

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* (GCG) TERHADAP KINERJA PERGURUAN TINGGI DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (BSC)

Fenty Astrina¹⁾

¹⁾ Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Palembang
Jl. Jend. A. Yani 13 Ulu, Kota Palembang, Sumatera Selatan 30252
Email : Fenty_asterina@yahoo.com¹⁾

ABSTRACT

The purpose of this research are to study and analyze the influence of organizational culture, organizational commitment and implementation good corporate governance principles towards university performance in Muhammadiyah University both simultaneously and partially. This research conducted at 7 faculties in Muhammadiyah University with amount of respondents are 223, from that amount there ara 82 declared complete for analysis. The data collecting was carried out by spreading questionnaires to lecturer and employee . The technical method of simple purposive sampling. The tool of analyze is path analysis. The result on this research and hypothesis testing show that: (1) there is correlation among organizational culture and organizational commitment but not significant; (2) simultaneously, organizational culture, organizational commitment and good corporate governance had significant influence to university performance; (3) partially, organizational culture and organizational commitment had positive influence but not significant to university performance, good corporate governance had positive influence and significant to university performance. Managerial implication of the study is to focus more on increasing lecturer an employee commitment and socialize organization culture among lecturers and employees for increasing university performance.

Keyword : *Organization Culture, Organization Commitment, Good Corporate Governance, Organizational Performance.*

1. Pendahuluan

Lembaga pendidikan berperan penting dalam menyediakan sumber daya manusia berkualitas. Salah satunya adalah Perguruan Tinggi. Keberadaan Perguruan Tinggi dalam mengelola peserta didik mampu menciptakan sumber daya manusia berkualitas untuk pembangunan bangsa dan karena itulah sebagai suatu lembaga pendidikan Perguruan Tinggi perlu meningkatkan kualitas kinerja lembaganya. Hal ini diperlukan kemampuan Perguruan Tinggi untuk mengelola dan mengembangkannya, agar Perguruan Tinggi dapat meningkatkan kualitas dan menghasilkan tenaga kerja yang kompetitif berstandar nasional maupun internasional di bidangnya. Untuk meningkatkan kemampuan maka diperlukan perbaikan dan penyempurnaan kegiatan pendidikan sekaligus mengantisipasi perkembangan kelembagaan dengan menggunakan prinsip-prinsip manajemen modern yang berorientasi pada mutu. Selain itu, peningkatan tersebut sebagai antisipasi perkembangan globalisasi dan menyiapkan diri untuk menghadapi persaingan internasional (Soegoto, 2011).

Keterlibatan seluruh civitas akademika diperlukan untuk meningkatkan mutu serta daya saing perguruan tinggi, maka setiap Perguruan Tinggi perlu memperbaiki kinerja, meliputi: organisasi Perguruan Tinggi yang efektif dan efisien sehingga mampu bersaing, program

untuk perolehan dana yang efektif dan efisien, program jaminan dan peningkatan mutu pendidikan melalui proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Tidak bisa dipungkiri bahwa pada saat ini tidak sedikit Perguruan Tinggi Swasta (PTS) mengalami penurunan kuantitas peminat, Mishabul dan Surya (2012:6). Perguruan Tinggi yang ideal harus memenuhi kriteria antara lain : memiliki sumber daya manusia (dosen dan karyawan) yang profesional dan bermutu, sanggup membangun kepercayaan masyarakat, memiliki sarana-prasarana dan fasilitas pendidikan yang memadai, organisasi berjalan efektif dan dinamis, serta selalu memperhatikan dan meningkatkan kualitas kerjanya. Perguruan Tinggi dalam memperbaiki kerjanya perlu melakukan pengukuran kinerja dengan tujuan mengetahui tingkat keberhasilan Perguruan Tinggi tersebut sebagai lembaga pendidikan yang mandiri.

Pengukuran kinerja pada Perguruan Tinggi sangat diperlukan karena sumber daya manusia (dosen dan karyawan) yang beragam, mengharuskan sebuah organisasi untuk berpikir mengenai bagaimana memanfaatkan dan mengoptimalkan kinerja dosen dan karyawan. Hal ini disebabkan karena dosen dan karyawan merupakan salah satu aset penting yang dibutuhkan oleh Perguruan Tinggi dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Persoalan yang kemudian muncul adalah bagaimana menghasilkan dosen dan karyawan yang memiliki kinerja yang optimal. Kinerja dosen dan karyawan yang optimal merupakan salah satu

sasaran organisasi untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Secara umum kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal (Ismail, 2006). Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, yang meliputi kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri karyawan, yang meliputi kepemimpinan, keamanan dan keselamatan kerja, serta budaya organisasi. Salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi, di mana nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi (Chaterina dan Intan, 2012). Perilaku karyawan tersebut dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja yang dibentuk melalui budaya organisasi, di mana keberadaan budaya dalam suatu organisasi diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan. Oleh Robbins, budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi Robbins (2003: 216). Sejalan dengan pemikiran Robbins, Hofstede (1994) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah hasil susunan pemikiran bersama yang membedakan anggota-anggota sebuah organisasi dengan yang lain.

Selain budaya organisasi, variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2007). Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen dari seorang karyawan terhadap organisasinya dapat menjadi instrumen penting untuk meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut (Khan *et al.*, 2010).

Scott dan Jaffe yang dikutip dari Lillis A. (2006:239) menyatakan bahwa dedikasi dan kompetensi serta kualitas komitmen para karyawan merupakan sumber keunggulan bersaing bagi organisasi. Komitmen yang profesional akan mempengaruhi kinerja (*performance*). Komitmen dari tim akan menaikkan koordinasi di antara para karyawan. Dengan demikian, karyawan yang mempunyai komitmen profesional akan dapat menghasilkan kinerja (*performance*) yang tinggi atau baik, ketika terjadi komitmen yang tinggi, tingkat kehadiran dan loyalitas mereka akan tinggi pula, sebaliknya, ketika terjadi komitmen yang rendah, akan berakibat pada kurangnya produktivitas maupun kreatifitas. Komitmen organisasi juga memiliki keterkaitan dengan budaya organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2008), salah satu hasil yang spesifik dari

budaya organisasi yang kuat adalah menurunnya tingkat perputaran karyawan. Keharmonisan tujuan yang tercapai antara karyawan dan organisasi melalui budaya akan membangun suatu komitmen organisasi dalam diri karyawan.

Universitas Muhammadiyah Palembang sebagai jasa pendidikan tinggi mempunyai kelompok pelanggan (mahasiswa) yang harus dilayani dengan pelayanan jasa yang bermutu, agar tercipta dan tercapainya kepuasan *stakeholders*. Kepuasan ini tercapai apabila penyelenggara pendidikan mampu menghasilkan lulusan yang kompeten dengan standar nasional bahkan internasional, untuk menghasilkan output yang berkualitas sangat bergantung pada proses penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas. Penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas mustahil dapat terlaksana dengan baik tanpa adanya alokasi sumber daya dan dukungan komitmen yang kuat dari segenap pihak yang terkait.

Komitmen terhadap pendidikan tinggi dengan seluruh sistem pengelolannya tentunya harus didahului oleh kesediaan dari segenap pelakunya untuk melakukan pembaharuan. Seiring hal tersebut, muncul tuntutan akan kemampuan untuk melakukan perbaikan yang terus-menerus (*continuous improvement*). Hanya lembaga yang mampu melakukan perbaikan secara terus-menerus dalam pembentukan keunggulan kompetitif yang mampu untuk berkembang. Kondisi ini menuntut organisasi/lembaga untuk menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi.

Keberhasilan penerapan *good corporate governance* diduga tidak dapat tercapai tanpa dukungan budaya organisasi dan komitmen organisasi dalam organisasi tersebut. Peran budaya organisasi dan *good corporate governance* dalam meningkatkan kinerja, terletak pada budaya itu sendiri sehingga dalam implementasinya perlu dikaji mengenai kesiapan dan kondisi budaya organisasi dalam upaya peningkatan daya saing organisasi. Terdapat hal-hal yang harus dilaksanakan secara berkesinambungan dan pada kondisi tersebut, budaya organisasi yang kondusif penting untuk terlaksananya *good corporate governance* (Adi W, dkk, 2010).

Good corporate governance dalam perkembangannya mempunyai peranan yang sangat penting bagi organisasi, yakni sebagai alat kontrol manajemen dalam meningkatkan kinerja organisasi dan upaya menciptakan organisasi yang sehat. Secara umum *good corporate governance* memiliki manfaat yang positif guna mendukung kinerja suatu organisasi. Argumen ini didukung oleh hasil kajian empirik mengemukakan bahwa *corporate governance* yang efektif dalam jangka panjang akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan menguntungkan pemegang saham. Peningkatan ini tidak hanya untuk pemegang saham tetapi juga untuk kepentingan publik secara umum Day report (1994) dalam Kusumawati, dkk. (2005).

Perguruan Tinggi dalam hal ini Universitas Muhammadiyah Palembang merupakan organisasi

nirlaba yang tidak bertujuan untuk mencari keuntungan (*profit oriented*), namun harus tetap mendapatkan keuntungan dari pemasukan (*surplus*) karena Perguruan Tinggi juga harus bisa menghidupi dirinya sendiri dan dapat mengembangkan kelembagaannya dengan baik, sehingga dapat tetap bertahan untuk kelangsungan hidupnya (prinsip *going concern*). *Good Corporate Governance (GCG)* sangat berguna sebagai sistem untuk mengatur tata kelola Perguruan Tinggi dengan baik termasuk bagaimana keuntungan tersebut dapat dikelola dengan baik atau secara profesional, dan menghindari terjadinya kecurangan (*fraud*) dari berbagai konflik kepentingan di dalamnya, sehingga nantinya setiap Perguruan Tinggi dapat dikelola dan dikembangkan dengan baik.

Tujuan utama dari pengelolaan Perguruan Tinggi yang demokratis dan akuntabel adalah untuk meningkatkan kualitas produktivitas dan kinerja yang berkelanjutan. Tahap akhir kualitas kinerja Perguruan Tinggi sangat ditentukan oleh kualitas kinerja kolektif masing-masing anggota sivitas akademika. *corporate governance* yang baik tidak hanya sekedar kewajiban, akan tetapi lebih merupakan kebutuhan bagi Perguruan Tinggi. Seiring persaingan antar Perguruan Tinggi yang semakin ketat, maka Perguruan Tinggi semestinya berupaya mewujudkan *corporate governance* yang baik sebagai suatu sistem yang melekat dengan dinamika Perguruan Tinggi. Penerapan *corporate governance* yang baik melalui proses internalisasi prinsip-prinsip *good corporate governance* menjadi budaya organisasi Perguruan Tinggi. Prinsip-prinsip *good corporate governance* ini diperlukan di Perguruan Tinggi untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan dengan tetap memperhatikan pemangku kepentingan. Asas *good corporate governance* yaitu: transparansi (*transparancy*), kemandirian (*independence*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggung jawaban (*responsibility*), kesetaraan dan kewajaran (*fairness*) KNKCG (2006).

