

Pengaruh komunikasi, budaya organisasi terhadap gaya kepemimpinan, iklim kerjasama dan kepercayaan serta komitmen organisasi dosen pada perguruan tinggi swasta (Studi harmonisasi dosen tetap perguruan tinggi swasta di Kota Malang)

Tri Achmad Budi Susilo^{1*}, Rahmad Rafid²

¹Universitas PGRI Delta Sidoarjo, Indonesia

²Universitas Kristen Cipta Wacana Malang, Indonesia

e-mail: tabsusilo05@gmail.com

*Corresponding Author.

Received: 9 Juni 2022; Revised: 20 Juni 2022; Accepted: 30 Juni 2022

Abstract: *The focus of this study with regard to the effect of communication, bureaucratic structure and public support have a significant effect on the performance of policy implementation in implementing the Tri Dharma of Higher Education. Communication, resources, bureaucratic structures and public support influence the disposition. In the bureaucratic structure, public support has a significant effect on the main resources of lecturers or teaching staff. This study aims to analyze the influence of communication, organizational culture on leadership style, climate of cooperation and trust and organizational commitment of lecturers in private universities in terms of harmonization in implementing the tri dharma. Structural equation modeling (SEM) is used to analyze the pattern of causality relationships between variables. This study uses survey research methods. The population in this study is a lecturer teta pperguruan tinggi Privat in malang. The number of research samples was determined by 100 respondents consisting of 11 universities in malang. The results of this study is the existence of a direct and significant positive influence of the influence of organizational culture communication on leadership style and climate of cooperation and trust and organizational commitment of lecturers in universities. There is no significant direct positive effect of communication on organizational culture. There is a significant direct and positive influence of organizational communication on the climate of cooperation and organizational commitment of lecturers in universities. There is a significant direct and positive influence of work trust on organizational commitment*

Keywords: *Influence of communication, organizational culture, cooperation climate, organizational commitment and harmonization*

Abstrak: Fokus dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh komunikasi, struktur birokrasi, dan dukungan publik terhadap kinerja implementasi kebijakan dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Komunikasi, sumber daya, struktur birokrasi, dan dukungan publik berpengaruh terhadap disposisi. Dalam struktur birokrasi, dukungan publik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sumber daya utama yaitu dosen atau tenaga pengajar. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap gaya kepemimpinan, iklim kerja sama dan kepercayaan, serta komitmen organisasi dosen di perguruan tinggi swasta dalam perspektif harmonisasi pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Analisis hubungan kausalitas antar variabel dilakukan dengan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM). Metode penelitian yang digunakan adalah survei. Populasi dalam penelitian ini adalah dosen tetap pada perguruan tinggi swasta di Kota Malang. Jumlah sampel penelitian ditetapkan sebanyak 100 responden dari 11 perguruan tinggi swasta di Malang. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh langsung dan signifikan secara positif dari komunikasi dan budaya organisasi terhadap gaya kepemimpinan, iklim kerja sama, kepercayaan, serta komitmen organisasi dosen di

perguruan tinggi. Tidak terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari komunikasi terhadap budaya organisasi. Namun, terdapat pengaruh langsung yang signifikan dan positif dari komunikasi organisasi terhadap iklim kerja sama dan komitmen organisasi dosen. Selain itu, terdapat pengaruh langsung yang signifikan dan positif dari kepercayaan kerja terhadap komitmen organisasi.

Kata Kunci: Pengaruh komunikasi, budaya organisasi, iklim kerja sama, komitmen organisasi, dan harmonisasi

How to Cite: Susilo, T, A, B., Rafid, R., (2022). Pengaruh komunikasi, budaya organisasi terhadap gaya kepemimpinan, iklim kerjasama dan kepercayaan serta komitmen organisasi dosen pada perguruan tinggi swasta (Studi harmonisasi dosen tetap perguruan tinggi swasta di Kota Malang). *At-Ta'lim: Jurnal Pendidikan*, 8(2), 219-230. <https://doi.org/10.55210/attalim.v8i2.2031>

Pendahuluan

Kebijakan publik menurut Anderson (dalam Winarno, 2007: 18) sebagai arah tindakan yang mempunyai maksud yang ditetapkan oleh aktor atau sejumlah aktor dalam mengatasi suatu masalah atau suatu persoalan. Menurut Irfan (2000) public policy diartikan sebagai kebijaksanaan negara, sedangkan menurut Mustopadidjaja (2003:50) public policy adalah suatu keputusan yang dimaksudkan untuk mengatasi permasalahan tertentu, untuk melakukan kegiatan tertentu, atau untuk mencapai kegiatan tertentu, yang dilakukan oleh instansi yang berwenang dalam rangka penyelenggaraan tugas pemerintahan negara dan pembangunan.

Organisasi dibentuk sebagai wadah bagi sekelompok individu dalam mencapai tujuan tertentu. Efektif tidaknya organisasi tergantung kepada sinergi atau kerja sama individu dan kelompok dalam organisasi dalam mencapai tujuan atau sasaran bersama. Sikap dan perilaku individu dalam organisasi semakin diperlukan untuk mendorong efektivitas organisasi yang merupakan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan berdasarkan usaha bersama. Robbins (1998:22) menyatakan terdapat 4 (empat) *outcome* dari perilaku anggota organisasi yang utama bagi efektivitas organisasi, yaitu produktivitas, kemangkiran, *turnover*, dan kepuasan kerja. Keempat *outcome* tersebut dapat ditelaah baik pada unit analisis individual, kelompok, maupun organisasi. Pada level individual, faktor-faktor yang mempengaruhi *outcome* sepenuhnya bersumber dari karakteristik internal anggota, meliputi karakteristik demografis, ciri kepribadian, nilai dan sikap pribadi, motivasi serta kemampuan (*ability*) dasar yang dimiliki pegawai.

