya sendiri. Sebagai pemimpin yang berpengaruh akan memunculkan kesadaran dan kepercayaan diantara para pengikutnya akan misi dan maksud dari organisasi yang selanjutnya para pengikutnya tertarik untuk bergerak dengan sesegera mungkin menjadi menyukai pemimpinnya. Hal tersebut untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi mempertegas bahwa dosen lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya dan merepotkan. Orang mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari bekerja. Bagi kebanyakan dosen, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Dosen USM Banda Aceh memerlukan suasana yang nyaman atas pekerjaan yang dilakukannya, kemudian pekerjaan yang sesuai dengan keahlian yang dimilikinya sehingga dengan demikian akan memudahkan baginya untuk menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepada dosen yang pada akhirnya merasa puas dengan pekerjaannya sebagai dosen USM Banda Aceh.

3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh komunikasi vertikal terhadap kepuasan kerja Dosen USM Banda Aceh

Hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan bahwa variabel komunikasi vertikal (X_3) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (X_4) dosen USM Banda Aceh dengan perolehan bahwa $P_{43} = 0,221$ dan signifikansi $< 0,05$; berarti H_0 ditolak atau H_a diterima dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi vertikal (X_3) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (X_4) dosen USM Banda Aceh.

Sebaran data komunikasi vertikal ditunjukkan 63.25 persen termasuk dalam kategori cukup, sehingga secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa komunikasi vertikal dosen USM Banda Aceh cenderung dalam kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa dosen USM Banda Aceh belum memiliki kemampuan komunikasi yang memadai untuk memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya. Dimana manajemen pendidikan merupakan suatu proses untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya pendidikan seperti dosen, sarana dan prasarana pendidikan seperti perpustakaan, laboratorium, dan sebagainya, untuk mencapai tujuan dan sasaran pendidikan dengan baik.³⁵

Berdasarkan hasil pengujian kedelapan hipotesis sebagaimana telah diuraikan di atas ditemukan suatu *fixed model* atau *model teoretik* yang menggambarkan hubungan kausalistik antar variabel penelitian yang menentukan komunikasi vertikal yang merupakan pengembangan dari beberapa teori, utamanya "*Integrative Model of Organizational Behavior*" dari *Colquitt, LePine, dan Wesson*; model hubungan teoretik Situmorang yaitu pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, komunikasi interpersonal, dan kinerja terhadap komitmen organisasi; dan model hubungan teoretik Siburian yaitu komunikasi interpersonal, budaya organisasi, kinerja dan motivasi berprestasi terhadap struktur organisasi.

Dengan berkomunikasi manusia dapat saling berhubungan satu sama lainnya di dalam kehidupan. Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dipungkiri begitupun juga halnya bagi suatu organisasi. Komunikasi dalam organisasi adalah suatu proses penyampaian informasi, ide-ide, di antara para anggota organisasi secara timbal-balik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Artinya bahwa di dalam komunikasi, antara anggota organisasi adanya interaksi satu dengan lainnya saling memberi dan menerima informasi, ide-ide, gagasan dan sebagainya sehingga memperoleh suatu kesepahaman atau kesamaan persepsi dan pandangan atau suara yang bulat didalam mencapai suatu tujuan bersama. Kepuasan kerja merupakan hasil dari prestasi seseorang terhadap sampai seberapa baik pekerjaannya menyediakan sesuatu yang berguna baginya. Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya

³⁵Made Pidarta. *Manajemen Pendidikan Indonesia*.(Jakarta: Rineka Cipta, 2004), p. 4.

mereka terima. Kepuasan kerja dapat ditinjau dari psikologis, fisik, sosial, finansial, keamanan kerja, kesempatan untuk maju dan berkembang, gaji, perusahaan dan manajemen yang semua itu dapat ditingkatkan dengan komunikasi yang baik antar atasan dengan bawahan dan begitu pula sebaliknya yaitu antar bawahan dengan atasan dimana kedua belah pihak saling membutuhkan untuk bekerjasama dalam kemajuan kampus. Dengan komunikasi selalu terbuka dan jujur dalam berbicara terhadap dosen USM Banda Aceh maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen USM Banda Aceh.