Dari kondisi ini maka diperlukan penilaian kinerja secara komprehensif yang mencakup aspek keuangan dan aspek non keuangan bagi suatu organisasi termasuk Perguruan Tinggi. System penilaian kinerja ini dapat menggunakan model *balanced scorecard (BSC)* yaitu suatu konsep manajemen yang menterjemahkan visi dan strategi kedalam tindakan yang komprehensif dan koheren. Komprehensif terwujud karena melibatkan empat perspektif bisnis yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan koheren dapat diwujudkan dengan mempertimbangkan hubungan sebab akibat diantara indikator pengukuran Mulyadi, (2007:582)

Perguruan Tinggi Swasta sebagai organisasi atau perusahaan jasa diharapkan memberikan kepuasan terhadap pelayanan jasa kepada mahasiswa, menjadikan *balanced scorecard* sebagai ujung tombak keberhasilan manajemen. Namun dalam organisasi Perguruan Tinggi, ukuran-ukuran yang digunakan dalam perusahaan bisnis tidak dapat diterapkan secara langsung, namun ukuran-ukuran itu perlu disesuaikan dengan karakteristik

Perguruan Tinggi sebagai organisasi Semi Profit. *Balanced scorecard (BSC)* mendorong kinerja *financial*, perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari penerjemahan strategi organisasi yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat kedalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata.

Penterjemahan ini penting dalam rangka merumuskan tujuan dan sasaran strategis yang kemudian akan dioperasionalkan menjadi program kerja, dengan adanya program kerja, Perguruan Tinggi dapat meningkatkan kinerjanya yang selanjutnya dapat meraih cita-cita yang terkandung dalam visi dan misi, karena tantangan yang dihadapi oleh lembaga Perguruan Tinggi sebenarnya adalah penerapan manajemen strategis yang efektif, karena selama ini pencapaian visi dan tujuan Perguruan Tinggi dilakukan melalui proses pendidikan yang berorientasi kepada mahasiswanya dan civitas akademika pada umumnya, sehingga untuk melihat lembaga pendidikan secara komprehensif dibutuhkan berbagai kaidah manajemen modern dan dapat dijadikan pegangan, dengan menerapkan empat perspektif *balanced scorecard* diharapkan agar Perguruan Tinggi lebih berkompeten dalam persaingan di bidang pendidikan.

Tinjauan Pustaka **Budaya Organisasi**

Budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah dan oleh karena itu diharapkan untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut.

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi. Robbins (2003) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Schein (1985) dalam Prasetyono (2008) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan masalah, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal.

Sedangkan Kotter (1997:6) menyatakan bahwa budaya perusahaan adalah nilai dan praktik yang dimiliki bersama diseluruh kelompok dalam satu perusahaan, sekurang-kurangnya dalam manajemen senior. Gagasan-gagasan dalam budaya perusahaan yang kuat sering dihubungkan dengan pendiri atau pemimpin awal, itupun lazim diartikulasikan sebagai "visi", "strategi bisnis", "filosofi" atau ketiga-tiganya.

Hofstede (1994:179) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah hasil susunan pemikiran bersama yang membedakan anggota-anggota sebuah organisasi dengan yang lain. Hofstede menyebut budaya organisasi sebagai modal psikologis dari sebuah organisasi yang dapat digunakan untuk memprediksi apa yang akan terjadi pada modal financial selama kurun waktu 5 tahun.

Berdasarkan beberapa definisi budaya organisasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu system yang berisikan norma-norma berperilaku, sosial dan moral yang dianut oleh setiap individu di dalamnya untuk mengarahkan tindakan mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi diperlukan dalam suatu perusahaan sebagai system nilai yang membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak untuk mencapai tujuan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

Budaya Organisasi di Universitas Muhammadiyah Palembang

Berdasarkan pendapat responden untuk menggambarkan karakter budaya organisasi Universitas Muhammadiyah Palembang, semua anggota organisasi diwajibkan menjalankan syari'at Islam secara benar sesuai dengan ajaran yang ada di Al-Qur'an dan Al-Hadits. Seperti yang tertulis dalam QS: Al- Imran (104) yang berbunyi:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ

Artinya :

Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung. Qs.3:104

Isi Kandungan ayat:

- Pada ayat 104 ini, Allah memerintahkan untuk menempuh jalan yang berbeda, yaitu menempuh jalan yang luas dan lurus serta mengajak orang lain menempuh jalan kebajikan dan makruf, dan mencegah mereka dari yang munkar yaitu dari yang nilai buruk lagi di ingkari oleh akal sehat masyarakat.
- Manusia dan masyarakat perlu selalu di ingatkan dan diberi keteladanan inilah inti dakwah islamiah dari sini pula terlihat keterkaitannya dengan tuntunan yang lalu.
- Orang-orang yang memindahkan tuntunan diatas dan yang sungguh tinggi lagi jauh martabat kedudukannya itulah orang-orang yang beruntung mendapatkan apa yang mereka dambakan dalam dunia kehidupan dan akhirat.

Dosen karyawan UM Palembang sebagian besar sudah menjalankan syariat Islam dengan baik, tetapi ada sebagian belum menjalankan secara baik. Jadi diperlukan sosialisasi untuk menjalankan syarat Islam

secara benar bagi semua anggota organisasi. Dosen dalam menjalankan tugas Tri Dharma, para responden sepakat sebagian besar sudah menjalankannya. Dalam menjalankan Tugas Tri Dharma masing - masing dosen diberi kesempatan sama, pelaksanaan yang terjadi ternyata antara dosen satu dengan yang lain hasilnya tidak sama. Jadi tugas Tri Dharma hasilnya terganggu dari bagaimana usaha dosen itu sendiri untuk menyelesaikan secara pribadi.

Sebagian dosen Universitas Muhammadiyah Palembang diwajibkan memberi bimbingan kepada mahasiswa dengan akhlak mulia (akhlakul karimah). Menurut pendapat semua responden sepakat sebagian besar dosen sudah membimbing mahasiswa dengan akhlak mulia. Dosen dan karyawan sebagian besar sudah merasa puas bekerja di UM Palembang . Ini bisa di ketahui melalui hasil kerja yang dilakukan para karyawan, berdasarkan loyalitas, motivasi dan komitmennya dapat diketahui pula dengan semangat kerja yang terlihat dan yang paling nyata terlihat kehadiran dosen dan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Ada sebagian responden menyatakan, bahwa kepuasan belum didapat di UM Palembang.

Budaya Organisasi berdasarkan ritual dan tradisi merupakan bentuk kebiasaan yang selalu diikuti organisasi. Untuk itu tradisi dan ritual harus dipertahankan organisasi. UM Palembang melaksanakan tradisi berupa (Wisuda, peringatan Hari Besar Islam). Tradisi bulanan ada pangajian rutin ada pengajian Jum'at pagi setiap minggu ke dua. Ritual yang dijalankan Tahunan adalah salat Idul adha dan Penyembelihan kurban.

Budaya Organisasi berdasarkan simbol-simbol organisasi sangat penting bagi organisasi Universitas Muhammadiyah Palembang . Simbol-simbol tersebut akan dilihat oleh masyarakat dan simbol-simbol ini akan membedakan dengan organisasi lain. Penulisan logo segi lima ada dua kalimat syahadat, tulisan Universitas Muhammadiyah, padi dan kapas melambangkan kesejahteraan, sinar berwarna kuning emas sebanyak dua belas melambangkan peserikatan Muhammadiyah. dan tulisan sandang kota Palembang merupakan tempat Universitas Muhammadiyah Palembang.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2007). Komitmen organisasi merupakan sejauhmana seorang individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya atau tidak bersedia untuk meninggalkannya (Greenberg & Baron, 2003). Sementara Spector (2000) menyatakan bahwa komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana individu mengidentifikasikan dirinya dan dilibatkan dengan organisasinya dan tidak ingin meninggalkan organisasinya. Luthans (2008) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai (1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dari

bagian organisasi (2) kesediaan untuk mengerahkan tingkat usaha yang tinggi atas nama organisasi (3) keyakinan yang dalam dan penerimaan nilai-nilai serta tujuan organisasi.

Meyer dan Allen (1997) juga menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan bekerja dengan penuh dedikasi karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi menganggap bahwa hal yang penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi juga memiliki pandangan yang positif dan akan melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Hal ini membuat karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Menurut Meyer dan Allen (1997), masing-masing dimensi dari komitmen organisasi memiliki faktor-faktor yang berpengaruh. Sehingga karyawan memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasarkan norma yang dimilikinya. Berikut ini uraian mengenai faktor-faktor yang menyebabkan komitmen afektif, komitmen rasional, dan komitmen normatif.

- Faktor yang menyebabkan komitmen afektif (*affective commitment*)
- Beberapa faktor yang menyebabkan komitmen afektif, antara lain karakteristik organisasi, karakteristik pribadi, dan pengalaman kerja.
- Faktor yang menyebabkan komitmen Rasional (*continuance commitment*)
- Faktor yang menyebabkan komitmen rasional adalah investasi yang diberikan pada organisasi dan alternatif pekerjaan lain.
- Faktor yang menyebabkan komitmen Normatif (*normatif commitment*)
- Faktor-faktor yang menyebabkan komitmen normatif antara lain proses sosialisasi dan investasi yang diberikan organisasi pada karyawannya. Proses sosialisasi terjadi di lingkungan keluarga maupun lingkungan kerja.

Komitmen Organisasi di Universitas muhammadiyah Palembang

Komitmen organisasi merupakan salah satu titik perhatian yang penting yang didasarkan pada premis bahwa individu membentuk suatu keterkaitan dengan organisasi. Beberapa alasan mengapa komitmen organisasi menarik perhatian antara lain: (1) karena dosen yang komit akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dari pada yang kurang komit (2) karena komitmen organisasi merupakan prediktor yang lebih baik dapat di lihat dari karakteristik individunya pada dosen atau pkaryawan dalam peningkatan kualitas dalam memaksimalkan dalam mengajar mengenai pemberian materi kuliah pada mahasiswa – mahasiswinya harus lebih di optimalkan, karir dosen sangat berpengaruh pada komitmen yang telah di sepakati sebelumnya. Meski komitmen organisasi yang ada di UM Palembang memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi, maka intensitas dosen dengan komitmen

antara yang satu dengan lainnya sangat berbeda mengenai penilaian tentang organisasi tersebut.

