

Manajemen Kinerja di Institusi Pendidikan Tinggi: Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi

Siti Nur Hidayah

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
e-mail: *enh_hidayah@yahoo.com*

Abstract

Individual performance in the organization is influenced by many factors, such as work satisfaction and culture within the organization. Besides that, work satisfaction have a positif correlation with individual performance. The more satisfy a worker with his/her work, the better his/her individual performance that make them to be more productive. Organizational culture influence which strategy that will be implemented by an organization to respond to the changes within or outside the organization. The more capability of an organization to respond to changes, the better the organization itself.

Keywords: *individual performance, work satisfaction, organizational culture.*

Abstrak

Kinerja individu dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor. Diantara faktor tersebut adalah kepuasan kerja pegawai dan budaya yang ada di organisasi tersebut. Selain itu, kepuasan kerja mempunyai hubungan positif dengan kinerja individu. Semakin puas pegawai terhadap pekerjaan mereka, semakin bagus kinerja individunya sehingga semakin produktif. Budaya organisasi mempengaruhi strategi yang akan dilaksanakan oleh organisasi dalam merespon perubahan-perubahan yang terjadi baik di luar maupun didalam organisasi. Semakin sebuah organisasi mampu merespon perubahan, semakin bagus organisasi tersebut.

Kata Kunci: Kinerja individu, kepuasan kerja, budaya organisasi

PENDAHULUAN

Kinerja sebuah organisasi dipengaruhi setidaknya oleh tiga hal, yaitu: pertama strategi organisasi yang mencakup tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang dirumuskan oleh organisasi; kedua bagaimana tujuan organisasi tersebut kemudian dikomunikasikan dan dipahami oleh semua pegawai dan bagaimana pelaksanaannya, dalam hal ini mencakup: kemampuan individu, tingkah laku individu, dan hasil objektif yang diperoleh; dan ketiga situasi yang melingkupi dan mempengaruhi kinerja sebuah organisasi, yaitu mencakup budaya organisasi dan kondisi ekonomi¹. Dalam konteks pendidikan tinggi, situasi yang melingkupi ini juga dipengaruhi oleh kebijakan yang diterapkan oleh pemerintah.

Keberhasilan manajemen sebuah organisasi perlu mempertimbangkan tujuan strategis, tujuan administratif, dan tujuan pengembangan. Tujuan strategis meliputi bagaimana management mengaitkan semua kegiatan dan aktifitas individu di dalam organisasi untuk mencapai tujuannya; manajemen menggunakan informasi kinerja dalam pengambilan keputusan (administrasi gaji, kenaikan gaji, promosi, perpanjangan kontrak, PHK, dan sebagainya). Dalam pengembangannya, sebuah organisasi harus mengembangkan pegawai yang melakukan pekerjaannya secara efektif, dan jika ada pegawai yang tidak melakukan pekerjaannya dengan baik, manajemen harus berusaha mengembangkan kinerjanya².

Budaya organisasi dan kepuasan kinerja sangat penting peranannya untuk keberhasilan suatu organisasi. Perhatian organisasi pendidikan tinggi negeri di Indonesia tentang kepuasan kinerja dan budaya organisasi masih kurang, sehingga perlu dilakukan kajian lebih dalam tentang bagaimana meningkatkan kepuasan kinerja karyawan dan membentuk budaya organisasi yang baik untuk mendukung tujuan organisasi.

Manajemen Kinerja (*Performance Management*)

Manajemen kinerja merupakan sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar dan persyaratan-persyaratan, atribut/kompetensi terencana yang telah disepakati. Tujuan dari manajemen kinerja adalah untuk meningkatkan kemampuan dan mendorong karyawan agar bekerja dengan

¹ Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright *Human Resources Management Gaining a Competitive Advantage 5th Edition*, (New York:McGraw-Hill International Edition, 2006), hlm. 331.

² *Ibid*, hlm. 333

penuh semangat, efektif, efisien dan produktif serta sesuai dengan proses kerja yang benar sehingga diperoleh hasil kerja yang optimal. Elemen manajemen kinerja terdiri dari : (1) visi organisasi yang diketahui semua pegawai, (2) penentuan tujuan kinerja, (3) penggunaan penilaian formal, dan (4) Menghubungkan evaluasi kinerja dengan pengembangan pegawai.