Steers (1995:142) mendefinisikan komitmen sebagai sifat hubungan dengan organisasi. Seseorang mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasi jika memperlihatkan: (1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan, (2) kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, (3) kepercayaan terhadap penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi Robbins (1998:140). Usaha membangun komitmen digambarkan sebagai usaha untuk menjalin hubungan jangka panjang. Pegawai yang mempunyai komitmen terhadap organisasi kemungkinan tetap bertahan dibandingkan dengan pegawai yang tidak komit.

Allen and Meyer (1990) membagi komitmen organisasi menjadi tiga dimensi, yaitu: *affective*, *continuance* dan *normative*. *Affective commitment* bersumber dari keterikatan emosional atau psikologis dengan organisasi. *Continuance commitment* bersumber dari pertimbangan seseorang yang sudah banyak menginvestasikan sumber daya, kapasitas pribadi (pengetahuan dan ketrampilan) pada organisasi, sehingga sangat berisiko/mahal jika keluar dari organisasi. Adapun *normative commitment* bersumber dari alasan moralitas, yaitu individu bertanggung jawab secara moral untuk loyal kepada organisasi. Sebagai tambahan pada komponen afektif yang serupa dengan yang dikembangkan oleh Mowday *et al.*, (1982), pendekatan tiga komponen menyatakan bahwa kontinuitas dan komitmen normatif adalah juga bagian dari keseluruhan komitmen atitudinal. Komitmen kontinuitas didasarkan pada penilaian pragmatik pegawai tentang biaya dan keuntungan tetap tinggal dengan sebuah organisasi dan komitmen normatif didasarkan pada perasaan kewajiban moral atau tanggung jawab terhadap

organisasi yang mempekerjakan. Scholl (1981) mengidentifikasi ada empat faktor yang mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasi, yaitu; 1) *investments* (investasi), 2) *reciprocity* (balas budi), 3) *lack of alternatives* (keterbatasan alternatif), dan 4) *identification* (persamaan nilai pribadi dengan organisasi). Brown and Gaylor (2002) menyatakan bahwa komitmen organisasi bukan hanya kesetiaan kepada organisasi, tetapi adalah suatu proses yang berjalan dengan para pegawai yang mengekspresikan kepedulian mereka pada organisasi dalam bentuk kesuksesan dan prestasi tinggi. Memiliki pegawai yang berkomitmen kuat pada organisasi memberikan banyak keuntungan bagi organisasi, antara lain tumbuhnya *extra role behavior (ERB)*, yaitu perilaku inovatif dan spontan yang positif bagi organisasi, di luar perilaku normal yang hanya berdasarkan dorongan memperoleh imbalan (Scholl, 2002).

Beberapa studi empiris membuktikan bahwa kepuasan kerja merupakan antesenden penting dari komitmen organisasi (Testa, 2000; Brown and Gaylor, 2002; Feinstein and Vondrasek, 2001; Lopopolo, 2002). Di sisi lain, Davis and Newstrom (2001:107) menyatakan bahwa komitmen merupakan mediator bagi kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja. Berdasarkan penjelasan teoretis di atas, dapat diajukan hipotesis bahwa kinerja dipengaruhi oleh upaya, upaya dipengaruhi oleh komitmen organisasi, dan komitmen organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Telaah lebih lanjut terhadap literatur perilaku organisasi dan studi empiris, ditemukan bahwa faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi adalah efektivitas kepemimpinan dan komunikasi dalam organisasi. Sebagai suatu sikap, perbedaan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa perspektif. Komitmen organisasi merupakan respon global terhadap suatu pekerjaan atau beberapa aspek pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan sikap terhadap suatu kondisi terkait dengan suatu pekerjaan dan salah satu aspek pekerjaan.

Sashkin and Morris (1984:272) menyatakan bahwa perilaku organisasi menyarikan tiga pendekatan studi kepemimpinan, yaitu sifat (*trait*), perilaku (*behavior*), dan kontingensi (*contingency*). Hughes, *et al.* (2002:7) menegaskan bahwa kepemimpinan bukanlah suatu posisi tertentu, melainkan suatu proses kompleks yang melibatkan interaksi antara pemimpin, lingkungan eksternal, dan bawahan. Berdasarkan pandangan ini, kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi kelompok terorganisasi yang mengarahkan pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Beberapa studi empiris pada organisasi bisnis dan non- bisnis menemukan bahwa efektivitas kepemimpinan berdampak positif terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Nowack (2004) menyimpulkan bahwa pegawai yang menilai atasannya memiliki praktik kepemimpinan buruk (*poor*) menyebabkan pegawai memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk keluar dari organisasi, kepuasan kerja rendah, dan stres kerja tinggi. Hasil studi ini mendukung hipotesis bahwa efektivitas kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, stres, dan komitmen organisasi.

Selain aspek kepemimpinan, untuk memperkuat kepuasan kerja dan membangun komitmen pegawai, aspek komunikasi dalam kelompok juga merupakan faktor yang penting. Komunikasi organisasi memegang peran penting untuk mendukung efektivitas operasional organisasi. Aspek penting dari komunikasi organisasi adalah potensi dari komunikasi itu sendiri sebagai alat (*tool*) yang dapat dirancang manajemen untuk pencapaian tujuan organisasi. Pentingnya komunikasi juga dapat dilihat dari manfaat bagi organisasi meliputi fungsi pengendalian (kontrol dan pengawasan), motivasi, pengungkapan emosional dan penyediaan informasi untuk pengambilan keputusan (Robbins, 2001:312).

Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok itu merupakan mekanisme fundamental dalam menunjukkan kekecewaan ataupun rasa puas mereka. Komunikasi menyatakan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial. Fungsi terakhir yang dilakukan oleh komunikasi berhubungan dengan perannya mempermudah dalam pengambilan keputusan. *Mainstream* studi komunikasi dalam organisasi terutama dikaitkan dengan dampaknya terhadap *outcome* bagi individu dan organisasi. Studi empiris menemukan bahwa efektivitas komunikasi merupakan antesenden kepuasan kerja menyeluruh (*overall job satisfaction*), komitmen pegawai pada organisasi, absensi dan

turnover, dan produktivitas kerja serta pereduksi ambiguitas (*ambiguity*) informasi bagi bawahan. (Gray and Laidlaw, 2004).

Menyadari kontribusi komitmen organisasi merupakan indikator penting dari keberhasilan organisasi, studi ini bertujuan untuk mengkaji keterkaitan sejumlah faktor, baik secara langsung ataupun tidak langsung yang mempengaruhi komitmen organisasi. Selama ini studi perilaku organisasi, sebagian besar dilakukan pada konteks organisasi bisnis, sehingga generalisasi konstruksi-konstruksi perilaku organisasi pada konteks organisasi masih terbatas. Disadari, organisasi Perguruan tinggi memiliki karakteristik yang khas, berbeda dengan organisasi bisnis, terutama dalam sistem dan struktur. Akan tetapi, ditinjau dari perspektif teori perilaku organisasi, secara substansial setiap organisasi senantiasa memperjuangkan tujuan organisasi. Studi ini mengkaji dan meneliti kembali *outcome* dari perilaku anggota organisasi. Dengan kerangka konseptual yang lebih komprehensif, studi ini diharapkan dapat memberikan hasil yang lebih komprehensif tentang pengaruh kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Secara teoretis terdapat justifikasi empirik bahwa diduga terdapat hubungan yang kuat dan kausal antara kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Di samping itu teori-teori tentang kepemimpinan, komunikasi, kepuasan kerja dan komitmen pegawai member dukungan atas justifikasi yang telah dikemukakan. Oleh karena itu pengujian teori ini pada situasi empiris patutlah didukung.

(Hughes, *et al.*, 2002:9) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kelompok terorganisasi yang mengarah pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi yang merupakan landasan yang tepat sebagai dasar mengukur konstruksi kepemimpinan. Nowack (2004) menggunakan delapan indikator untuk mengukur konstruksi kepemimpinan yang disebut *Leadership Effectiveness Index*, yaitu: kompetensi, perlakuan adil, iklim kerja, ide atasan, perhatian, pelibatan bawahan, kerja sama, dan kesempatan interaksi. Komunikasi organisasi merupakan kepuasan anggota organisasi terhadap beberapa aspek komunikasi yang terjadi di dalam organisasi (Gray and Laidlaw, 2004). Indikator variabel komunikasi organisasi meliputi perspektif organisasi, umpan balik personal, integrasi organisasi, komunikasi atasan langsung, iklim komunikasi, komunikasi horizontal, kualitas media dan komunikasi bawahan. Kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah sikap yang mencerminkan perasaan senang atau bahagia tenaga pengajar untuk bekerja. Indikator variabel kepuasan kerja, yaitu kompensasi, promosi, dan pengawasan. (Richards, *et al.*, 2002). Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keikatan karyawan terhadap organisasi. Komitmen organisasi diukur dalam tiga dimensi komitmen afeksi, komitmen kontinuitas, dan komitmen normatif. (Brown dan Gaylor, 2002). Kerangka Konseptual pada penelitian seperti pada Gambar 1.

Hipotesis pada penelitian ini adalah:

- H1: Komunikasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap budaya organisasi dan kepemimpinan.
- H2: Komunikasi organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap komitmen organisasi.
- H3: Kepemimpinan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap komunikasi organisasi.
- H4: Kepemimpinan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap budaya organisasi.
- H5: Kepemimpinan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap komitmen organisasi.
- H6: Iklim kerja berpengaruh langsung secara signifikan terhadap komitmen organisasi.
- H7: Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap komitmen organisasi dengan mediasi komunikasi organisasional.
- H8: Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap komitmen organisasi dengan mediasi kepuasan kerja.
- H9: Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap komitmen organisasi dengan mediasi komunikasi organisasional dan kepuasan kerja.

Metode

Desain Penelitian, Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Lokasi Kota Malang dipilih sebab potensi kota pendidikan berkembang sangat pesat. Populasi dalam penelitian ini adalah 11 perguruan tinggi dan 100 dosen tetap perguruan tinggi swasta. Pemilihan sampel dilakukan dalam dua tahap, yakni: tahap pertama adalah perguruan tinggi swasta sampel secara purposif, sehingga diperoleh 11 PTS, yakni: Universitas Kanjuruhan Malang, Universitas Gajayana Malang, Stisospol Waskita Dharma Malang, STIH, Universitas Wisnu Wardhana Malang, Universitas Widya Gama Malang, STIE Jaya Negara, STIE Malang Kucecwara ABM Malang, Universitas Tribhuana Tungga Dewi Malang dan STIMIK ASIA Malang dan Politeknik Unisma. Tahap kedua adalah pengambilan sampel dari tiap kampus terpilih dengan teknik sampel acak sederhana. Penentuan jumlah sampel yang dipilih dari tiap perguruan tinggi sampel ditetapkan sebanyak 20 dosen tetap dengan pertimbangan pertimbangan (a) pedoman ukuran sampel SEM adalah 50-100 sampel, (b) jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten dikalikan dengan 5-10 (Ferdinand, 2000:44). Pada penelitian ini, indikator penelitian yang digunakan sebanyak 22 indikator sehingga besarnya sampel antara 55-110 responden. Besar sampel diputuskan 100 sampel. Pemilihan responden menggunakan teknik *probability sampling* dengan teknik *systematic random sampling*. Sampel penelitian dipilih melalui peluang dan sistem tertentu yang mengatur pemilihan anggota sampel secara acak untuk data pertama dan berikutnya dengan interval tertentu. Pengambilan data dilakukan secara serentak untuk semua perguruan tinggi swasta terpilih di kota Malang.