Dalam hal ini komitmen organisasi yang ada di UM Palembang, berkaitan dengan kinerja Dosen. Bahwa dengan adanya terjalin komitmen antara pimpinan dengan dosen, maka dapat mengatasi terjadinya dosen untuk berpindah ke perguruan tinggi lainnya dan akan setia untuk tinggal menetap atau bertahan untuk bekerja di perguruan tinggi swasta tersebut dimana mereka bekerja sekaligus sebagai rumah ke dua mereka. Menjadi permasalahan pada UM Palembang adalah dosen yang memiliki intensitas komitmen yang rendah.

Hal ini dapat diartikan bahwa walaupun mempunyai komitmen yang kuat namun bekerja di tempat lain menyebabkan dosen tidak selalu menghadiri kegiatan proses belajar mengajar, karena dosen yang tidak bekerja di tempat lain mempunyai tingkat kehadiran lebih tinggi. Untuk meningkatkan kehadiran dosen dalam kegiatan proses belajar mengajar, perlu meningkatkan jumlah dosen tetap yang hanya bekerja di UM Palembang.

Dosen yang tidak bekerja di tempat lain mempunyai komitmen yang lebih kuat dibandingkan dosen yang bekerja di tempat lain. Dosen yang berkualitas memiliki komitmen yang tinggi pada universitas sehingga universitas dapat menyusun berbagai rencana pengembangan dengan lebih mantap dan berkesinambungan. Namun demikian, nampaknya kebanyakan perguruan tinggi di Indonesia belum melihat pentingnya peran komitmen dosen pada universitas terhadap peningkatan mutu dan perkembangan perguruan tinggi.

Hakikat komitmen organisasi adalah bagaimana sikap dan perilaku seorang dosen dan karyawan terhadap tugas-tugas yang dibebankan oleh lembaga di tempat ia bekerja Setiadi (2002). Komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Suatu bentuk komitmen yang muncul dalam diri dosen dan karyawan tidak hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

Pada konsep tingkat pendidikan dan konsep komitmen organisasi dipadukan, akan dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa seorang dosen apabila memiliki tingkat pendidikannya tinggi ia akan memiliki komitmen organisasi yang lebih baik daripada seorang dosen yang berpendidikan lebih rendah.

Good Corporate Governance

Konsep *good corporate governance* merujuk pada bagaimana tata kelola perusahaan yang baik. *Good corporate governance* pada Perguruan Tinggi diperlukan untuk mendorong terciptanya efisiensi, transparansi dan konsisten dengan peraturan perundang-undangan. Penerapan *good corporate governance* perlu didukung oleh tiga pilar yang saling berhubungan, yaitu negara dan perangkatnya sebagai regulator, dunia usaha (termasuk perguruan tinggi) sebagai pelaku pasar, dan

masyarakat sebagai *stakeholders* dan pengguna produk/jasa dunia usaha.

Dari aspek fungsional, *good governance* dapat ditinjau dari sisi apakah pengelola telah berfungsi secara efektif dan efisien dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mardiasmo (2004:23) mengemukakan beberapa pengertian *good corporate governance* sebagai berikut:

- *World Bank* memberikan definisi *governance* sebagai “the way state power is used in managing economic and social resources for development of society”
- *United National Development Program - UNDP*, mendefinisikan *governance* sebagai “the exercise of political, economic, and administrative authority to manage a national’s affair at all levels *World Bank* lebih menekankan pada cara pemerintah mengelola sumber daya sosial dan ekonomi untuk kepentingan pembangunan masyarakat, sedangkan UNDP lebih menekankan adanya aspek politik, ekonomi dan administratif dalam pengelolaan Negara.

Pada tahun 1999, Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance (KNKCG) telah mengeluarkan Perdoman Good Corporate Governance (GCG) pertama dan disempurnakan pada tahun 2006. Azas *good corporate governance*, yaitu: transparansi (*transparancy*), kemandirian (*independence*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), kesetaraan dan kewajaran (*fairness*).

Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Hansen dan Mowen (2003:396) kinerja yaitu aktivitas diukur secara *financial* dan *non financial*, ukuran tersebut didesain untuk menilai seberapa baik suatu aktivitas dilakukan dan hasil yang dicapai, ukuran tersebut juga dirancang untuk menunjukkan peningkatan yang sedang direalisasikan. Ukuran kinerja aktivitas dipusatkan pada efisiensi, kualitas dan waktu.

Menurut Gibson (2006:70) kinerja (*performance*) adalah hasil yang diinginkan dari perilaku, dan kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi. Menurut Atkinson, dkk (1995: 51) dalam Prasetyono (2007) sistem penilaian kinerja sebaiknya mengandung indikator kinerja yaitu:

- Memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan
- Menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan
- Memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan
- Menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenai permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Pengukuran kinerja suatu organisasi atau perusahaan dapat dilakukan tidak hanya secara *financial*, tetapi dikombinasikan berdasarkan *financial* dan *non financial*,

system yang dilakukan manajemen dengan pendekatan demikian disebut *balanced scorecard*.

Balanced Scorecard

Rober S. Kaplan dan David P. Norton, mengembangkan *balanced scorecard* sebagai suatu alat untuk menterjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam suatu set pengukuran kinerja yang menyeluruh dan menghasilkan suatu kerangka sistem manajemen dan pengukuran strategis Wiwik S. (2012).

Hansen dan Mowen (2003:109) mengemukakan *balanced scorecard* merupakan system manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan dan ukuran operasional”

Balanced scorecard merupakan system pengukuran manajemen kinerja perusahaan secara komprehensif yang meliputi aspek *financial* dan *non financial*. Dalam *balanced scorecard* ukuran *financial* yang menunjukkan masa lalu dilengkapi dengan ukuran-ukuran *non financial* yang menunjukkan penggerak bagi kinerja masa yang akan datang Kaplan dan Norton (1996:8) dalam Edyy Soeryanto S. *Balanced Scorecard* memandang kinerja melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui empat perspektif ini, sasaran dan ukuran *balanced scorecard* diturunkan dari visi dan strategi organisasi.

Wiwik Sulistiowati (2012) terdapat empat dimensi atau perspektif metode *balanced scorecard* pada Perguruan Tinggi (PT), yaitu:

- Perspektif Keuangan
- Ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil.
- Perspektif Pelanggan
- Pelanggan di suatu Perguruan Tinggi merupakan perspektif utama karena sangat berhubungan dengan pencapaian misi organisasi. Inti perspektif pelanggan ialah ukuran seberapa jauh pelanggan puas atas layanan universitas, sehingga mau meneruskan kesan kepuasan pada calon pelanggan. Pelanggan suatu universitas ialah mahasiswa dan masyarakat pengguna lulusan universitas.
- Perspektif Proses Internal
- Merupakan tahapan proses inovasi (identifikasi kebutuhan pasar dan penciptaan produk baru), proses operasi (pembuatan dan penjualan atau penyerahan produk), dan proses pemberian layanan purna jual. Contoh proses inovasi adalah pembukaan program studi baru dan pembukaan jenjang baru. Contoh proses operasi adalah rasio jumlah lulusan dan rata-rata IPK.
- Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
- Merupakan ukuran yang menunjukkan modal dan kapasitas universitas menjamin kehidupan dan pengembangan yang akan datang. Modal utama universitas adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang merupakan isi pokok perspektif pertumbuhan. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

terdapat tiga kategori prinsip yang penting, yaitu kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, serta kapabilitas motivasi, pemberdayaan, dan penyelarasan.

Penelitian Terdahulu

Penelitian serupa telah dilakukan oleh Prasetyono dan Kompyurini (2007) dengan judul Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Berdasarkan Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern dan Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) (Survei Pada Rumah Sakit Daerah Di Jawa Timur), Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kinerja rumah sakit daerah di Jawa Timur berdasarkan *balanced scorecard* dapat optimal apabila didukung oleh komitmen organisasi baik dari individu, karyawan, maupun manajer dalam rumah sakit daerah dan pengendalian internal yang baik. Dengan adanya pengendalian internal yang baik maka akan dapat direalisasikan *good corporate governance*. Disamping itu, secara teoritis dikatakan bahwa komitmen mempengaruhi perilaku seseorang dalam mendorong efektivitas organisasi.

Adi Wiratno dkk (2010) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Pengendalian Intern Terhadap Penerapan *Good Governance* Serta Implikasinya Pada Kinerja (Survey Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Tegal). Dari hasil penelitian ini Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan pengendalian intern berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan *good governance*. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, pengendalian intern dan penerapan *good governance* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Fepi Faoziyanti melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Penerapan *Good Corporate Governance* Terhadap Kinerja BUMN dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* berpengaruh pada kinerja BUMN kantor cabang Tasikmalaya dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Artinya bahwa apabila penerapan *Good Corporate Governance* pada BUMN kantor cabang Kota Tasikmalaya baik, maka kinerja BUMN kantor cabang Kota Tasikmalaya dengan pendekatan *Balance Scorecard* pun akan baik pula. demikian pula sebaliknya.

Penelitian yang serupa juga dilakukan oleh Ambar Sri L. (2013), dengan judul Analisis Penilaian Kinerja Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Metode *Balanced Scorecard*: Penerapannya Dalam Sistem Manajemen Strategis (Studi Kasus Pada Universitas Brawijaya Malang). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Analisis kinerja penilaian UB memiliki: a) dua sasaran strategis perspektif *finansial* yaitu kemampuan untuk mendapatkannya dan efisiensi biaya, b) dua tujuan strategis perspektif pemangku kepentingan yaitu kepuasan dan kebanggaan bagi mahasiswa UB, c) enam tujuan strategis proses internal yang perspektif yaitu sebuah portal bisnis internal, proses dan kebijakan

prosedur, sistem keuangan dan pelaporan, pengendalian internal dan pengukuran kinerja, penelitian dan pengabdian masyarakat yang berkualitas, kualitas PBM, d) tiga tujuan strategis perspektif pembelajaran & pertumbuhan meningkatkan profesionalisme sumberdaya manusia, meningkatkan kualitas dan fasilitas infrastruktur. UB memiliki 18 sasaran strategis dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* dan 40 KPI yang akan digunakan sebagai ukuran dalam *scorecard*.

Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka akan diperoleh suatu hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi
2. Ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap *good corporate governance* baik secara simultan dan parsial
3. Ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi, komitmen organisasi dan *good corporate governance* terhadap kinerja baik secara simultan dan parsial.