KEPUASAN KERJA

Praktisi dari berbagai disiplin ilmu mempunyai definisi berbeda-beda terkait dengan kepuasan kerja. Dalam bidang ekonomi, Freeman et all (1978)³ misalnya secara spesifik menyebutkan kepuasan kerja secara eksklusif mencakup gaji, kesetaraan gaji, dan isu-isu terkait dengan pasar. Lain halnya dengan pakar psikologi, mereka mendefinisikan kepuasan kerja pada hal intrinsik dan ekstrinsik. Intrinsik meliputi motivasi individu dalam mencapai kepuasan kerja, sementara itu hal ekstrinsik meliputi faktor diluar diri individu yaitu terkait gaji, promosi, dan pengembangan diri⁴, selain itu kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh kepuasan terkait dengan perbedaan gender, ras, serta posisinya dalam struktur sosial⁵.

Dalam pendidikan tinggi, faktor intrinsik dan ekstrinsik ini juga diakui memiliki pengaruh yang cukup signifikan dalam mendefinisikan kepuasan kerja. Sebagian besar penelitian lebih melihat pada aspek ekstrinsik daripada intrinsik, karena aspek ekstrinsik lebih mudah dilihat dan dipelajari.

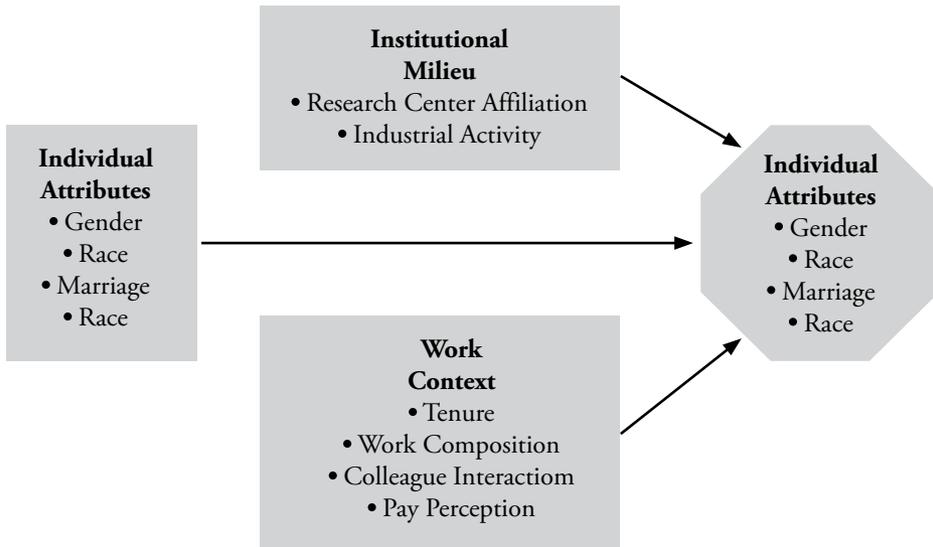
Menurut Bozeman dan Gaughan kepuasan kerja dapat dilihat dari tiga hal, yaitu: attribut individual, konteks kerja institusional, dan karakteristik pekerjaan.⁶ Ketiga hal tersebut dilukiskan dalam gambar 1:

³ Lebih detail silahkan baca Cameron, K.S. and Freeman, S.J. "Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness". *Research in Organisational Change and Development*. No. 5,(1991),hlm. 23-58.

⁴ Ryan, Richard M and Deci, Edward L, "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions." *Contemporary Educational Psychology* 25 (2000), hlm. 54-67.

⁵ Tuch, Steven A dan Martin, Jack K, Race in the Workplace: Black/White Differences in the Sources of Job Satisfaction. *The Sociological Quarterly*, Vol. 32, No. 1 (Spring), (1991), hlm. 103-116.

⁶ Lihat Bozeman, B. and M. Gaughan "Job Satisfaction among University Faculty: Individual, Work, and Institutional Determinants". *The Journal of Higher Education* . Vol 82, No. 2 (March/ April 2011), hlm. 154-186.



Di dalam penelitiannya Bozeman⁷ menyimpulkan bahwa tidak ditemukan adanya korelasi antara status pernikahan dengan kepuasan kerja, akan tetapi hubungan sosial kolegal sangat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Kepuasan sangat tergantung pada pandangan seseorang mengenai persepsi rekannya terhadap diri dan pekerjaannya. Status kepegawaian juga mempengaruhi kepuasan kerja, misalnya menjadi pegawai tetap/tenure dapat meningkatkan kepuasan kerja karena status tersebut merupakan bukti pengakuan organisasi yang eksplisit terhadap seseorang serta merupakan jaminan kerja bagi seseorang. Sebaliknya, status sebagai pegawai tidak tetap/ kontrak/honorer mengurangi kepuasan pegawai tersebut pada pekerjaannya karena status tersebut membuat pegawai yang bersangkutan merasa tidak aman dan kurang memiliki jaminan. Mengenai penggajian, Bozeman melihat bahwa keadilan dalam pemberian gaji menjadi faktor pendorong utama kepuasan kerja. Sementara itu, perbedaan gender dalam kepuasan kerja dalam penelitian Bozeman ini menunjukkan signifikansi yang rendah.