4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap terhadap komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh

Hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X_1), berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi (X_5) dosen USM Banda Aceh dengan perolehan bahwa $P_{51} = 0,196$ dan signifikansi $< 0,05$; berarti H_0 ditolak atau H_a diterima dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (X_1), berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi (X_5) dosen USM Banda Aceh.

Budaya yang kuat harus diimbangi dengan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan luar. Dimana organisasi merupakan sistem “Terbuka” yang dapat mempengaruhi, tetapi dapat juga dipengaruhi oleh lingkungan yang merupakan sistem yang dinamis. Untuk bisa sukses dalam lingkungan yang senantiasa berubah, organisasi harus tanggap terhadap kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi, dapat membaca kecenderungan-kecenderungan penting, dan dapat melakukan penyesuaian secara cepat. Saat ini terdapat kecenderungan ke arah globalisasi, dunia bisnis mengalami persaingan yang semakin kuat dan sumber kekuatan organisasi akan lebih terpusat pada sumber daya manusia dan informasi teknologi. Dengan budaya organisasi, USM Banda Aceh dapat menjalin kerja sama, berorientasi proses, berorientasi karyawan, sistem terbuka, toleransi terhadap konflik, dan pola-pola komunikasi maka akan dapat meningkatkan komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh.

USM Banda Aceh perlu mengkalkulasikan manfaat dan pengorbanan atas keterlibatannya menjadi anggota suatu organisasi, dan cenderung memiliki daya tahan atau komitmen yang tinggi dalam organisasi jika pengorbanan akibat keluar organisasi semakin tinggi. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jaro. Berdasarkan temuan dapat disimpulkan bahwa setiap perubahan atau variasi dari budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan *trust* dapat berpengaruh kepada komitmen organisasi. Komitmen organisasi dari dosen pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas perguruan tinggi.³⁶ Temuan penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian Wau yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif signifikan terhadap komitmen organisasi di lima kabupaten/kota di Pulau Nias.³⁷ Hasil penelitian ini mendukung teori yang diajukan Baron dan Greenberg yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoretis variabel penelitian, yaitu: budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen.³⁸

Selanjutnya, hasil penelitian Triana dan Andre menyimpulkan bahwa: (1) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, (2) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, (4) Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.³⁹ Temuan ini mendukung pernyataan Yapple yang menyatakan bahwa untuk menjadi anggota organisasi yang efektif dari berbagai disiplin keahlian harus memiliki pengetahuan dasar organisasi.⁴⁰ Temuan penelitian ini mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoretis variabel penelitian.

³⁶Jarot Sembodo Suroso. *Competitive Intelligence: Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepercayaan Terhadap Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Universitas Negeri Jakarta*.

³⁷Yasaratodo Wau, Loc. Cit.

³⁸Robert A. Baron, dan Jerald Greenberg. *Behavior in Organization* 7th Edition (New Jersey: Prentice Hall, 2000), p. 173.

³⁹Triana Kartika Sari dan Andre D Witjaksono. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan*. (Jurnal Ilmu Manajemen / Volume 1 Nomor 3 Mei 2013).

⁴⁰Ronald N. Yapple. *The Success Principle* (New York : Mac Milland, 1997). p. 35.

5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh

Hasil penelitian ini, secara parsial menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X_2), berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi (X_5) dosen USM Banda Aceh dengan perolehan bahwa $F_{52} = 0,416$ dan signifikansi $< 0,05$; berarti H_0 ditolak atau H_a diterima dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional (X_2), berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi (X_5) dosen USM Banda Aceh.