Metode Penelitian

Ruang Lingkup Penelitian

Agar penelitian terarah terhadap yang akan diteliti, maka penelitian dibatasi ruang lingkup penelitiannya yaitu:

- Ruang lingkup obyek penelitian adalah seluruh Fakultas yang ada di lingkungan Universitas Muhammadiyah Palembang
- Ruang lingkup subjek penelitian adalah dosen tetap yayasan, karyawan tetap yayasan
- Ruang lingkup tempat dan waktu penelitian adalah Universitas Muhammadiyah Palembang yang beralamat di Jl.Jend.A.Yani 13 Ulu Palembang, dan waktu penelitian yang dibutuhkan satu bulan.

Jenis dan Sumber Data

Jenis Penelitian ini menggunakan metode eksplanatif yaitu suatu metode yang bertujuan memahami dan merumuskan masalah-masalah penelitian, penyusunan teoritis, pengembangan hipotesis dan pengujiannya.

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden yang menjadi anggota sampel. Pengumpulan data diperoleh dengan cara memberikan kuesioner, yang berisi daftar pertanyaan terstruktur yang ditujukan kepada responden (dosen dan karyawan tetap yayasan). Selain metode kuesioner juga dilakukan metode wawancara, yang bertujuan untuk melengkapi pertanyaan-pertanyaan yang telah diajukan melalui kuesioner. Data sekunder diperoleh dari Universitas Muhammadiyah Palembang seperti data dosen tetap yayasan dan karyawan tetap yayasan.

Metode Pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Penelitian kepustakaan (*library research*), yaitu teknik pengumpulan data dan informasi dengan mempelajari buku-buku, literatur-literatur, referensi maupun media yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.
- Wawancara (*Interview*) yaitu teknik pengumpulan data dan informasi yang dilakukan oleh penulis dalam mencari data-data atau informasi yang diperlukan di perusahaan dengan cara melakukan Tanya jawab langsung dengan dosen dan karyawan di Universitas Muhammadiyah Palembang.
- Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan membagikan sejumlah pertanyaan secara tertulis disertai alternative tanggapan untuk dipilih kepada dosen dan karyawan

Populasi dan Sampel

Sesuai dengan judul yang telah dikemukakan diatas maka populasi dari penelitian ini seluruh dosen dan karyawan di lingkungan Universitas Muhammadiyah Palembang yang berjumlah 7 fakultas. Metode pengambilan sampel adalah *judgement sampling* yang juga disebut sebagai *purposiveness sampling* yaitu sampel dipilih berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel yaitu dosen tetap yayasan yang mempunyai jenjang pendidikan Strata 2 (S2) dan telah mengabdikan ≥ 5 tahun, dan karyawan tetap yayasan yang mempunyai jenjang pendidikan minimal Diploma 3 (D3) dan telah mengabdikan ≥ 5 tahun. Adapun profile populasi dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 1 Dosen Tetap dan Karyawan Tetap Yayasan Universitas Muhammadiyah Palembang

No	Fakultas	Dosen Tetap Yayasan	Karyawan Tetap Yayasan
1	Fakultas Teknik	26	11
2	Fakultas Ekonomi	39	8
3	Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan	22	3
4	Fakultas Pertanian	17	5
5	Fakultas Hukum	37	14
6	Fakultas Agama Islam	13	10
7	Fakultas Kedokteran	7	3
JUMLAH		169	54

Sumber: <http://umpalembang.net>

Definisi Operasional Data

Variabel penelitian ini terdiri dari Budaya organisasi (X_1), Komitmen Organisasi (X_2), *Good corporate governance* (Y) dan kinerja Perguruan Tinggi (Z). Secara ringkas operasionalisasi variabel dalam penelitian ini dapat dilihat Tabel 3.2:

Tabel 2. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Dimensi	Skala
Budaya Organisasi (X_1)	<i>Process Oriented</i> (X1.1)	<ul style="list-style-type: none"> • Pengambilan keputusan • Menyelesaikan tugas • Tingkat variatif dalam bekerja 	Ordinal

	<i>Employee Oriented</i> (X1.2)	<ul style="list-style-type: none"> • Perhatian manajemen terhadap karyawan • Perhatian manajemen terhadap kesejahteraan 	Ordinal
	<i>Parochial</i> (X1.3)	<ul style="list-style-type: none"> • Norma dan kebiasaan • Latar belakang karyawan 	Ordinal
	<i>Open System</i> (X1.4)	<ul style="list-style-type: none"> • Sikap senior terhadap junior • Sikap terhadap orang luar • Penyesuaian dengan tempat kerja 	Ordinal
	<i>Loose Control</i> (X.1.5)	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat penghematan • Ketertiban rapat • Tanggapan keseriusan • karyawan dalam bekerja 	Ordinal
	<i>Normatic</i> (X.1.6)	<ul style="list-style-type: none"> • Penekanan pada prosedur • Pelayanan pelanggan kurang cepat 	Ordinal
komitmen organisasi (X_2)	<i>Affective Commitment</i> (X2.1)	<ul style="list-style-type: none"> • Sense of belonging • Emotional attached • personal meaning 	Ordinal
	<i>Continuance Commitment</i> (X2.2)	<ul style="list-style-type: none"> • Pilihan lain • Benefit • Biaya 	Ordinal
	<i>Normatif Commitment</i> (X2.3)	<ul style="list-style-type: none"> • Keyakinan untuk loyal • Keyakinan akan etika 	Ordinal
<i>Good Corporate Governance</i> (Y)	Transparansi (Y1)	<ul style="list-style-type: none"> • Frekuensi Pelaporan • Kualitas Pelaporan 	Ordinal
	Kemandirian (Y2)	<ul style="list-style-type: none"> • Independen dalam pengambilan keputusan • Independen dalam bidang SDM 	Ordinal
	Akuntabilitas (Y3)	<ul style="list-style-type: none"> • Penentuan standard Penilaian kinerja 	Ordinal
	Pertanggungjawaban (Y4)	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas Instrumen Pertanggungjawaban kepatuhan terhadap peraturan 	Ordinal
	Kesetaraan dan Kewajaran (Y5)	<ul style="list-style-type: none"> • Partisipasi Pemenuhan hak 	Ordinal
Kinerja (Z)	Perspektif Keuangan (Z1)	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan total penerimaan 	Ordinal

		<ul style="list-style-type: none"> • Mengurangi tingkat ketergantungan dari dana sumbangan pendidikan mahasiswa 	
	Perspektif Pelanggan (Z2)	<ul style="list-style-type: none"> • Dominasi Pangsa pasar • Meningkatnya kepuasan mahasiswa terhadap layanan akademik • Meningkatnya kepuasan dosen terhadap layanan administratif • Image dan Relationship 	Ordinal
	Perspektif proses Bisnis Internal (Z3)	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya produktifitas dosen dan karyawan • Meningkatnya kerjasama dan kemitraan • Efisiensi prosedur administrative • Meningkatnya transparansi dan akuntabilitas laporan keuangan • Meningkatnya prestasi mahasiswa • Meningkatnya penggunaan system informasi • Terwujudnya pengendalian internal yang baik • Terwujudnya sistem perencanaan yang akuntabel, efisien, dan dapat dipertanggungjawabkan • Meningkatkan kualitas dan kuantitas mahasiswa baru • Meningkatnya proses belajar mengajar 	Ordinal
	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Z4)	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya kesejahteraan dosen dan staf administrative • Meningkatnya program pendidikan berkelanjutan bagi dosen dan staf 	

		<ul style="list-style-type: none"> administrative • Meningkatnya pelatihan inovasi pembelajaran bagi dosen • Meningkatnya pelatihan metoda riset • Meningkatnya pelatihan penggunaanICT bagi dosen dan staf administrative • Meningkatnya dosen bergelar S-3 	
--	--	---	--

Metode Analisis Data

Metode Successive Interval (MSI)

Sebelum data dianalisis maka data yang berupa tabulasi dari skala ordinal dinaikkan ke skala interval dengan program MSI (*method successive interval*). Karena data variabel *independent* (X) (Budaya organisasi, komitmen organisasi), variable *intervening* (Y) (*Good Corporate Governance*) yang dikumpulkan melalui kuesioner masih memiliki skala ordinal, maka sebelum di olah dan dipasangkan dengan data variabel *dependant* (Z) (Kinerja), data ordinal terlebih dahulu dikonversi menjadi data interval dengan menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI), yaitu metode penskalaan untuk menaikkan skala pengukuran ordinal ke skala pengukuran interval.

Uji Validitas

Uji validitas menggunakan analisis faktor dengan tujuan untuk mengetahui valid atau tidaknya butir – butir pertanyaan untuk masing – masing variabel atau untuk mengetahui konstruk (Ghozali, 2006). Dasar pengambilan keputusan untuk mengetahui validitas butir – butir pertanyaan yaitu :

- Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ (ujin 2 sisi dengan signifikan 0,05), maka instrument atau item-item pertanyaan berkolerasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid)
- Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ (ujin 2 sisi dengan signifikan 0,05), maka instrument atau item-item pertanyaan tidak berkolerasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam Ghozali (2006) adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Teknik analisis yang digunakan *corrected item – total correlation*, selanjutnya nilai *Cronbach Alpha* dibandingkan dengan nilai r tabel untuk uji dua sisi pada taraf kepercayaan 95% atau signifikansi 5% ($p = 0,05$), apabila nilai *Cronbach Alpha* \geq nilai r tabel maka dapat disimpulkan pertanyaan tersebut

reliable. Cara mengukur reliabilitas dengan *Cronbach Alpha* dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel. 3. Tingkat Reliabilitas Berdasarkan Nilai Alpha

Alpha			Tingkat Reliabilitas
0,00	s/d	0,20	Kurang Reliabel
0,20	s/d	0,40	Agak Reliabel
0,40	s/d	0,60	Cukup Reliabel
0,60	s/d	0,80	Reliabel
0,80	s/d	1,00	Sangat Reliabel

Uji Normalitas

Uji Normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah jika distribusi datanya normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas dilakukan dengan melihat grafik normal P-P Plot dan uji Kolmogorov Smirnov. Distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Pada uji Kolmogorov Smirnov apabila signifikansi >5% maka berarti data terdistribusi secara normal. Sebaliknya apabila signifikansi <5% maka berarti data tidak terdistribusi secara normal.

Uji Outokorelasi

Prasarat analisis outokorelasi artinya prasyarat ini menginginkan model yang digunakan secara tepat menggambarkan rata-rata variabel terikat dalam setiap observasi. Dengan formulasi $dl < DW < du$.