Dalam konteks institusi pendidikan tinggi, kepuasan kerja dosen hampir sama dengan kepuasan kerja pegawai pada institusi lainnya, yaitu ketika gaji yang diterima sesuai dengan prestasi kerja yang dilakukan, selain itu seorang dosen juga akan lebih puas dalam kinerjanya apabila hasil karya atau penelitiannya diakui dan diapresiasi oleh rekan-rekannya. Hal yang agak berbeda pada institusi PT adalah bahwa kepuasan kerja didukung pula oleh *career benchmark* dan status kepegawaian.

⁷ *Ibid*

Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi. Menurut Untung Widodo dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin bisa bersikap demokratis atau otoriter. Secara teoritis, seorang pemimpin harus memiliki karakteristik yang menyangkut sifat, watak, fisik, skill, kecerdasan, daya ingat, imajinasi, ketekunan, keyakinan, daya tahan dan keberanian, serta masih banyak lagi sifat pemimpin sebagaimana disebutkan dalam berbagai teori seperti *behavioral teori*, *situational approach* dan sebagainya. Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja memiliki korelasi positif dengan kinerja bawahan.⁸Selain kepemimpinan, kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pelayanan juga dipengaruhi oleh budaya organisasi serta kepuasan kerja.

Kepemimpinan di institusi pendidikan tinggi, menurut Rosser dan kawan-kawan, dipengaruhi oleh dua hal yaitu gaya kepemimpinan individu itu sendiri dan perspektif institusionalnya. Posisi seorang dekan/direktur lebih bersifat politis dan sosial ketimbang hirarkis dan teknis. Hal ini karena seorang dekan/direktur harus mampu menjembatani dua elemen dan perspektif- perspektif yang telah berkembang di institusinya yaitu staf administratif senior dan dosen. Seorang dekan harus mampu bekerja dalam rangkaian kepentingan yang beraneka, bermacam individu dan kelompok.⁹ Image akademis yang sebelumnya melekat pada seorang dekan, kini lebih bergeser ke arah image eksekutif, misalnya seorang dekan harus mampu mengawal koleganya untuk mendapatkan pendanaan eksternal, mengembangkan jejaring kerjasama dan tugas-tugas administratif institusional lainnya.

Setidaknya terdapat tujuh buah domain dalam kepemimpinan di institusi pendidikan, yaitu: visi dan tujuan organisasi, manajemen, hubungan interpersonal, kemampuan komunikasi, riset, profesional dan perjuangan komunitas, kualitas dan pendidikan, serta dukungan terhadap diversitas institusional.¹⁰

Ada beberapa variabel yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan yaitu variabel *demographic* yang terdiri dari jenis kelamin, status minoritas, serta lamanya pengalaman menjadi pemimpin/dekan. Untuk menjadi dekan/direktur yang efektif penting baginya untuk memahami persepsi kolektif dosen dan staf administrasi mengenai kriteria-kriteria yang penting untuk menjadi pemimpin yang efektif.

⁸ Lebih lanjut silahkan baca Untung Widodo "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Bawahan (Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Semarang. *Fokus Ekonomi*. Vol 1, No.2 Desember 2006, hlm. 92-108.

⁹ Rosser, Vicki J.J., Linda K.H., Ronald H. "Academic Deans and Directors: Assessing Their Effectiveness from Individual and Institutional Perspectives". *The Journal of Higher Education*. Volume 74, Number 1, January/February (2003), hlm. 1-25.