Variabel penelitian terdiri atas variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen adalah kepemimpinan (X1). Variabel endogen adalah komunikasi organisasi (Y1), Iklim Kerjasama dan kepuasan kerja (Y2), dan kepercayaan serta komitmen organisasi (Y3). Metode Analisis Data. Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling* atau SEM) dengan menggunakan AMOS 4.0

Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden. Responden berjumlah 100 orang, yang mewakili 11 perguruan tinggi swasta di kota Malang terpilih. Responden terdiri dari 56% pria dan 44% wanita. Usia responden terdiri atas kurang dari 30 tahun (26%), 30-39 tahun (30%), 40-49 tahun (35%) serta lebih dari 49 tahun (10%). Tingkatan pendidikan responden terdiri atas S1 (46%), Magister (S-2) (53%), dan doktoral (S-2) (2%). Status Pernikahan responden terdiri atas 15% belum menikah dan 85% sudah menikah. Analisis SEM. Model teoritis pada kerangka konseptual penelitian dikatakan *fit* jika didukung oleh data empiris. Untuk mengetahui apakah model hipotetik didukung oleh data empiris atau tidak dilakukan uji *goodness of fit overall model*. Adapun beberapa hasil pengujian disajikan pada Tabel 1 berikut, sedangkan output dalam bentuk diagram jalur dapat dilihat pada Gambar 2.

Hasil Pengujian Hipotesis. Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan uji t. Hipotesis penelitian berupa hubungan antarvariabel diuji dengan cara melihat secara parsial tiap jalur pengaruh pada hasil analisis SEM. Sementara itu, pengujian pengaruh tidak langsung merupakan hasil ikutan dari pengujian pengaruh langsung. Hasil analisis pengujian hipotesis penelitian diberikan pada Tabel 2.

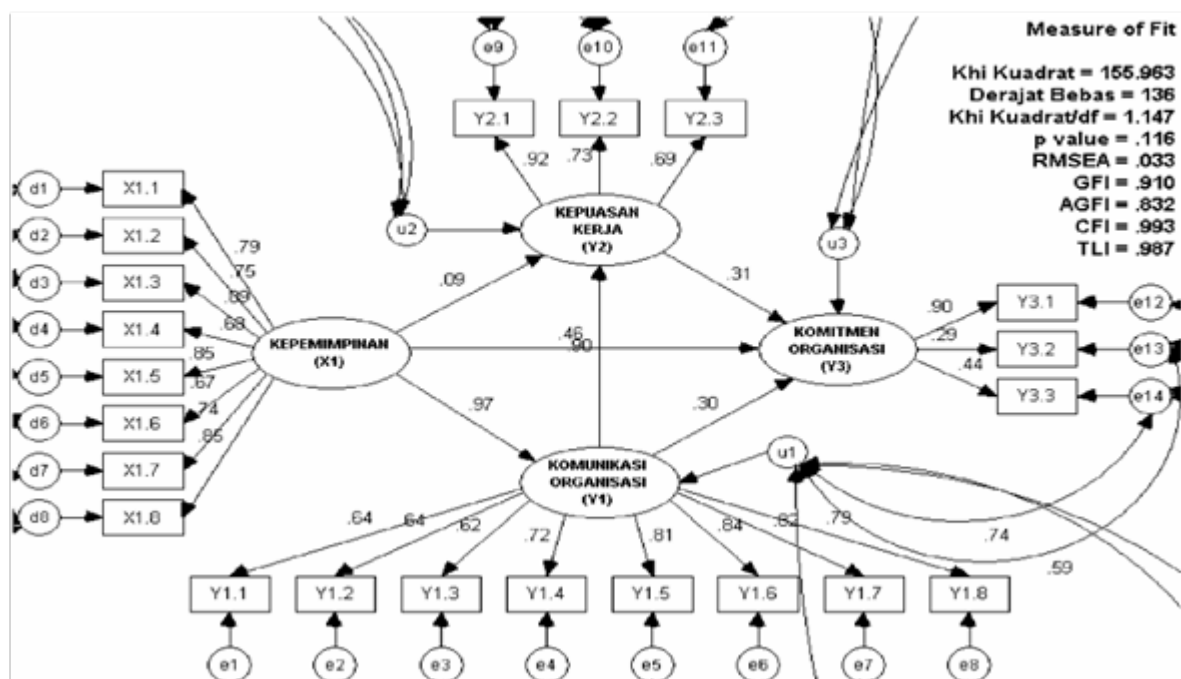
Pembahasan. Berdasarkan hasil analisis SEM diperoleh hasil pengujian hipotesis, yaitu *Hipotesis 1*, yakni kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komunikasi organisasi, diterima. Diperoleh koefisien sebesar 0,97 dan *p value* sebesar 0,000. Ini berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel kepemimpinan terhadap berita terbaru nasional hari ini, yakni makin meningkatnya komunikasi dan iklim kerjasama akan makin meningkatkan kepemimpinan organisasi dosen tetap dan harmonisasi dosen tetap di perguruan tinggi swasta dalam melaksanakan tri dharma perguruan tinggi. Dalam penelitian ini, kepemimpinan tercermin dalam delapan indikator, yaitu kompetensi, perlakuan yang adil, iklim kerja, ide atasan, perhatian, pelibatan bawahan, kerja sama dan kesempatan

berinteraksi. Sementara itu, komunikasi organisasi tercermin dalam delapan indikator, yaitu perspektif organisasi, umpan balik personal, integrasi organisasi, komunikasi atasan langsung, iklim organisasi, komunikasi horisontal, kualitas media, dan update news saat ini.