Sebaran data komitmen organisasi ditunjukkan 53.01 persen termasuk dalam kategori cukup, dan 46.99 persen termasuk dalam kategori kurang, sehingga secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh cenderung dalam kategori kurang. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Simbolon yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh dengan komitmen organisasi, dimana penelitian ini dilakukan pada perguruan tinggi swasta di Medan Propinsi Sumatera Utara dengan alat analisis jalur dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi kepemimpinan visioner mempunyai pengaruh yang kuat dengan komitmen kerja.⁴¹ Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jarot. Berdasarkan temuan dapat disimpulkan bahwa setiap perubahan atau variasi dari budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan *trust* dapat berpengaruh kepada komitmen organisasi.⁴²

Komitmen organisasi dari dosen pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas perguruan tinggi. Kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritical dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan prestasi kerja, baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok, dan pada tingkat organisasi.⁴³ Hal ini menunjukkan pemimpin di USM Banda Aceh telah memiliki kemampuan yang baik untuk menggerakkan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengoptimalkan sumber daya perguruan tinggi yang dipimpinya. Sebagaimana diungkapkan oleh Wexley dan Yukl bahwa ada beberapa ciri yang dapat diamati dari seseorang yang memiliki kepemimpinan transformasional yang baik, antara lain: (1) kinerjanya tergantung pada usaha dan kemampuan yang dimilikinya dibandingkan dengan komitmen organisasi dosen melalui kelompok; (2) memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang sulit; dan (3) sering kali terdapat umpan balik yang konkrit tentang bagaimana ia seharusnya melaksanakan tugas secara optimal, efektif, dan efisien.⁴⁴

Kepemimpinan transformasional yang memberikan perspektif untuk mencerahkan gagasan-gagasannya. Sebagai komponen estetika pemimpin dan pengikut transformasional akan memicu kedalaman, kemungkinan-kemungkinan dan perspektif-perspektif yang baru. Implikasinya akan membangkitkan gagasan-gagasan baru dan cara-cara yang berbeda dalam mendekati tantangan-tantangan sebagai masalah-masalah yang menjerat. Kepemimpinan transformasional dosen USM Banda Aceh diharapkan mempunyai kejujuran dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya; pemimpin mempunyai keinginan untuk membangun saling mempercayai dengan memberi teladan serta menunjukkan konsistensi yang tinggi antara perkataan dan perbuatan sebagai pemimpin harus berkarakter sehingga dapat dijadikan panutan oleh yang dipimpin sehingga akan dapat meningkatkan komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh.

6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh komunikasi vertikal terhadap komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh

Hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan bahwa variabel komunikasi vertikal (X_3), berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi (X_5) dosen USM Banda Aceh

⁴¹Simbolon. S. *Pengaruh kepemimpinan visioner, motivasi, dan kompetensi terhadap budaya kerja dan komitmen serta implikasinya pada kinerja dosen.. Jurnal.* (volume 1. No 2, November, 2013).

⁴²Jarot Sembodo Suroso. *Competitive Intelligence: Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepercayaan Terhadap Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kualitas Perguruan Tinggi.* Universitas Negeri Jakarta Jl. Rawamangun Muka Jakarta Timur, Jakarta-Indonesia. (Corresponding author: info@jarotsuroso.com, jarot_suroso@yahoo.com, 2013)

⁴³Ibid.

⁴⁴Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi & Pengukurannya. Analisis di Bidang Pendidikan.* Jakarta: Bumi Aksara, 2008, p. 69

dengan perolehan bahwa $P_{53} = 0,112$ dan signifikansi $< 0,05$; berarti H_0 ditolak atau H_a diterima dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi vertikal (X_3), berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi (X_5) dosen USM Banda Aceh. Temuan ini didukung teori Kreitner dan Kinichi yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh komunikasi. Selanjutnya temuan ini juga dikung oleh teori Robbins yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh komunikasi yang baik. Dengan demikian teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan hipotesis penelitian menunjukkan bahwa teori tersebut masih akurat digunakan menjawab permasalahan yang relevan.

Selanjutnya sebaran data komitmen organisasi secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh cenderung dalam kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa dosen USM Banda Aceh belum sepenuhnya menghayati pekerjaannya yaitu sebagai dosen, karena seseorang tidak puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya. Seseorang yang mendapatkan komitmen organisasi dosen biasanya mempunyai catatan kehadiran, kurang aktif dalam kegiatan perserikatan, dan biasanya berprestasi kerja yang lebih baik dari pada orang yang tidak memperoleh kepuasan kerja.⁴⁵