¹⁰ *Ibid*

Besarnya unit yang dipimpin juga mempengaruhi efektifitas. Jenis kelamin pemimpin dalam beberapa hal juga mempengaruhi efektifitas kepemimpinannya. Rosser dan kawan-kawan menemukan bahwa dekan perempuan ternyata lebih efektif dalam memimpin dibandingkan dengan laki-laki.¹¹ Efektifitas kepemimpinan dan kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sebuah karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi yang dianut oleh para anggotanya sehingga membedakan organisasi satu dengan lainnya. Pola dasar budaya merupakan faktor yang signifikan dalam menentukan efektivitas organisasi. Selain itu, budaya universitas berpengaruh terhadap bentuk universitas tersebut dan yang paling penting adalah bahwa budaya berhubungan erat dengan kualitas. Empat pola dasar budaya organisasi, yaitu¹²:

1. *Adhocracy culture*: menekankan pada kreativitas, proaktif, dan inovasi dengan karakteristik yang bersifat flexibel, mudah beradaptasi, dan berorientasi eksternal.
2. *Clan culture*: menekankan pada komitmen karyawan, loyalitas, keterbukaan, moral, partisipasi, kerjasama tim, dengan karakteristik yang bersifat flexible dan berorientasi internal.
3. *Market culture*: menekankan pada pencapaian tujuan, produktivitas, penyelesaian tugas, keuntungan, dan efisiensi dengan karakteristik yang menyukai kestabilan dan pengendalian.
4. *Hierarchy culture*: fokus pada perintah, keseragaman, stabilitas, dan pengendalian. Nilai yang dikembangkan adalah pengambilan keputusan yang terpusat, prosedurnya adalah pengambilan keputusan yang terpusat, prosedural, dan pengukuran yang terstandar.⁷

¹¹ *Ibid.*

¹² Cameron, K.S. and Freeman, S.J., "Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness". *Research in Organisational Change and Development*. No. 5 (1991) hlm. 23-58.

Pola budaya organisasi tersebut digambarkan dalam diagram di bawah ini:



Budaya organisasi, kepuasan kerja dan kualitas pelayanan di Perguruan Tinggi (PT) merupakan variabel yang saling berhubungan. Lebih spesifik, pola dasar budaya organisasi berhubungan dengan kualitas pelayanan di PT¹³. Kualitas pelayanan yang dimaksud oleh Trivellas dan Dargenidou antara lain mencakup tangibilitas, reliabilitas, responsifnes, adanya jaminan dan empati. Dalam organisasi PT, kualitas pelayanan tidak hanya dilihat dari faktor mahasiswa sebagai pelanggan, bagaimana mahasiswa mendapatkan pelayanan, tetapi juga pada aspek pengajarannya (sumber-sumber acuan, kompetensi pengajar, materi, dan sikap staf pengajar), tetapi juga pada aspek pelayanan adminsitratifnya, yaitu apakah staf administrasi memiliki semangat responsivitas, empati dan memberikan penjaminan mutu yang baik dalam pelayanannya.

Dalam budaya yang bersifat hierarkis, koordinasi dan pemecahan masalah biasanya dibebankan kepada level yang lebih tinggi secara hirarkis, walaupun sebenarnya karyawan pada level menengah/ bawah mampu mengidentifikasi masalah tetapi mereka tidak memiliki kewenangan untuk memecahkan masalah tersebut tanpa persetujuan manajemen yang lebih tinggi. Ketiadaan wewenang ini seringkali disalah artikan dan dimanfaatkan oleh staf sehingga abai terhadap keluhan pelanggan. Tidak jarang, untuk terhindar dari permasalahan yg dihadapi staf akan mengatakan “itu bukan wewenang saya”. Pola hirarkis ini akan memperpanjang jalur birokrasi dan mengulur pemecahan masalah.

13 Trivellas, P. and Dimitra D. “Organisational culture, jobsatisfaction and higher education service qualityThe case of Technological Educational Institute of Larissa”. *The TQM Journal*. Vol.21 No. 4, (2009), hlm. 382-399.

Berbeda dengan pola dasar hirarkis, pola dasar *adhocracy* memberikan kontribusi pada peningkatan semua aspek kualitas pelayanan pendidikan tinggi. *Adhocracy* menekankan pada kreativitas, proaktif, mudah beradaptasi, dan inovasi¹⁴. Nilai-nilai ini mendukung peningkatan kualitas mengajar dosen dan tata usaha. Kualitas pengajaran dilihat berdasarkan pada sumber-sumber rujukan akademis yang digunakan oleh dosen, kompetensi dosen, pengetahuan yang bersifat teoretis dan praktis, sikap dan etika akademik staf pengajar, dan isi kurikulum yang mensyaratkan spirit agar mahasiswa menjadi kreatif, mengandung eksperimentasi, keterbukaan terhadap ide-ide baru, adanya toleransi terhadap ambiguitas dan terbuka untuk perubahan.¹⁵

Peningkatan kualitas pelayanan di institusi PT tergantung pada bagaimana organisasi menciptakan suasana dan budaya yang mendukung atau mengapresiasi adanya perubahan. Suasana dan budaya tersebut sangat dipengaruhi oleh sistem pengambilan keputusan yang berada di tangan jajaran manajemen, sistem operasional yang dilaksanakan oleh staf, serta sumber daya manusia yang dimiliki oleh institusi tersebut. Perihal kepuasan kerja dalam budaya organisasi, karyawan akan lebih produktif ketika mereka puas terhadap pekerjaannya dan puas terhadap lingkungan dimana mereka bekerja.¹⁶ Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya tersebut akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas institusi.