Tabel 1. Pengujian *Goodness of Fit Overall Model Tahap Awal*

<i>Goodness of fit Result</i>		<i>Cut-off</i>	<i>Deskripsi</i>
chi square	155,963	Small	
P	0,116	>0,05	Model Baik
RMSEA	0,033	≤0,08	Model Baik
GFI	0,910	≥0,90	Model Baik
AGFI	0,832	≥0,90	Model Kurang Baik
CFI	0,993	≥0,94	Model Baik
chi square/df	1,147	≤2	Model Baik

Gambar 1. Diagram Alur SEM



Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis

H	Variabel Independen	Variabel Dependen	Standardisasi	P-value	Deskripsi	Variabel Intervensi	Jalur Koefisien
H1 kepemimpinan (X) ₁		Komunikasi organisasi (Y ₁)	0,97	0,000	signifikan	-	langsung
H2 kepemimpinan (X ₁)		kepuasan kerja (Y ₂)	0,09	0,523	non-signifikan	-	langsung
H3 kepemimpinan (X ₁)		komitmen organisasi (Y ₂)	0,46	0,000	signifikan	-	langsung
H4 komunikasi organisasi (Y ₁)		kepuasan kerja (Y ₂)	0,90	0,000	signifikan	-	langsung
H5 komunikasi organisasi (Y ₁)		komitmen organisasi (Y ₂)	0,30	0,000	signifikan	-	langsung
H6 kepuasan kerja (Y ₂)		komitmen organisasi (Y ₂)	0,31	0,000	signifikan	-	langsung
H7 kepemimpinan (X ₁)		komitmen organisasi (Y ₃)	0,29	-	signifikan	komunikasi organisasi (Y ₁)	tidak langsung
H8 kepemimpinan (X ₁)		komitmen organisasi (Y ₂)	0,03	-	non-signifikan	kepuasan kerja (Y ₂)	tidak langsung
H9 kepemimpinan (X ₁)		komitmen organisasi (Y ₂)	0,47	-	signifikan	komunikasi organisasi dan kepuasan kerja	tidak langsung

Temuan hasil penelitian ini menunjukkan dukungan terhadap penelitian yang dilakukan Yousef (2000) yang menyatakan bahwa pendekatan kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan komitmen organisasi. Kepemimpinan merupakan aktivitas utama untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Usaha ini tidak dapat dipandang sebagai suatu usaha yang berdiri sendiri sebab kepemimpinan bisa terjadi jika ada pemimpin dan anggota organisasi yang dipimpin dan adanya interaksi atau komunikasi di antara mereka. Peneliti lain Huselid and Day (1991) dan Fletcher (1999) menunjukkan adanya keterkaitan antara komunikasi internal dan kepemimpinan. Selain aspek kepemimpinan, untuk memperkuat kepuasan kerja dan membangun komitmen pegawai, aspek komunikasi dalam kelompok juga merupakan faktor yang penting. Komunikasi organisasi memegang peran penting untuk mendukung efektifitas operasional organisasi. Aspek penting dari komunikasi organisasi adalah potensi dari komunikasi itu sendiri sebagai alat (*tool*) yang dapat dirancang manajemen untuk pencapaian tujuan organisasi.

Pentingnya komunikasi juga dapat dilihat dari manfaat bagi organisasi yang meliputi fungsi pengendalian (kontrol dan pengawasan), motivasi, pengungkapan emosional, dan penyediaan informasi untuk pengambilan keputusan (Robbins, 2001:312). Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota. Setiap organisasi mempunyai hierarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh para karyawan, misalnya jika para karyawan diminta untuk terlebih dahulu mengkomunikasikan tiap keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan kepada atasan langsungnya. Sesuai dengan uraian tugasnya, atau sesuai dengan kebijakan perusahaan, komunikasi dapat menjalankan suatu fungsi kontrol. Selain itu, komunikasi informal juga mengendalikan perilaku.

Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para dosen apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka bekerja baik dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika itu di bawah standar. Bagi banyak karyawan, kelompok kerja merupakan sumber pertama untuk interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok itu merupakan

mekanisme fundamental dalam menunjukkan kekecewaan ataupun rasa puas mereka. Komunikasi menyatakan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial. Fungsi terakhir yang dilakukan oleh komunikasi berhubungan dengan perannya mempermudah dalam pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dan meneruskan data guna mengenali dan menilai pilihan alternatif.

Tidak satu pun dari keempat fungsi ini seharusnya dilihat dengan lebih penting daripada yang lain. Agar berkinerja efektif, kelompok itu perlu mempertahankan beberapa ragam kontrol terhadap anggotanya, merangsang para anggota untuk berkinerja, menyediakan sarana untuk pengungkapan emosi, dan mengambil keputusan. Hampir semua interaksi komunikasi yang berlangsung dalam suatu kelompok atau organisasi menjalankan satu atau lebih dari keempat fungsi ini. Melalui komunikasi, berbagai pihak dapat saling berbagi informasi, mereduksi perasaan keraguan, ketidakjelasan informasi, kebimbangan, serta prasangka negatif. Dampak penting dari komunikasi adalah potensinya dalam menumbuhkan kepercayaan dan memupuk komitmen kemitraan antarpihak yang ada dalam sistem.