Uji Multikolonieritas

Untuk menguji adanya multikolonieritas dapat dilihat melalui nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* dan *tolerance value* untuk masing-masing variabel independen. Apabila *tolerance value* di atas 0,10 dan VIF kurang dari 10 makadikatakan tidak terdapat gejala multikolonieritas. Hasil nilai VIF yang diperoleh dalam Tabel menunjukkan variabel bebas dalam model regresi tidak saling berkorelasi. Diperoleh nilai VIF untuk masing-masing variabel bebas kurang dari 10 dan *tolerance value* berada diatas 0,10. Hal ini menunjukkan tidak adanya korelasi antara sesama variabel bebas dalam model regresi dan disimpulkan tidak terdapat masalah multikolonieritas diantara sesama variabel bebas dalam model regresi yang dibentuk.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas Juliansyah (2014:63).

Analisis Jalur (*path analysis*)

Analisis jalur (*path analysis*) merupakan pengembangan dari analisis korelasi yang dibangun dari

diagram jalur yang dihipotesiskan dalam menjelaskan mekanisme hubungan kausal antar variabel dengan menguraikan koefisien korelasi menjadi pengaruh langsung dan tidak langsung. Diagram jalur yang dibangun harus mempunyai dasar pertimbangan teoritis yang benar dan pengetahuan logis yang dapat dipertanggungjawabkan. Diagram jalur pada umumnya dilukiskan dalam satu gambar panah lingkaran atau panah tunggal, dimana panah tunggal menandai sebagai penyebab dan dua arah panah yang melingkar menandakan hubungan korelasi antara dua variabel.

Secara umum, langkah-langkah dalam analisis jalur adalah sebagai berikut:

- Menentukan hipotesis penelitian dan diagram jalur
- Menentukan persamaan structural
- Meregresikan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen untuk setiap persamaan structural
- Mengorelasikan antara variabel eksogen bila terdapat hubungan korelasional
- Menghitung koefisien jalur
- Menghitung besar pengaruh langsung, tidak langsung, dan pengaruh total.

Sesuai dengan struktur diagram jalur yang dibuat, maka variabel endogen dalam penelitian ini adalah kinerja (Z). Sedangkan variabel eksogen terdiri dari : budaya organisasi (X₁), komitmen organisasi (X₂) dan *good corporate governance* (Y). Namun demikian *good corporate governance* (Y) juga merupakan variabel endogen bagi variabel budaya organisasi (X₁), komitmen organisasi (X₂).

2. Pembahasan

Gambaran Umum Universitas Muhammadiyah Palembang

Universitas Muhammadiyah Palembang (UM Palembang) merupakan bagian dari Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) resmi berdiri berdasarkan Piagam Pendirian Perguruan Tinggi Muhammadiyah Nomor:010/YPTM/79 tanggal 15 Juni 1979. UM Palembang adalah Perguruan Tinggi Swasta di lingkungan Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta (KOPERTIS) Wilayah II Palembang. Kampus Universitas Muhammadiyah Palembang semula bertempat di Jalan K.H. Ahmad Dahlan Kompleks Bukit Kecil Palembang. Sejak tahun 1981 kampus ini dipindahkan ke Jalan Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu Palembang. Saat ini kampus UM Palembang memiliki area seluas 5 hektar, dibagi menjadi 2 kampus A (3,5 hektar) dan kampus B (1,5 hektar) yang bertempat di Jalan Talang Banten 13 Ulu Palembang. Selain itu telah dibuat Rencana Induk Kampus Baru UM Palembang seluas 35,47 hektar di Km 28 Inderalaya Kabupaten Ogan Ilir. Saat ini UM Palembang memiliki 7 (tujuh) Fakultas, 23 Program Studi (S1), 1 Program Studi D3, dan 2 Program Studi Pascasarjana (S2). seperti pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4. *Fakultas di Lingkungan UM Palembang*

No	Fakultas	Program Studi
1	Fakultas Hukum	<ul style="list-style-type: none"> • Ilmu Hukum
2	Fakultas Agama Islam	<ul style="list-style-type: none"> • Tarbiah • Syariah
3	Fakultas Teknik	<ul style="list-style-type: none"> • Teknik Sipil • Teknik Kimia • Teknik Elektro • Teknik Arsitektur
4	Fakultas Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen • Akuntansi • Manajemen Pemasaran
5	Fakultas IKeguruan dan Ilmu Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> • Pendidikan Bahasa & Sastra Indonesia • Pendidikan Matematika • Pendidikan Biologi • Pendidikan Sejarah • Pendidikan Bahasa Inggris
6	Fakultas Pertanian	<ul style="list-style-type: none"> • Agribisnis • Agroteknologi • Ilmu dan Teknik Pangan • Konservasi Sumber Daya Hutan
7	Fakultas Kedokteran	<ul style="list-style-type: none"> • Pendidikan Dokter
8	Program Pascasarjana	<ul style="list-style-type: none"> • Ilmu Hukum • Ilmu Manajemen

Sumber : Data primer diolah (2015)

Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini yaitu dosen tetap yayasan dan karyawan tetap yayasan seluruh Fakultas di lingkungan Universitas Muhammadiyah Palembang yang berjumlah 7 fakultas. Responden ditentukan dengan metode pengambilan sampel adalah *judgement sampling* yang juga disebut sebagai *purposiveness sampling* yaitu sampel dipilih berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan yaitu dosen tetap yayasan yang mempunyai jenjang pendidikan Strata 2 (S2) dan telah mengabdikan ≥ 5 tahun, dan karyawan tetap yayasan yang mempunyai jenjang pendidikan minimal Diploma 3 (D3) dan telah mengabdikan ≥ 5 tahun. Adapun profile responden dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 5. *Responden berdasarkan Fakultas*

No	Fakultas	Dosen Tetap Yayasan		Jml	Karyawan tetap Yayasan		Jml
		Pr	Lk		Pr	Lk	
1	HUKUM	12	25	37	3	11	14
2	TEKNIK	11	15	26	5	6	11
3	EKONOMI	27	12	39	4	4	8
4	PERTANIAN	7	10	17	1	4	5
5	FKIP	14	8	22	1	2	3
6	FAI	5	8	12	4	6	10
7	KEDOKTERAN	8	7	15	0	3	3
TOTAL				169			54

Sumber: data primer diolah (2015)

Dari 223 kuesioner yang disebarakan hanya 104 kuesioner yang kembali, dan 82 kuesioner yang diisi secara lengkap oleh responden, sedangkan sisanya 22

kuesioner tidak dapat diolah karena jawaban responden tidak lengkap, terlihat pada tabel 4.3 berikut :

Tabel 6. *Jumlah Sampel dan tingkat pengembalian kuesioner*

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang disebarakan	223	100%
Kuesioner yang kembali	104	47%
Kuesioner yang tidak kembali	119	53%
Kuesioner yang dapat dianalisis	82	37%

Sumber: data primer diolah (2015)

Uji Instrumen

Uji Validitas

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa Untuk instrumen kinerja (*Balanced Scorecard*) diketahui nilai *Corrected Item-Total Correlation* terkecil 0,224. Untuk instrumen *Good Corporate Governance (GCG)* nilai terkecil 0,401. Untuk instrumen komitmen organisasi nilai terkecil 0,327, dan instrumen budaya organisasi nilai terkecil 0,219. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrument yang digunakan dalam penelitian ini valid.

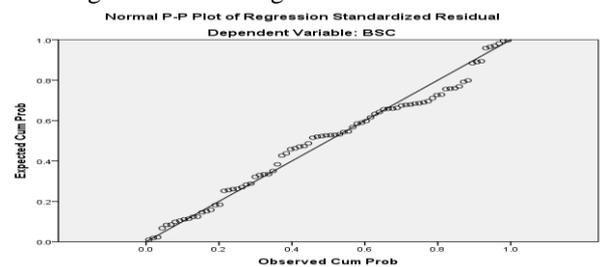
Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas untuk instrument variabel kinerja (*Balanced Scorecard*) 0,742. Untuk variabel *Good Corporate Governance* 0,748. Untuk variabel komitmen organisasi 0,711 dan untuk variabel budaya organisasi 0,673.

Berdasar hasil uji reliabilitas diketahui bahwa nilai koefisien reliabilitas *alpha* untuk setiap pertanyaan variabel dependen terhadap variabel independen nilainya lebih besar dari r tabel. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pernyataan yang tergabung dalam keempat variabel tersebut adalah reliable untuk dijadikan instrument penelitian.

Uji Normlitas

Pengujian normalitas juga dilakukan dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati normal. Gambar grafik normal P-P Plot untuk uji normalitas model regresi adalah sebagai berikut:



Gambar 1. *Grafik Normal Plot*

Gambar (*normal probability plot*) diatas semua data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Dapat disimpulkan bahwa model regresi berdistribusi normal dan memenuhi asumsi normalitas.

Uji Asumsi Klasik
Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji *independence of residual* atau tidak adanya problem autokorelasi pada residual yang ditunjukkan oleh nilai Durbin-Watson, dimana nilai Durbin-Watson seperti pada tabel berikut:

Tabel 7. Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin Watson
1	.567	.322	.296	25.78583	1.762

Dari tabel Model Summary diatas, diketahui bahwa nilai Durbin-Watson $d = 1,762$ dan nilai batas atas Durbin Watson, tabel sebesar 1,715. Nilai 1,715 dapat dilihat dari tabel Durbin-Watson dengan $n = 82$ dan $k = 3$, dimana k adalah banyaknya variabel prediktor. Karena nilai $(4 - 1,762) > 1,715$ atau $1,715 < 1,762 < (4 - 1,715)$, artinya tidak ada problem autokorelasi pada residual.

Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Adapun hasil pengujian multikolonieritas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 8. Hasil Pengujian Multikolonieritas

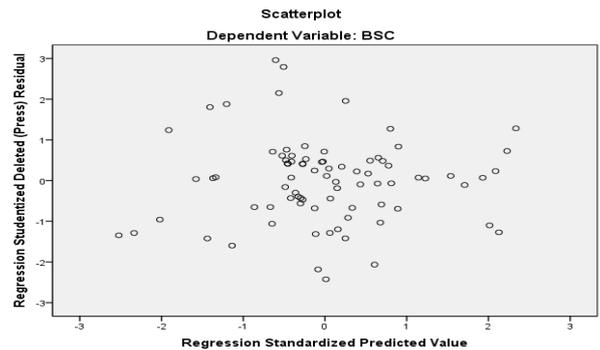
No	Variabel	Multikolonieritas	
		Tolerance	VIF
1	Budaya Organisasi	0,922	1,008
2	Komitmen Organisasi	0,997	1,003
3	Good Corporate Governance	0,989	1,011

Sumber: data primer diolah (2015)

Hasil analisis pada bagian *coefficients* terlihat untuk ketiga variabel independent, angka VIF kurang dari 10 (Budaya Organisasi = 1,008 ; Komitmen Organisasi = 1,003 ; GCG = 1,011). Demikian juga dengan nilai *Tolerance* yang lebih dari 0,1 (Budaya Organisasi = 0,922 ; Komitmen Organisasi = 0,997 ; GCG = 0,989). Dengan demikian dapat disimpulkan model regresi tersebut tidak terdapat multikolonieritas. Maka model regresi layak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis.

Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat grafik *scatterplot* dan dengan uji park. Pendeteksian mengenai ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot*. Gambar grafik *scatterplot* adalah sebagai berikut :



Gambar 2. Grafik *scatterplot*

Pembahasan dari hasil penelitian dilakukan dengan melihat hubungan kausalitas yang terjadi antar variabel yang diteliti sebagai pembuktian dari hipotesis yang diajukan yang memungkinkan terjadinya penolakan atau penerimaan hipotesis dan dikaitkan dengan kajian pustaka.

Hubungan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa besarnya korelasi antara budaya organisasi dan komitmen organisasi adalah -0,011 dengan nilai signifikansi 0,921. Korelasi tersebut menghasilkan korelasi negatif yang ditunjukkan oleh tanda negatif di depan koefisien korelasi. Oleh karena nilai p-value lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi di UM Palembang.

Hakekatnya budaya dalam suatu organisasi sangat penting. Oleh karena itu budaya senantiasa dipelihara dan dikembangkan karena disadari budaya merupakan alat (*tool*) dalam setiap melaksanakan kegiatan-kegiatan organisasi serta menjadi stimulasi untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

Budaya organisasi dalam organisasi pendidik, khususnya dalam konteks organisasi perguruan tinggi, bisa dikatakan merupakan wahana yang memiliki aspek ideologis, filosofis ataupun normatif dan merupakan acuan dari anggota-anggotanya baik itu mahasiswa, tenaga edukatif tenaga administratif maupun pimpinan perguruan tinggi. Sehingga, Budaya organisasi yang kuat membawa pengaruh yang positif bagi dosen, karyawan dan organisasi, dimana anggota organisasi memegang komitmen yang lebih besar pada nilai-nilai yang ditetapkan oleh organisasi. Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terikat kepadanya, maka makin kuat budaya tersebut (Robbins 1998), artinya semakin karyawan menerima nilai-nilai utama perusahaan tersebut dan semakin besar keterlibatan mereka dengan nilai-nilai itu, semakin kuatlah budaya tersebut (Tunggal 2001).

Sebaliknya, budaya yang lemah dalam organisasi, tidak memberikan batasan-batasan yang jelas pada apa-

apa yang harus dikerjakan atau batasan mana yang baik atau yang tidak seharusnya, sehingga pada organisasi dengan jenis budaya yang demikian ini biasanya berpengaruh dalam menghasilkan komitmen anggota organisasi yang cenderung rendah. Dalam kenyataannya, salah satu kajian budaya organisasi menemukan bahwa para karyawan di perusahaan-perusahaan yang budayanya kuat, lebih terlibat dengan perusahaan mereka daripada karyawan-karyawan di perusahaan-perusahaan yang budayanya lemah. Perusahaan-perusahaan dengan budaya kuat juga menggunakan usaha-usaha perekrutan dan praktek-praktek sosialisasi mereka untuk membina keterlibatan karyawan, dan suatu kumpulan bukti yang makin banyak, mengemukakan bahwa budaya kuat berkaitan dengan komitmen yang dari komitmen itu menuntut adanya penerapan sehingga diperoleh Kinerja Karyawan yang tinggi (Tunggal 2001:6)

Goodman dkk (2002) dalam Ketut (2010) dalam studinya menggunakan organisasi rumah sakit sebagai obyek riset menemukan bahwa organisasi yang lebih berfokus pada budaya akan (*human relation quadran*) memiliki kualitas hidup kerja yang lebih baik. Sebaliknya di dalam organisasi yang budaya hierarchy-nya sangat dominan mengakibatkan penurunan komitmen.

Hasil penelitian ini ternyata searah (konsisten) dengan temuan penelitian sebelumnya yang dikaji oleh Nystrom (1993) yang dikutip dari Ketut (2010), pada penelitiannya mengemukakan bahwa karyawan yang bekerja dengan budaya yang kuat, cenderung lebih mampu mengungkapkan komitmen organisasi yang lebih besar serta kepuasan kerja yang lebih tinggi dalam konteks organisasi peduli kesehatan. Oleh sebab itu, dalam suatu organisasi dibutuhkan pemahaman budaya yang kuat dalam setiap pengembangan kinerja. Karena dengan pengaruh budaya organisasi tersebut dihasilkan tingkat kinerja yang maksimal.

Dari beberapa pembahasan di atas, jelas terlihat bahwa suatu budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang sangat penting dalam menciptakan kinerja karyawan. Karena semua keberhasilan yang diraih dalam suatu organisasi merupakan pengembangan terhadap tujuan organisasi yang sesuai dengan nilai manajerial, pola sikap, dan perilaku masing-masing karyawannya.

Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Good Corporate Governance

Uji hipotesis tentang pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap variabel Y secara simultan dilakukan dengan membandingkan nilai sig F sebesar 0,426 dari tabel output ANOVA dengan nilai $\alpha = 0,05$. Dari hasil perhitungan dengan bantuan SPSS diperoleh bahwa nilai sig F sebesar 0,655 (lebih besar dari nilai $\alpha = 0,05$) yang berarti secara simultan variabel X₁ dan X₂ berpengaruh positif tidak signifikan dengan Y, hal ini dilihat dari nilai R square sebesar 0,011 menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi menjelaskan *good corporate governance* sebesar 1,1%, sedangkan 98,9% dijelaskan variabel lain yang tidak diteliti.

Sedangkan secara parsial diketahui bahwa pengaruh langsung variabel Budaya organisasi (X₁) terhadap *good corporate governance* (Y) memiliki koefisien jalur sebesar 0,090 dan besarnya pengaruh langsung tersebut sebesar $(0,090 \times 0,090) \times 100\% = 0,81\%$, namun secara statistik tidak signifikan, budaya organisasi memiliki nilai t statistik sebesar 0,800 dan tingkat signifikansi $0,426 > 0,05$. Jadi, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi (X₁) tidak berpengaruh secara langsung terhadap penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* (Y). Kondisi ini memperlihatkan bahwa keberhasilan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* tidak seluruhnya ditentukan oleh budaya organisasi, tetapi ada faktor lain yang berpengaruh langsung seperti pengendalian intern.

Pengaruh langsung variabel komitmen organisasi (X₂) terhadap *good corporate governance* (Y) memiliki koefisien jalur sebesar $-0,050$ dan besarnya pengaruh langsung sebesar $(-0,050 \times -0,050) \times 100\% = 0,25\%$. Berdasarkan tabel diketui bahwa nilai t statistik sebesar $-0,451$ dan tingkat signifikansi $0,653 > 0,05$. Jadi, dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi (X₂) tidak berpengaruh secara langsung terhadap penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* (Y). kondisi ini memperlihatkan bahwa keberhasilan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* tidak seluruhnya ditentukan oleh komitmen organisasi, tetapi ada faktor lain yang berpengaruh langsung seperti system dan prosedur.

Hasil pengujian ini mengindikasikan temuan bahwa, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh dan tidak signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* di Universitas Muhammadiyah Palembang. Hal ini bisa disebabkan oleh kesiapan dan kondisi budaya organisasi yang terjadi dilingkungan Universitas Muhammadiyah Palembang, karena dalam upaya peningkatan daya saing perguruan tinggi, terdapat hal-hal yang harus dilaksanakan secara berkesinambungan dan pada kondisi tersebut budaya organisasi yang kondusif penting untuk terlaksananya *good corporate governance*.

Perguruan tinggi khususnya UM Palembang harus ditumbuhkan kesadaran bahwa tuntutan terhadap penerapan *good corporate governance* tidak hanya merupakan kewajiban, tetapi lebih menjadi kebutuhan. Seiring dengan situasi persaingan yang makin ketat, UM Palembang harus terus berupaya mewujudkan tata kelola perguruan tinggi yang baik sebagai suatu sistem yang melekat dengan dinamika perguruan tinggi. Penerapan nilai-nilai *good corporate governance* di perguruan tinggi dapat diinternalisasikan menjadi budaya perguruan tinggi, sehingga menjadi sebuah sistem yang memperkuat *competitive advantage*.

Laporan GAO (1997) dalam Misbahul (2012) menyebutkan beberapa faktor yang berpotensi menghambat kesuksesan *good corporate governance*, yang meliputi: banyaknya tujuan di organisasi perguruan tinggi yang saling tumpang tindih sehingga sulit untuk mengidentifikasi tujuan strategis organisasi secara

tepat, terdapatnya kebijakan/program/kegiatan yang sulit dievaluasi karena memiliki tujuan yang subyektif, lemahnya sistem informasi, kurangnya *reward* bagi para pegawai untuk menggunakan informasi kinerja, dan kurangnya komitmen organisasi terhadap penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*.

Lebih jauh, Cavalluzzo dan Ittner (2003) telah membuktikan bahwa keterbatasan sistem informasi, komitmen organisasi, otoritas pembuatan keputusan, dapat mempengaruhi implementasi penerapan *good corporate governance*. Hal inilah yang menjadi kendala penerapan *good corporate governance* di Universitas Muhammadiyah Palembang, sehingga dengan tata kelola yang baik diharapkan perguruan tinggi dapat meningkatkan citranya kepada publik yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepercayaan dan partisipasi publik terhadap peran perguruan tinggi.

Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan *Good Corporate Governance* Terhadap Kinerja

Uji hipotesis tentang pengaruh dari masing-masing variabel X1, X2, dan variabel Y terhadap variabel Z secara simultan dilakukan dengan membandingkan nilai sig F dari tabel output Anova dengan nilai $\alpha = 0,05$. Hasil perhitungan dengan bantuan SPSS versi 19,0 diperoleh bahwa nilai sig F 0,000 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ yang berarti secara simultan variabel X1, X2, dan Y berpengaruh secara signifikan terhadap Z.

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi dan *good corporate governance* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UM Palembang dalam kategori kuat. Hal ini menandakan hal yang positif yaitu ketika masing-masing variabel ini terintegrasi dalam satu kesatuan *balanced scorecard* maka secara simultan akan memberikan efek positif terhadap kinerja. Pada UM Palembang efek simultan ini dapat dirasakan dengan diterapkannya audit mutu internal dan penilaian kinerja kepada dosen dan karyawan dilingkungan UM Palembang.