Kehidupan sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya. Untuk menciptakan perubahan, sebuah organisasi harus memiliki “budaya” yang mendorong pada adanya perubahan. Budaya dapat diartikan sebagai pola yang tertanam dalam perilaku organisasi dan nilai-nilai, asumsi, keyakinan, atau ideologi bersama yang dimiliki oleh anggota.¹⁷ Budaya akan memberikan konteks yang spesifik untuk sekelompok orang.

Ada dua konsep yang dapat digunakan untuk menjelaskan budaya, yaitu 1). *Institutional archetype of culture* ala Bergquist dan 2). *Unique institutional culture* ala Tierney.¹⁸ Budaya menurut Bergquist terletak pada *archetype*¹⁹ yang dengannya

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ Peterson dan Spencer dalam Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright (2006) *Human Resources Management Gaining a Competitive Advantage 5th Edition*, New York: McGraw-Hill International Edition (1991)

¹⁸ Lebih jauh lihat Kezar, Adrianna J. and Eckel, Peter D.” The Effect of Institutional Culture on Change Strategies in Higher Education Universal Principles or Culturally Responsive Concepts?”. *The Journal of Higher Education*, Volume 73, Number 4, July/August (2002), hlm. 435-460.

¹⁹ Archetype dalam kamus Miriam Webster diartikan sebagai *the original pattern or model of which*

sebuah organisasi diidentifikasi dan dikategorisasikan. Dia berhipotesis bahwa strategi perubahan yang berbeda harus digunakan untuk jenis *archetype* budaya akademik yang berbeda, yaitu apakah itu budaya collegial, budaya manajerial, budaya developmental ataukah budaya negosiasi yang ada pada suatu institusi pendidikan.

Budaya collegial muncul dari disiplin dosen, yang menilai bahwa ada keterkaitan antara hal-hal yang bersifat akademis, tata kelola dan pengambilan keputusan bersama, serta yang bersifat rasional. Sementara itu, budaya manajerial terfokus pada tujuan organisasi dan nilai efisiensi, didukung oleh skill supervisi yang efektif dan tanggung jawab fiskal. Hal ini berlawanan dengan budaya developmental yang fokusnya ada pada perkembangan personal dan profesional bagi semua anggota dilingkungan kampus. Dan yang terakhir budaya negosiasi yang menilai pada adanya prosedur dan kebijakan egalitarian dan kesetaraan, memperhatikan konfrontasi, interes kelompok, adanya mediasi dan penggunaan power.

Sementara itu, konsep budaya menurut Terney terdiri dari enam hal, yaitu: lingkungan, misi, strategi, sosialisasi, informasi dan *leadership*.²⁰ Perubahan dalam sebuah organisasi dapat dilakukan melalui enam elemen, yaitu:

1. *Senior administrative support* merujuk pada individu pada posisi kepemimpinan yang memberikan dukungan baik dalam bentuk statemen, sumber daya, dan struktur administratif yang baru
2. *Collaborative Leadership*, diartikan sebagai sebuah proses dimana posisional dan nonposisional individu di seluruh kampus ikut serta dalam menginisiasi perubahan mulai dari penyusunan konsep hingga implementasinya.
3. *Robust design*, pemimpin mengembangkan gambaran masa depan yang diinginkan secara fleksibel, jelas dan dapat difahami yang terdiri dari sekumpulan tujuan untuk mencapai gambaran tersebut. Gambaran masa depan dan alat yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut bersifat fleksibel dan tidak tertutup kemungkinan pelaksanaannya.
4. *Visible action*, merujuk pada tingkatan dalam proses perubahan yang dapat diperhatikan. Aktivitas harus visible dan diupayakan sehingga individu dapat memahami bahwa perubahan itu tetap penting dan harus terus menerus.

all things of the same type are representations or copies terjemahan bebasnya adalah bentuk atau model orisinal dari segala tipe sama yang merupakan representasi atau duplikatnya. Lihat kamus Miriam Webster online di: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/archetype>.