Hipotesis 2 yang berbunyi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ditolak. Diperoleh koefisien sebesar 0,09 dan *p value* sebesar 0,523. Ini berarti bahwa tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hal ini memberikan gambaran bahwa proses kepemimpinan yang senantiasa diperlukan dalam organisasi belum dapat berjalan dengan baik sehingga tidak mampu memberikan dampak secara langsung terhadap kepuasan kerja dosen tetap. Kepemimpinan yang dilaksanakan belum mampu memberikan motivasi terhadap bawahan atau dosen tetap. Padahal seharusnya seorang pimpinan atau manajer yang melaksanakan tugas-tugas manajerial akan selalu bersinggungan dengan tugas memotivasi bawahan karena sesuai dengan posisinya, seorang manajer bekerja melalui bawahannya. Oleh karena itu, memahami motivasi pada konteks perilaku organisasi menjadi sangat penting bagi pimpinan atau manajer dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Intinya adalah kepemimpinan diperlukan untuk menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku anggota organisasi (bawahan) menuju pencapaian hasil atau kinerja yang lebih baik dari waktu ke waktu, baik pada konteks individual atau organisasi.

Hipotesis 3 yang berbunyi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi diterima. Diperoleh koefisien sebesar 0,46 dan *p value* sebesar 0,000. Ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, yakni makin meningkatnya kepemimpinan akan meningkatkan komitmen organisasi dosen tetap. Hubungan langsung yang signifikan ini dapat dijelaskan berdasarkan sudut pandang pemimpin. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi dan pengalaman yang mereka miliki telah mampu meningkatkan komitmen dosen tetap perguruan tinggi swasta di kota Malang. Komitmen dosen tetap perguruan tinggi swasta di kota Malang ditunjukkan dengan keinginan dosen tetap untuk tetap bekerja pada perguruan tinggi swasta khususnya dosen swasta di kota Malang.

Hipotesis 4, yaitu komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, diterima. Diperoleh koefisien sebesar 0,9 dan *p value* sebesar 0,000. Terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja komunikasi organisasi yang sedang berkembang yang akan meningkatkan kepuasan kerja. Dalam lingkup layanan Perguruan tinggi, komunikasi mendorong motivasi dengan menjelaskan kepada dosen tetap apa yang harus dilakukan, bagaimana bekerja dengan baik. Unit pemimpin dan hubungan dosen tetap dimulai dengan komunikasi yang berjalan dengan baik dalam kelompok kerja. Bagi banyak dosen tetap, kelompok kerja adalah sumber pertama untuk interaksi sosial. Komunikasi dalam kelompok kerja adalah mekanisme fundamental dalam kekecewaan atau kepuasan dosen tetap. Komunikasi menyatakan ekspresi emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial. Manfaat lain yang berhubungan dengan peran komunikasi dalam pengambilan keputusan Perguruan tinggi adalah komunikasi yang baik memberikan informasi kepada anggota atau pemimpin untuk membuat keputusan. Komunikasi

memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dan meneruskan data guna mengenali dan menilai pilihan alternatif.

Dosen tetap perlu mempertahankan komunikasi antar-unit kerja, iklim komunikasi, komunikasi horizontal, dan komunikasi subordinatif yang sudah berjalan dengan baik. Pimpinan harus dapat memastikan bahwa hampir semua interaksi komunikasi yang terjadi dalam organisasi Perguruan Tinggi berjalan dengan baik. Melalui komunikasi, berbagai pihak dapat berbagi informasi, mengurangi perasaan ragu-ragu, ketidakpastian informasi, dan prasangka negatif. Dampak penting dari komunikasi adalah potensial dalam menumbuhkan kepercayaan dan kemitraan antara anggota organisasi yang ada dalam sistem Perguruan Tinggi. Penciptaan komunikasi yang efektif antara Pimpinan dan dosen tetap secara luas digunakan oleh dosen tetap untuk alasan untuk puas pada pekerjaannya. Kesiapan manajer untuk mendengarkan, memahami, dan mengakui pendapat atau prestasi karyawan berperan penting dalam menciptakan rasa kepuasan kerja. Kepuasan kerja dosen tetap merupakan faktor utama komunikasi pada struktur dosen tetap perguruan tinggi swasta di kota Malang. Melalui komunikasi, para pemimpin dapat mengetahui kebutuhan, keinginan, dan harapan dosen tetap dalam melaksanakan tridharma PT perlu mengevaluasi dan meningkatkan kualitas media komunikasi yang ada. Dengan komunikasi yang optimal, Perguruan tinggi perlu memikirkan dan melihat faktor-faktor yang perlu ditingkatkan dan diperbaiki secara terus menerus sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja dosen tetap.

Hipotesis 5 yang berbunyi komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi diterima. Diperoleh koefisien sebesar 0,30 dan *p value* sebesar 0,000. Ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi yakni semakin meningkatnya komunikasi organisasi akan meningkatkan komitmen organisasi. Dalam konteks institusi perguruan tinggi, komunikasi merupakan kunci dari stabilitas perguruan tinggi. Dosen akan melakukan komunikasi yang lebih baik dengan pimpinan, rekan kerja, atau dengan mahasiswa. Komunikasi bekerja dengan baik antara pemimpin dan bawahan menyebabkan proses tri dharma dapat berjalan dengan baik. Komunikasi yang baik akan menyebabkan dosen dan sekelilingnya merasa di rumah dan bekerja dengan motivasi tinggi dan semangat. Kondisi seperti ini akan lebih meningkatkan komitmen dosen terhadap organisasi.

Hipotesis 6 yang berbunyi iklim kerjasama berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi diterima. Diperoleh koefisien sebesar 0,31 dan *p value* sebesar 0,000. Terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel iklim kerjasama terhadap komitmen organisasi, yakni makin meningkatnya iklim kerjasama akan meningkatkan komitmen organisasi. Salah satu faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja dosen tetap PTS di kota Malang, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi secara langsung terhadap komitmen organisasi adalah iklim kerjasama dengan sistem kompensasi dan promosi.