Komunikasi dosen USM Banda Aceh dimana komunikasi antar pribadi terbina jika orang memiliki sikap positif terhadap diri mereka sendiri, perasaan positif untuk situasi komunikasi pada umumnya sangat penting untuk interaksi yang efektif, kesamaan dimana komunikasi yang seperti ini akan dapat meningkatkan komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh. Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai, mengidentifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi, dan mengetahui keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi serta bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi serta mampu menerima norma-norma yang ada dalam perusahaan tersebut. Komitmen organisasional mendefinisikan sebagai perasaan teridentifikasi/adanya kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, keterlibatan/kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi serta loyalitas/keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya. Komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh dapat ditingkatkan bila tercapai interaksi yang memuaskan, keterbukaan dan mempunyai pandangan yang terbuka didalam segala situasi dan kondisi yang ada.

7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh

Hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja (X_4), berpengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan kerja (X_4) komitmen organisasi (X_5) dosen USM Banda Aceh dengan perolehan bahwa $P_{54} = 0,311$ dan signifikansi $< 0,05$; berarti H_0 ditolak atau H_a diterima dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (X_4), berpengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan kerja (X_4) komitmen organisasi (X_5) dosen USM Banda Aceh.

Sebaran data kepuasan kerja dosen USM Banda Aceh secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dosen USM Banda Aceh cenderung dalam kategori cukup dan kurang. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, pimpinan harus merespon kebutuhan dosen. Namun demikian, tindakan lain masih perlu dilakukan dengan carayang disebut peningkatan kualitas kehidupan kerja. Jika kesempatan untuk maju dan berkembang serta adanya penghargaan atas pekerjaan dapat terwujud, maka akan dapat meningkatkan komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Quresi *et al.* yang menemukan bahwa faktor-faktor yang bisa meningkatkan dan mengurangi kepuasan kerja akan berpengaruh dengan komitmen organisasi.⁴⁶ Hal ini menunjukkan bahwa dosen USM Banda Aceh belum memiliki kepuasan kerjayang baik. Jadi, dosen USM Banda Aceh belum mampu menyelesaikan tugas-tugas

⁴⁵GaryDessler. *Organization and Management*. (Virginia: Reston Publishing Company, Inc., 1982), p. 364.

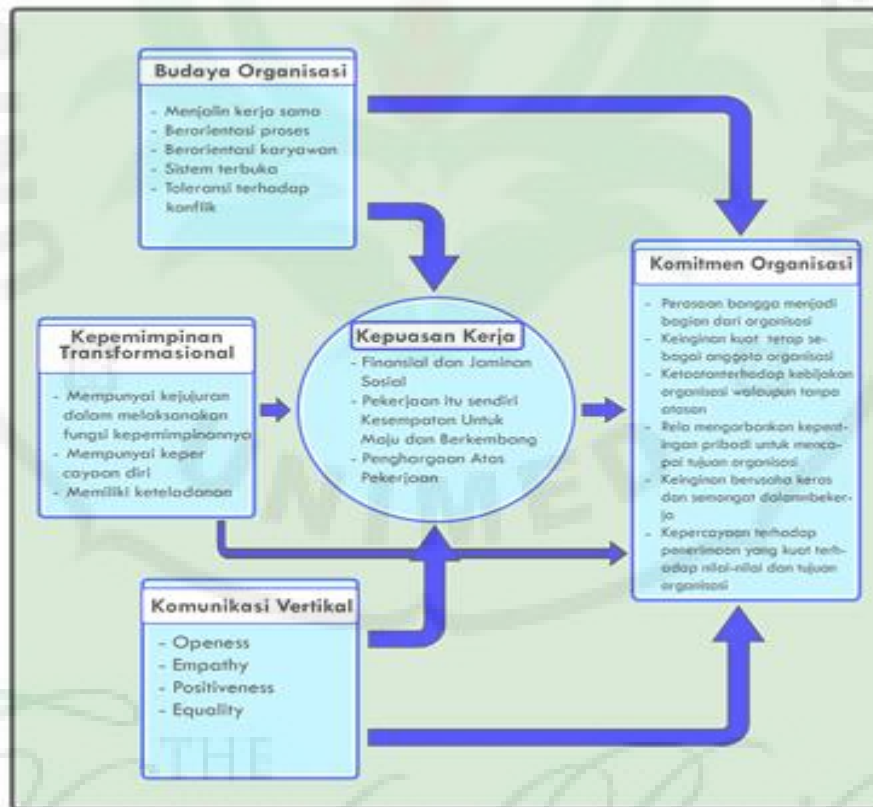
⁴⁶Qureshi, Khansan Hayat, Mehwish Ali, & Nosheen Sarwat." *Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance, Evidence from Pakistan*". *Institute of Interdisciplinary Business Research*.(Vol.3No.4, pp.642-657, 2011)