²⁰ lihat Kezar, Adrianna J. and Eckel, Peter D. " The Effect of Institutional Culture...."

Dalam hal ini diperlukan strategi untuk membentuk momentum dalam organisasi.²¹

Dalam penelitiannya, Kezar dan kawan-kawan menemukan bahwa terdapat hubungan antara budaya institusi dan perubahan. Mereka menemukan bahwa *archetype* budaya institusi berhubungan dengan cara bagaimana proses perubahan dilakukan, akan tetapi keunikan masing-masing kampus membuat strategi yang digunakan untuk melihat keterkaitan budaya dan perubahan ini tidak cukup hanya dengan menggunakan pendekatan *archetype* saja.²²

Temuan yang kedua adalah bahwa strategi perubahan akan berhasil jika disesuaikan atau koheren dengan budaya. Institusi yang melawan budaya dalam sebuah organisasi dalam menginisiasi perubahan akan mengalami kesulitan. Pada kesimpulannya, Kezar dkk menuliskan beberapa hal yang diperlukan untuk seorang agen perubah, yaitu: agen perubah harus berusaha menjadi outsider budaya organisasi tersebut, serta memahami budaya akademik dalam organisasi dan refleksinya dalam kehidupan kampus.

Simpulan

Kinerja individu dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor. Diantara faktor tersebut adalah kepuasan kerja pegawai dan budaya yang ada di organisasi tersebut. Selain itu, kepuasan kerja mempunyai hubungan positif dengan kinerja individu. Semakin puas pegawai terhadap pekerjaan mereka, semakin bagus kinerja individunya sehingga semakin produktif. Budaya organisasi mempengaruhi strategi yang akan dilaksanakan oleh organisasi dalam merespon perubahan-perubahan yang terjadi baik di luar maupun didalam organisasi. Semakin sebuah organisasi mampu merespon perubahan, semakin bagus organisasi tersebut.

²¹ Lebih detail lihat konsep Lindquist dalam Kezar, Adrianna J. and Eckel, Peter D." The Effect of Institutional Culture on Change Strategies in Higher Education Universal Principles or Culturally Responsive Concepts?" *The Journal of Higher Education*, Volume 73, Number 4, July/August (2002) hlm. 435-460.

²² *Ibid.*

Daftar Referensi

- Bozeman, B. and M. Gaughan “Job Satisfaction among University Faculty: Individual, Work, and Institutional Determinants”. *The Journal of Higher Education* . Vol 82, No. 2 (March/April 2011), pp. 154-186
- Cameron, K.S. and Freeman, S.J., “Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness”. *Research in Organisational Change and Development*. No. 5, (1991). hlm. 23-58.
- Kezar, A.J, William J. G., Jaime L., and Jonathan, N. (2008) “Examining Organizational Contextual Features that Affect Implementation of Equity Initiatives.” *The Journal of Higher Education*, Volume 79, Number 2, (March/April 2008), hlm. 125-159
- Kezar, Adrianna J. and Eckel, Peter D.” The Effect of Institutional Culture on Change Strategies in Higher Education Universal Principles or Culturally Responsive Concepts?”. *The Journal of Higher Education*, Volume 73, Number 4, (July/August 2002), hlm. 435-460
- Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright *Human Resources Management Gaining a Competitive Advantage 5th Edition*, New York: McGraw-Hill International Edition, 2006
- Rosser, Vicki J.J., Linda K.H., Ronald H. “Academic Deans and Directors: Assessing Their Effectiveness from Individual and Institutional Perspectives”. *The Journal of Higher Education*. Volume 74, Number 1, (January/February 2003), hlm. 1-25
- Ryan, Richard M and Deci, Edward L, Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, (2000), hlm. 54-67.
- Trivellas, P. and Dimitra D. “Organisational culture, jobsatisfaction and higher education service quality The case of Technological Educational Institute of Larissa”. *The TQM Journal*. Vol.21 No. 4, (2009), hlm. 382-399
- Tuch, Steven A dan Martin, Jack K, Race in the Workplace: Black/White Differences in the Sources of Job Satisfaction. *The Sociological Quarterly*, Vol. 32, No. 1 (Spring, 1991), hlm. 103-116.

Widodo, Untung²⁾ Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Bawahan (Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Semarang. *Fokus Ekonomi*. Vol 1, No.2 (Desember 2006), hlm. 92-108