Hipotesis 7 adalah kepemimpinan memiliki pengaruh langsung signifikan terhadap komitmen organisasi dengan variabel mediasi komunikasi organisasi. Diperoleh koefisien sebesar 0,29. Terdapat pengaruh positif yang signifikan dari kepemimpinan pada variabel komitmen organisasi dengan mediasi komunikasi organisasi. Meningkatkan kepemimpinan dalam suatu organisasi menyebabkan komitmen organisasi juga meningkat dengan dimediasi oleh komunikasi organisasi. Peran seorang pemimpin yang baik akan menyebabkan hubungan atau komunikasi organisasi semakin baik (Yousef (2000), Huselid Day (1991), Fletcher (1999), Robbins (2001:312).

Komunikasi yang berjalan dengan baik antara pemimpin dan bawahan menyebabkan proses bisnis Perguruan Tinggi dapat berjalan dengan baik. Komunikasi yang baik akan menyebabkan dosen merasa seperti di rumah dan bekerja dengan motivasi tinggi dan semangat (Gaetner dan Nollen 2009, Reilly dan Angelo 2010, Jablin 2009, Buchanan 2004, Sheldon 2001, Sigband 2004, Eisenberg, *et al.* 2003, Katz dan Tushman 2003). Kondisi ini menunjukkan bahwa proses kepemimpinan dapat

meningkatkan komunikasi organisasi, yang pada gilirannya juga mampu meningkatkan komitmen dosen tetap terhadap organisasi institusi di kota Malang.

Hipotesis 8, yakni kepemimpinan memiliki pengaruh langsung secara signifikan terhadap komitmen organisasi dengan iklim kerjasama yang dimediasi dengan kepuasan kerja, diterima. Diperoleh koefisien sebesar 0,03. Tidak ada pengaruh positif yang signifikan dari kepemimpinan pada variabel komitmen organisasi dengan mediasi kepuasan kerja. Kepemimpinan tidak dapat meningkatkan komitmen organisasi jika anggota organisasi tidak mengalami kepuasan kerja. Seorang pemimpin yang bertanggung jawab dan mampu menjamin kompensasi, promosi, dan pengawasan yang adil akan mampu memberikan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan komitmen anggota organisasi.

Hipotesis 9, yaitu kepemimpinan memiliki pengaruh langsung secara signifikan terhadap komitmen organisasi dengan mediasi kepuasan kerja dan komunikasi organisasi, diterima. Diperoleh koefisien sebesar 0,47. Terdapat pengaruh positif yang signifikan dari kepemimpinan pada variabel komitmen organisasi dengan mediasi komunikasi organisasi dan iklim kerjasama. Proses peningkatan kepemimpinan juga meningkatkan komitmen organisasi dengan dimediasi oleh komunikasi organisasi dan kepuasan kerja.

Seorang pemimpin yang baik akan berperan memimpin komunikasi organisasi dengan semakin baik. Proses komunikasi berjalan lancar, baik antar anggota organisasi serta antara pemimpin dan anggota organisasi. Sebuah hubungan yang baik adalah efek langsung pada kepuasan kerja. Pemimpin yang mampu berkomunikasi semua arahan kepada anggota organisasinya, secara tidak langsung, mampu memberikan kepuasan kerja. (Gray & Laidlaw 2004, Brunetto & Farr-Wharton 2002, Sudiro & Sumanang 2005). Pada akhirnya mampu memberikan ikatan dan mengurangi keinginan anggota untuk keluar atau pindah ke organisasi lain. Pemimpin harus dapat mempengaruhi anggota organisasi dalam rangka untuk memiliki optimisme yang lebih besar, kepercayaan diri, dan komitmen terhadap tujuan dan misi organisasi. Pemimpin harus memiliki kemampuan komunikasi yang dapat memuaskan anggota organisasi. Dengan demikian cara seorang pemimpin dalam mengarahkan perilakunya akan mempengaruhi komitmen organisasi

Kesimpulan

Penelitian ini menemukan bahwa faktor penting yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepemimpinan dan komunikasi organisasi. Sementara disisi lain komunikasi organisasi dan iklim kerja serta kepuasan kerja secara bersama-sama merupakan mediator bagi kepemimpinan dalam mempengaruhi komitmen organisasi. Untuk penelitian lebih lanjut diharapkan obyek penelitian dapat diperluas pada seluruh wilayah Indonesia. Penelitian untuk seluruh wilayah Indonesia akan ditemui latar belakang sosial politik, ekonomi dan budaya yang berbeda sehingga kemungkinan akan terbentuk pola perilaku yang berbeda. Penelitian lebih lanjut juga akan dilaksanakan untuk mengembangkan model dengan melibatkan masyarakat sebagai pengguna jasa sosial di bidang perguruan tinggi dan mengembangkan variabel-variabel penelitian yang berhubungan dengan masyarakat sebagai konsumen sehingga diperoleh hasil penelitian yang lebih kompleks

Daftar Pustaka

- Agustia, D. (2011). Pengaruh locus of control dan perilaku kepemimpinan terhadap prestasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ekuitas*, 15(1), 1-22.
- Allen, N.J. & Meyer, I.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 91, 1-18.
- Babakus, E., Cravens, D.W., Johnston, M. & Moncrief, W.C. (2006). Examining the role of organizational variables in the salesperson job satisfaction model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16 (3), 110-116.