yang sulit, bekerja dengan tidak mengutamakan kemampuan dan usaha sendiri, dan hasil kerjanya belum mencapai hasil yang optimal atau baik karena tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Komitmen dalam jenis ini muncul dan berkembang oleh dorongan adanya kenyamanan, keamanan, dan manfaat lain yang dirasakannya dalam organisasi yang tidak diperoleh dari organisasi lain. Semakin nyaman dan dirasakan tinggi manfaatnya, semakin tinggi komitmen seseorang pada organisasi yang dipilihnya. Anggota akan mengkalkulasikan manfaat dan pengorbanan atas keterlibatannya menjadi anggota suatu organisasi, anggota akan cenderung memiliki daya tahan atau komitmen yang tinggi dalam organisasi jika pengorbanan akibat keluar organisasi semakin tinggi.

8. Model Hubungan antara Variabel Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Vertikal, dan Kepuasan Kerja yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi Dosen USM Banda Aceh

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang diajukan, ditemukan sebuah model komitmen organisasi dosen yang fit sempurna dengan data dosen USM Banda Aceh. Jadi, penelitian ini menemukan suatu model komitmen organisasi dosen yang dibangun berdasarkan hubungan kausal asosiatif antara variabel eksogenus budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, komunikasi vertikal, dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel endogenus sebagaimana pada gambar 4. 7 di bawah ini.



Gambar 7. Model Komitmen Organisasi Dosen USM Banda Aceh

Model komitmen organisasi dosen temuan penelitian ini menjelaskan bahwa peningkatan komitmen organisasi dapat dibangun melalui penguatan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, komunikasi vertikal, dan peningkatan kepuasan kerja yang dapat diimplementasikan secara adaptif di USM Banda Aceh. Penguatan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, komunikasi vertikal, dan peningkatan kepuasan kerja secara langsung akan meningkatkan komitmen organisasi. Selain itu, penguatan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan komunikasi vertikal dapat menyebabkan peningkatan kepuasan kerja, yang selanjutnya akan menaikkan komitmen organisasi menjadi kuat.

SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan uraian-uraian terdahulu dan hasil analisis data serta pembahasan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dosen USM Banda Aceh, dengan perkataan lain, semakin baik budaya organisasi, semakin tinggi kepuasan kerja dosen USM Banda Aceh.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dosen USM Banda Aceh, dengan perkataan lain, semakin baik kepemimpinan transformasional, semakin tinggi kepuasan kerja dosen USM Banda Aceh.
3. Komunikasi vertikal berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dosen USM Banda Aceh, dengan perkataan lain, semakin baik komunikasi vertikal, semakin tinggi kepuasan kerja dosen USM Banda Aceh.
4. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh. Dengan perkataan lain, semakin baik budaya organisasi, semakin tinggi komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh.
5. Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh. Dengan perkataan lain, semakin baik kepemimpinan transformasional, semakin tinggi komitmen organisasi USM Banda Aceh.
6. Komunikasi vertikal berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh. Dengan perkataan lain, semakin baik komunikasi vertikal, semakin tinggi komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh.
7. Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh. Dengan perkataan lain, semakin baik kepuasan kerja, semakin tinggi komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh.
8. Model komitmen organisasi dosen yang adaptif diterapkan di USM Banda Aceh dibangun berdasarkan hubungan kausal asosiatif antara variabel eksogenus budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, komunikasi vertikal, dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel endogenusnya terbukti secara empiris. Model komitmen organisasi dosen temuan penelitian ini menjelaskan bahwa peningkatan komitmen organisasi dosen dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu: melalui penguatan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, komunikasi vertikal, dan peningkatan kepuasan kerja yang secara langsung akan menyebabkan terjadinya komitmen organisasi yang kuat. Selain itu, dapat juga dilakukan melalui penguatan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan komunikasi vertikal yang akan menyebabkan terjadinya peningkatan kepuasan kerja, yang selanjutnya akan meningkatkan komitmen organisasi menjadi kuat.