Uji pengaruh variabel X1, X2, dan Variabel Y terhadap Z secara parsial dilakukan dengan membandingkan nilai sig t dari tabel output dengan nilai $\alpha = 0,05$. Hasil output yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X1), komitmen organisasi (X2), nilai sig t nya lebih besar dari nilai $\alpha = 0,05$ yaitu budaya organisasi (X₁)= 0,981 dan komitmen organisasi (X₂)= 0,501 yang berarti bahwa variabel X1, X2 berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Z. sedang variabel *good corporate governance* (Y) nilai sig t nya sebesar 0,000 (< 0,05) yang berarti bahwa *good corporate governance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan persamaan regresi terlihat bahwa koefisien untuk variabel ini bernilai positif, sehingga dapat diartikan bahwa pengaruh yang diberikan oleh variabel *good corporate governance* terhadap kinerja perguruan tinggi adalah positif. Hal ini berarti bahwa semakin baik penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* maka mengakibatkan semakin tinggi kinerja perguruan tinggi.

Namun secara parsial budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dalam kategori rendah dan tidak signifikan terhadap kinerja UM Palembang, namun *good corporate governance* berpengaruh positif dalam kategori cukup dan signifikan terhadap kinerja UM Palembang.

Hasil penelitian ini dapat diartikan bahwa kinerja UM Palembang dapat lebih optimal jika didukung budaya organisasi dan komitmen organisasi serta penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* yang baik pula. Budaya organisasi dan komitmen organisasi yang baik dan tinggi mendorong UM Palembang lebih efisien dan efektif dalam memberikan pelayanan akademik terhadap mahasiswa dan pelayanan administratif terhadap dosen dilingkungan UM Palembang. Hal ini karena budaya organisasi dan komitmen organisasi merupakan kekuatan individu dalam

Pengaruh variabel budaya organisasi, komitmen organisasi dan *good corporate governance* terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung mengindikasikan bahwa:

Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja, ini menunjukkan bahwa kinerja tidak seluruhnya ditentukan oleh budaya organisasi, tetapi ada faktor lain yang berpengaruh langsung terhadap pencapaian kinerja UM Palembang. Hal ini pernah dikemukakan oleh (Wilderom, Glunk, dan Maslowski, 2000:194) dalam penelitiannya yang dimuat dalam *The Changing Culture of Factory*, Jagues (1951) yang dikutip dari buku Kusdi (2011) memperoleh temuan bahwa budaya dapat menjadi penghalang serius terhadap kinerja organisasi manakala budaya tidak kongruen dengan struktur atau lingkungan. Kotter dan Hasket mengatakan bahwa budaya yang kuat akan berkorelasi dengan kinerja organisasi apabila nilai-nilai yang terkandung dalam budaya mendukung adaptasi terhadap lingkungan.

Selain itu cooked an Szumal (2000:152) dalam Kusdi (2011) menyatakan bahwa variabel lain yang mempengaruhi kinerja yaitu tuntutan lingkungan dan sumberdaya organisasi. Menurut kedua peneliti, faktor inilah yang menyebabkan rumitnya hubungan antara budaya dan kinerja, karena keduanya terkait dengan kinerja melalui dua cara sekaligus yaitu secara langsung dan tidak langsung (melalui struktur, system, teknologi dan keterampilan). Hal ini menyebabkan hubungan budaya dan kinerja tidak selamanya akan bersifat linier.

Disinilah diperlukan peran pimpinan untuk melakukan perbaikan dan penanganan secara berkesinambungan terhadap budaya di lingkungan UM Palembang yang pada akhirnya dapat memberikan kontribusi yang besar dalam pencapaian kinerja organisasi. Hal ini karena budaya merupakan kekuatan individu dalam organisasi untuk mendukung pencapaian kinerja.

Komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja UM Palembang, ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi UM Palembang belum memberikan kontribusi terhadap

pencapaian kinerja UM Palembang. Hal ini disebabkan sistem *reward and punishment* belum diterapkan secara konsisten pada UM Palembang. Artinya meskipun dosen maupun karyawan itu berprestasi setinggi-tingginya, dosen atau karyawan tersebut tidak akan langsung diangkat jabatannya/posisinya, sehingga komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi UM Palembang.

Festinger dalam Riyadi (1998) dengan teori *cognitive dissonance* menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen lebih tinggi akan memperbaiki kesalahan atau khawatir, jika kinerja mereka rendah. Untuk mengurangi kesalahan dan rasa kekhawatiran tersebut, mereka secara sukarela mencoba memperbaiki kinerja mereka (Calder dan Ross 1976; Hamner dan Organ 1978, dalam lilis 2006). Sebaliknya, tidak demikian pada karyawan yang memiliki komitmen rendah.

Sejalan dengan penelien sebelumnya, Umiker (1999) menyatakan bahwa komitmen kerja yang tinggi membuat karyawan secara emosional lebih kuat dan lebih bermakna. Mowday, Steers, dan Porter (Luthans 1995) dalam penelitian mereka, menjelaskan bahwa "Terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi dengan hasil yang diinginkan oleh perusahaan, yaitu kinerja, tingkat keluarnya karyawan, dan tingkat kehadiran karyawan". Ouchi dan Jaeger, 1978; Ouchi dan Jhonson, 1978) yang dikutip dari Kusdi (2011) menyatakan bahwa komitmen organisasi dan visi organisasi berpengaruh besar terhadap kinerja.

Sebaliknya, Davis dan Newstrom (1993) menyatakan bahwa "Karyawan yang memiliki komitmen rendah terhadap perusahaan akan cenderung meninggalkan perusahaan tersebut bila mendapat peluang yang lebih baik di perusahaan lain". Berdasarkan uraian di atas, maka komitmen karyawan merupakan indikator yang sangat penting dan lebih baik untuk memprediksikan perilaku anggota organisasi.

Disinilah diperlukan peran pimpinan untuk memberikan pengaruh yang bermakna terhadap komitmen dosen dan karyawan pada organisasi yaitu UM Palembang, karena salah satu dimensi iklim psikologis yang secara konsisten berkorelasi positif dengan komitmen organisasi adalah kepemimpinan. Dimana komitmen karyawan pada organisasi dipengaruhi oleh pengelolaan sumber daya manusia yang dijalankan organisasi, terutama dalam hal pengembangan karyawan. Untuk itu perlu adanya komitmen yang kuat mulai dari pimpinan universitas dan fakultas serta dosen dan karyawan dilingkungan UM Palembang yang pada akhirnya dapat memberikan kontribusi yang besar dalam pencapaian kinerja organisasi. Hal ini karena komitmen merupakan kekuatan individu dalam organisasi untuk mendukung pencapaian kinerja.

Good Corporate Governance berpengaruh terhadap kinerja UM Palembang dengan pengaruh yang kuat dan signifikan. Ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* memberikan kontribusi terhadap kinerja di UM Palembang.

Dalam beberapa literatur dijelaskan bahwa baik tidaknya kinerja suatu perusahaan atau organisasi sangat

ditentukan oleh *good corporate governance*. Penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Adi Wiratno, Umi dan Nurkhikmah (2010) yang menyatakan bahwa penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja KPPN Tegal, ini menunjukkan bahwa penerapan *good corporate governance* memberikan kontribusi terhadap kinerja.

Melihat kondisi global sekarang ini dengan persaingan universitas-universitas yang semakin ketat, seharusnya penerapan *good corporate governance* disadari universitas sebagai suatu kebutuhan, bukan lagi sebagai kewajiban. Penerapan *good corporate governance* sudah semestinya menjadi sebuah sistem yang baik dan melekat dalam suatu universitas dimana sudah pasti akan ada proses didalamnya dan komponen-komponen *good corporate governance* menjadi landasan penting untuk tercapainya proses yang baik dan kompeten.

Apabila *good corporate governance* diterapkan dengan baik, akan banyak manfaat yang diterima oleh UM Palembang yaitu kinerja universitas yang baik, nilai dari universitas juga meningkat, penyumbang dana pun akan merasa puas dengan kinerja yang dihasilkan universitas. Saat kinerja baik dan nilai dari universitas meningkat dengan otomatis akan banyak masyarakat yang mempercayakan anaknya untuk masuk kedalam universitas tersebut, sehingga universitas dapat tetap eksis dan bersaing seperti dalam prinsip *going concern*.

3. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan atas hasil penelitian di atas, maka dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut :

1. Hubungan variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi sebesar -0,011. Hubungan tersebut dikategorikan hubungan negatif dan tidak signifikan.
2. Terdapat korelasi positif tidak signifikan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap *good corporate governance* dengan skor yang lemah yaitu sebesar 0,011%.
3. Budaya organisasi, komitmen organisasi dan *good corporate governance* secara simultan variabel berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja UM Palembang. Besarnya pengaruh secara simultan dalam kategori sedang yaitu sebesar 32,2% sedangkan 67,8 % dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.
4. Secara parsial budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan *good corporate governance* dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja UM Palembang. Besarnya pengaruh yang dihasilkannya *good corporate governance* secara parsial dalam kategori sedang.

Saran

Adapun saran-saran yang dapat dikemukakan dalam penelitian adalah:

1. Kepada pimpinan, pejabat struktural agar kinerja organisasi UM Palembang benar-benar optimal

seperti yang diharapkan maka perlu diterapkan pengendalian manajemen. Hal ini disebabkan pentingnya peran pimpinan di lingkungan UM Palembang terhadap berhasil tidaknya UM Palembang kedepan. Disamping itu perlu adanya *reward* dan peningkatan kualitas SDM yang mengarah pada peningkatan kesejahteraan dosen, karyawan di lingkungan UM Palembang. Faktor yang tak kalah pentingnya adalah penerapan *punishment* yang berfungsi sebagai penyeimbang. Peningkatkan pengetahuan dan keahlian baru dosen dan karyawan, peningkatan dan ketersediaan sarana dan prasarana akademik yang baik guna menjunjang kegiatan perkuliahan, serta pengendalian manajemen secara terpadu akan dapat meningkatkan kinerja organisasi UM Palembang.

2. Kepada peneliti lain, perlu dikaji lebih mendalam variabel-variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian yang terkait dengan peningkatan kinerja Perguruan Tinggi seperti, pengendalian intern, lingkungan internal dan eksternal organisasi, struktur organisasi, pengendalian manajemen dan lain sebagainya. Disamping itu, obyek penelitian yang hanya terbatas pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang telah terakreditasi institusi oleh BAN PT, sehingga belum dapat dijadikan simpulan terhadap kinerja Perguruan Tinggi, baik Perguruan Tinggi Swasta (PTS) atau Perguruan Tinggi Negeri (PTN).