- Blakely, G.L. (2003). The effect of performance rating discrepancies on supervisors and subordinates. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 54(1), 57-80.
- Brown, U.J. & Gaylor, K.P. (2002). Organizational commitment in higher education. *Working Paper School of Business, Department of Management and Marketing*. Jackson State University.
- Brunetto, Y., & Wharton, F. (2002). The impact of supervisor communication on the job satisfaction of early career police officers IFSAM 2002. *Conference Gold Coast*. Queensland
- Buchanan, B. (2004). Building organizational commitment: The Socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Chong, V.K., & Eggleton, I.R.C. (2003) The decision facilitating role of management accounting system on management performance: The influence of locus of control and task uncertainty. *Advances in Accounting*, 20, 165-197.
- Deslanfy, S. (2005). Effect of leadership style on organizational commitment in PT Pos II Conesia (Persero) Semarang. *Management & Organization Studies Journals*, 2(1), 69-84.
- Dongoran, J. (2001). Komitmen organisasi: Dua sisi sebuah koin. *Dian Ekonomi*, 7(1), 35-56.
- Dwayne, G.M. (1997). *Leadership practices and organizational commitment*. Doktoral Disertation, Nova Southeastern University, unpublished.
- Eisenberg, E.M., Miller, K.I. & Monge, P.R. (2003). Involvement in communication networks as a predictor of organizational commitment. *Human Communication Research*, 10(2), 179-201.
- Feinstein, A.H. & Vondrasek, D. (2001). A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 32, 1-12.
- Ferdinand, A. (2002). *Structural equation modeling dalam penelitian manajemen: Aplikasi model-model rumit dalam penelitian untuk tesis magister dan disertasi doktor* (2nd ed.). Semarang: FE Universitas Diponegoro Semarang.
- Fletcher, M. (1999). The Effects of internal communication, leadership and team performance on successful service quality implementation a South African perspective. *Team Performance Management Bradford*, 5(5), 150-160.
- Gaetner, K.N. & Nollen, S.D. (2009). Career experiences, perceptions of employment practices and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42(11), 975-991.
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction, *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425-448.
- Haryanto, B. (2008). Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi di kalangan dosen Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. *Jurnal Emisi*, 1(1), 61-76.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., & Curphy G.J. (2002). *Leadership: Enhancing the lesson of experience*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Huselid, M.A. & Day, N.E. (1991). Organization commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 112-117.
- Jablin, F.M. (2009). Superior-subordinate communication. the state of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112.
- Katz, R. & Tushman, M.L. (2003). A longitudinal study of the effects of boundary spanning supervision on turnover and promotion in research and development. *Academy of Management Journal*. 26(3), 437-456.
- King, M., Murray, M.A., & T. Atkinson. (2002). Background, personality, job characteristics and satisfaction with work in a national sample. *Human Relations*, 35(2), 119-133.
- Koesmono, H.T. (2007) Pengaruh kepemimpinan dan tuntutan tugas terhadap komitmen organisasi dengan variabel moderasi motivasi perawat rumah sakit swasta Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(1), 30-40.
- Lawler, E.E. & Porter, L.W. (2006). Predicting managers' pay and their satisfaction with their pay. *Personnel Psychology*, 19, 363-373.

- Locke, E.A. (2003). Satisfiers and dissatisfiers among white-collar and blue-collar employees. *Journal of Applied Psychology*, 58, 67-76.
- Lopopolo, R.B. (2002). The relationship of role-related variables to job satisfaction and commitment to the organization in a restructured hospital environment. *Physical Therapy*, 82(10), 1-15.
- Majorsy, U. (2007). Kepuasan kerja, semangat kerja dan komitmen organisasional pada staf pengajar Universitas Gunadarma *Jurnal Psikologi*, 1(1), 63-72.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). Employee- organization linkages. In P. Warr (Ed.), *Organizational and occupational psychology*. New York: Academic Press, 2 19-229.
- Mubarok, M. K., Syakur, A., Fahmi, M. F., & Prasetya, R. (2024). A Character Education Framework Grounded in Exemplary Leadership: Insights and Applications. *Tadris: Jurnal Keguruan dan Ilmu Tarbiyah*, 9(2), 659-673.
- Muchiri, K.M. (2002). The effects of leadership style on organizational citizenship behavior and commitment. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 4(22), 265-293.
- Mukhyi, M.A. & Sunarti, T. (2007). Hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen dalam lingkungan pendidikan di Kota Depok. *Proceeding PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra dan Sipil)*. Universitas Gunadarma.
- Nowack, K. (2004). Does leadership practices affect a psychologically healthy workplace?. *Working Paper*. Consulting Tools Inc.
- Pinder, C.C (2004). *Work motivation: Theory, issues and applications*. Illinois: Scoff, Foresmen and Company.
- Rahmawati, S., Wahyuni, S., & Syakur, A. (2024). Optimalisasi mutu pembelajaran di Madrasah Aliyah (MA) melalui program penguatan kompetensi dan profesionalisme guru. *Jurnal Pembelajaran Pemberdayaan Masyarakat (JP2M)*, 5(3), 458-467.
- Ramayah, T. & Aiat, M.N. (2003). Job satisfaction and organizational commitment: Differential effects for men and women. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 75-90.
- Richards, B., Terrance. O.B., & Akroyd. D. (2002). Predicting the organizational commitment of marketing education and health occupations education teachers by work related rewards. *Journal of Industrial Teacher Education*, 32(1), 1-14.
- Rumawi; Ali, Mohammad; Syakur, Abdul; Supianto. (2024). The Ratio Decidendi of the Decision of the Constitutional Court of the Republic of Indonesia from the Perspective of Legal Positivism. *Vestnik Saint Petersburg UL*, 483.
- Syakur, A., & Solikhah, N. A. (2024). Conflict Management Strategies for Early Childhood Educators: An Empirical Perspective. *Journal Corner of Education, Linguistics, and Literature*, 4(001), 222-233.