B. Implikasi

Berdasarkan simpulan penelitian yang telah disampaikan di atas, maka dapat dilakukan peningkatan komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh melalui peningkatan budaya organisasi (X1), kepemimpinan transformasional (X2), komunikasi vertikal (X3), dan kepuasan kerja (X4).

1. Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh bahwa budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, komunikasi vertikal, dan kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat ditingkatkan bila budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, komunikasi vertikal, dan kepuasan kerja ditingkatkan. Selanjutnya, berdasarkan hasil uji model dapat dikemukakan bahwa model teoritis yang diajukan fit sempurna dengan data sehingga dapat digunakan sebagai acuan untuk yang relevan di kemudian hari, khususnya yang berkaitan dengan komitmen organisasi.

2. Implikasi Teoretis

Hasil penelitian yang menyimpulkan bahwa: (1) Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja; (2) Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja; (3) Komunikasi vertikal berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja; dan (4) Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja merupakan temuan penelitian yang dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan

teori perilaku organisasi, khususnya teori komitmen organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, komunikasi vertikal, dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, sesuai hasil penelitian dan teori yang melandasi hubungan kausal asosiatif antar variabel penelitian bahwa; (1) Kepuasan kerja dapat meningkat, jika budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan komunikasi vertikal semakin baik; dan (2) Komitmen organisasi dapat meningkat, jika budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, komunikasi vertikal dan kepuasan kerja semakin tinggi. Jadi, model teoritis kinerja dosen yang diajukan berlandaskan kajian teori dan didukung hasil penelitian yang relevan dapat memberikan jawaban teoritis terhadap permasalahan komitmen organisasi, khususnya komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh.

3. Implikasi Praktis

Kesimpulan penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi berbagai pihak yang terkait dengan peningkatan komitmen organisasi dosen USM Banda Aceh, sehingga diajukan implikasinya sebagai berikut:

(1) Implikasi terhadap dosen USM Banda Aceh

Sesuai simpulan hasil penelitian bahwa komitmen organisasi akan meningkat jika budaya organisasi semakin kuat, kepemimpinan transformasional semakin baik, komunikasi vertikal semakin baik, dan kepuasan kerja semakin tinggi. Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan komitmen organisasi, maka dosen perlu melakukan hal berikut:

- 1.1 Membangun budaya organisasi secara berkelanjutan dengan menjalin kerjasama yang berorientasi proses dan berorientasi karyawan dengan menganut sistem terbuka.
- 1.2 Meningkatkan komunikasi vertikal melalui penguatan sikap keterbukaan, empati, dan berpikir positif.
- 1.3 Meningkatkan kepuasan kerja melalui peningkatan finansial dan jaminan sosial, pekerjaan itu sendiri, dan kesempatan untuk maju dan berkembang serta penghargaan atas pekerjaan.

(2) Implikasi terhadap pimpinan USM Banda Aceh

Sesuai dengan simpulan hasil penelitian bahwa komitmen organisasi akan meningkat, jika budaya organisasi semakin kuat, kepemimpinan transformasional semakin baik, komunikasi vertikal semakin baik, dan kepuasan kerja semakin tinggi. Sehubungan dengan itu, dalam rangka meningkatkan komitmen organisasi dosen, maka pimpinan USM Banda Aceh perlu melakukan upaya sebagai berikut:

- 2.1 Meningkatkan kepemimpinan transformasional melalui penguatan kejujuran, kepercayaan diri, keteladanan dan integritas.
- 2.2 Meningkatkan kepuasan kerja melalui pemberian kesempatan untuk maju dan berkembang serta penghargaan atas pekerjaan yang baik dilakukan dosen.
- 2.3 Meningkatkan komunikasi vertikal melalui penguatan sikap keterbukaan, empati, dan berpikir positif.