Daftar Pustaka

- [1] Adi Wiratno, Umi Pratiwi dan Nurkhikmah. 2010. *Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Pengendalian Intern Terhadap Penerapan Good Governance Serta Implikasinya Pada Kinerja* (Survey Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Tegal). Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman
- [2] Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1997). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization. *Journal of occupational psychology*, 63, 1–18.
- [3] Ambar Sri L. 2013. Analisis Penilaian Kinerja Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Metode Balanced Scorecard: Penerapannya Dalam Sistem Manajemen Strategis (Studi Kasus Pada Universitas Brawijaya Malang) *2nd International Seminar on Quality and Affordable Education (ISQAE) 2013*
- [4] Ami F. dan Wiwik A. 2009. Analisis Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi Negeri di Sumatera Barat dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Perspektif Proses Bisnis Internal dan Pertumbuhan dan Pembelajaran). *Jurnal Akuntansi dan Manajemen* Vol.4 No.1:75-83
- [5] Anifah, Farida Nur. 2009. *Analisis Kinerja Koperasi Baitul Maal Wat Tamwil (Bmt) Menggunakan Pendekatan Metode Balanced Scorecard* (Studi Pada Bmt Kraton Dan Bmt Wonorejo Pasuruan). Skripsi. Malang. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
- [6] Azlina Nur dan Desmiyawati. 2012. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi* (Survey Pada Rumah Sakit Di Propinsi Riau). *Pekbis Jurnal*, Vol.4, No.2, Juli 2012: 124-130
- [7] Chaterina M.P dan Intan R. 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Sido Muncul Kaligawe Semarang)
- [8] Darmawati, K dan Rika, G.R. 2005. *Hubungan Corporate Governance dan Kinerja Perusahaan*, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, IAI, Yogyakarta. (08) : 15-35.
- [9] Fatmasari S. 2010. Analisis Penggunaan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja Pada Universitas Muhammadiyah Semarang. *Prosiding Seminar Nasional UNIMUS*. Fakultas Ekonomi Semarang. 2010
- [10] FCGI (Forum For Corporate Governance In Indonesia). 2002. *Tata Kelola Perusahaan (Corporate Governance) The Essence of Good Corporate Governance : Konsep dan Implementasi Perusahaan Publik dan Korporasi Indonesia*. Yayasan Pendidikan pasar Modal Indonesia & Synergy Communication. Jakarta.
- [11] Fefi Faoziyanti. *Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance Terhadap Kinerja BUMN Dengan Pendekatan Balanced Scorecard* (Sensus pada BUMN Kantor Cabang Kota Tasikmalaya), Tasikmalaya. Universitas Siliwangi.
- [12] Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- [13] Fred, David. 2009. *Strategic Management. 12th ed.* Salemba Empat. Jakarta
- [14] Gibson, I dan Donnely. 2006. *Organization, Terjemahan-Djarkasih*. Jakarta: Erlangga
- [15] Greenberg, J., & Baron, R.A. (2005). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (8th Ed New Jersey): Prentice Hall.
- [16] Hansen, Don R and Mowen, Maryanne M (2003), *Management Accounting*, sixth edition, South-Western, America.
- [17] Helmi. A. 2005. Internalisasi Perspektif *Balanced Scorecard* dalam Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi. *TAMA*. VOL 6, No. 1. Maret 2005
- [18] Hofstede G. Neuijen, B. Ohavy, DD, and Sanders G. 1994. Measuring Ogranization Culture: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, Vol 35:190-192
- [19] Ismail, Iriani, 2008, Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-kabupaten di Madura, *Ekuitas*, 12(1): 18-36.

- [20] Jaharuddin, Nor Siah, 2003. *Corporate Culture, Leadership Style, and Performance of Foreign and Local Organizations in Malaysia*. Master Thesis, University Putra Malaysia.
- [21] Joko Susilo. 2007. *Kinerja Layanan Universitas Islam Indonesia Diukur Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. UNISIA, Vol. XXX No. 64 Juni 2007
- [22] Juliansyah. N. 2014. *Analisis Data Penelitian Ekonomi dan Manajemen*. Jakarta: GRASINDO
- [23] Kaplan, Robert & Norton. David P.1996. *Translating Strategy Into Action The Balance Scorecard*. Harvard Business School. Boston.
- [24] Kaplan, Robert S. and Norton, David P., 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- [25] Ketut Gunawan. 2010. Pembuktian Budaya Organisasi pada Kepuasan Kerja. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik*, Vol 6 No.3 Juni 2010.
- [26] Khan, Muhammad Riaz *et al.*, 2010, “*The Impact of Organizational Commitment on Employee Job Performance*”, *European Journal of Social Sciences*, 15(3): 292-298.
- [27] KNKCG, 2006. Pedoman Umum Good Corporate Governance. http://www.cic-fcgi.org/news/files/Pedoman_GCG_060906.pdf
- [28] Kotter J.P. & Heskett J.L. 1997. *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*. Alih bahasa: Benyamin Molan. Jakarta: Prenhallindo.
- [29] Kreitner, R., & Angelo, K. 2008. *Organizational behavior (4th ed)*. Boston: The Mc Graw Hill, Inc
- [30] Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi, Teori, Penelitian dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat
- [31] Lilis A. 2006. *Analisis Perbandingan Pengaruh Langsung Dan Tak Langsung Faktor Budaya Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Pada Uptd Parkir Kota Surabaya*.
- [32] Mardiasmo. 2004. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi
- [33] Masri S, dan Sofyan E. 2002. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3S
- [34] Mishabul A. dan Surya P. 2012. Penerapan Model Tata Kelola Keuangan Perguruan Tinggi Yang Baik Untuk Mewujudkan *Good University Governance* (Studi Pada PTM se Indonesia). Laporan Penelitian. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- [35] Moeliono, J.S. 2005. *Good Corporate Culture Sebagai Inti Dari Good Corporate Governance*, Gramedia, Jakarta
- [36] Mowday, Porter, Steers, 1999, “ *Employee-Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, New York.
- [37] Muhi, Ali Hanapiah .2010. *Implementasi Nilai-Nilai Good Governance Di Perguruan Tinggi: Studi Deskriptif Analitik tentang Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas dan Responsiveness terhadap Budaya Akademik dan Prakarsa serta Dampaknya pada Mutu Layanan Akademik di Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara*. S2 thesis, Universitas Pendidikan Indonesia.
- [38] Mulyadi, 2007, *Sistem Perencanaan dan pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*, Edisi 3, Jakarta: Salemba Empat.
- [39] Mustafa, Anton B.D. 2009. “Model Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dalam Era Otonomi Daerah (Studi pada 6 Kabupaten Eks-Karesidenan Banyumas dan Sekitarnya)”, *Hibah Kompetitif Penelitian Sesuai Prioritas Nasional*, Universitas Jenderal Soedirman.
- [40] Nawawi, H. 2003. *Kepemimpinan mengefektifkan organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada Press
- [41] Noviana, D.P. 2012. Peran Satuan Pengawasan Intern dalam Pencapaian *Good University Governance* pada Perguruan Tinggi Berstatus PK-BLU, *Accounting Analysis Journal* 1(2): 7
- [42] Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- [43] Prasetyono dan Nurul Kompyurini. 2007. *Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah Dengan Pendekatan Balance Scorecard Berdasarkan Komitmen Organisasi, Pengadilan Intern dan Penerapan Prinsip- Prinsip Good Corporate Governance (GCG) (Survey Pada Rumah Sakit Daerah di Jawa Timur)*. Simposium Nasional Akuntansi X: Unhas Makasar
- [44] _____. 2008. *Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah Berdasarkan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Akuntabilitas Publik (Survey Pada Rumah Sakit Daerah di Jawa Timur)*. Symposium Nasional Akuntansi X: Unhas Makasar
- [45] Riyanto, Setyo. 2002. *Pengaruh Komitmen dan Kompetensi Pegawai terhadap Kepuasan Pelanggan dan Nilai Pelayanan Serta Dampaknya terhadap Loyalitas Pelanggan Suatu Survei pada Industri Jasa Kurir di Pulau Jawa, Disertasi Doktor*. Bandung: Universitas Padjajaran
- [46] Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi: jilid 2*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- [47] Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- [48] Setyorini, Christina Tri dkk. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan keterlibatan kerja terhadap Kinerja Karyawan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)*. Universitas Soedirman
- [49] Setyo Riyanto. 2002. *Pengaruh Komitmen dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kepuasan Pelanggan dan Nilai Pelayanan Serta Dampaknya Terhadap Loyalitas Pelanggan Suatu survei Pada Industri Jasa Kurir di Pulau Jawa*. Desertasi Doktor. Universitas Padjajaran. Bandung
- [50] Shepherd, Jeryl dan Briand Mathews. 2000. *Employee Commitment: Academic vs Practitioner Perspectives*, *Journal of Employee Relations*, 22 (6) : 1-12

- [51] Soegoto, Eddy Soeryanto, (2011), "Penerapan Manajemen Kinerja Dengan Pendekatan Banlanced Scorecard Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan Perguruan Tinggi", *Jurnal Majalah Ilmiah Unikom*, Vol. 6, No. 2.
- [52] Sugiono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [53] Sukarno, Gendut dan Prasetyohardi. 2004. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Semangat Kerja Karyawan*, *Ventura Vol. 7 No. 3, Desember*
- [54] Taryana S.2006. Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perguruan Tinggi Studi Kasus Universitas Komputer Indonesia
- [55] Triguno. 2000. *Budaya kerja*. Jakarta: Penerbit Golden Trayon Press
- [56] Tunggal, Amin Widjaja. 2001. *Tanya-Jawab Budaya Organisasi. (Organizational Culture)*. Jakarta. Harvarindo 2002.
- [57] Umiker, Atkinson. 1999. *Management Accounting*. International Edition. New Jersey. Englewood Cliffs. Prentice-Hall International, Inc.
- [58] Wiradinata, Rochanda, (2005), "Manajemen Sistem Pengembangan Kinerja Perguruan Tinggi (Studi tentang Pengaruh Kompetensi Individu, Kreativitas Pimpinan dan Faktor Lingkungan terhadap Kinerja Universitas Swasta di Jawa Barat)", *Mimbar Pendidikan*, No. 2/XXIV. hal. 1-10.
- [59] Wiwik Sulistiyowati.2012. Integrasi SWOT dan Balanced Scorecard dalam Penyusunan Strategi Manajemen Perguruan Tinggi. Prosiding Seminar Nasional Umsida. Sidoarjo, Desember 2012.
- [60] <<http://ban-pt.kemdiknas.go.id/akreditasi-institusi diakses.13>> Juli 2014