

# BAB I

## Latar Belakang

### 1.1. Latar Belakang

Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya mendapat peringkat yang cukup bagus dalam survei yang dilakukan *webometric*. Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya menempati peringkat 3947 di dunia dan peringkat 54 dari seluruh Universitas di Indonesia. Penilaian yang dilakukan *webometric* tersebut dilakukan berdasarkan empat indikator penilaian yaitu *Visibility*, *Size*, *Rich file*, dan *Scholar*. Penilaian pertama, *visibility* didefinisikan sebagai jumlah total tautan eksternal yang unik yang diterima dari situs lain (*inlink*), yang diperoleh dari *Yahoo Search*, *Live Search* dan *Exalead*. Penilaian kedua, *Size* adalah jumlah halaman yang ditemukan dari empat mesin pencari: *Google*, *Yahoo*, *Live Search* dan *Exalead*. Kemudian yang ketiga, *Rich Files* adalah *volume file* yang ada di situs Universitas dimana format file yang dinilai layak masuk di penilaian (berdasarkan uji relevansi dengan aktivitas akademis dan publikasi) adalah: *Adobe Acrobat (.pdf)*, *Adobe PostScript (.ps)*, *Microsoft Word (.doc)* dan *Microsoft Powerpoint (.ppt)*. Penilaian terakhir, *Scholar* penilaian tersebut berdasarkan *Google Scholar* menyediakan sejumlah tulisan-tulisan ilmiah (*scientific paper*) dan kutipan-kutipan (*citation*) dalam dunia akademik. Bobot penilaian terbesar terletak pada *visibility* (50%), *size* (20%), *rich file* (15%), dan *scholar* (15%).

Di satu sisi walaupun menduduki peringkat ke 54 dari seluruh Universitas di Indonesia berdasarkan survei *webometric*, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya belum mampu memperoleh Akreditasi A. Berdasarkan hasil penilaian yang dilakukan DIKTI ada 21 Universitas di Indonesia yang memperoleh akreditasi A dan tiga di antaranya ada dari

Surabaya. Ketiga Universitas tersebut adalah Universitas Kristen Petra, Universitas Airlangga, Institut Sepuluh November (ITS). Hal ini menjadikan evaluasi bagi Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya untuk meningkatkan produktivitas dosen dalam mencapai target yang lebih tinggi. Data ini diperoleh dari Badan Akreditasi Nasional (BAN-PT) yang dikeluarkan pada tanggal 31 Desember 2014. BAN-PT juga merilis *standart* untuk akreditasi institusi perguruan tinggi. *Standart* yang dapat digunakan sebagai dasar adalah (1) penyajian data dan informasi mengenai kinerja, keadaan dan perangkat kependidikan perguruan tinggi, yang dituangkan dalam instrumen akreditasi; (2) evaluasi dan penilaian mutu kinerja, keadaan dan perangkat kependidikan perguruan tinggi, (3) penetapan kelayakan perguruan tinggi untuk menyelenggarakan program-programnya; dan (4) perumusan rekomendasi perbaikan dan pembinaan mutu perguruan tinggi.

Berdasarkan data di atas produktivitas dosen menjadi salah satu kunci untuk meningkatkan mutu dan ranking Universitas. Penilaian produktivitas dosen ini berdasarkan tiga tugas utama dosen dalam Universitas yaitu membimbing, meneliti, dan mengabdikan, sesuai dengan UU no. 14 tahun 2005 bahwa tugas utama dosen adalah mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Peningkatan produktivitas pada dosen dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kepuasan kerja pada dosen. Dalam kepuasan kerja ini bukan hanya menyangkut masalah nominal pendapatan yang akan didapatkan dosen saat bekerja tetapi juga meliputi bagaimana lingkungan kerja dosen sehingga saat dosen mendapatkan kepuasan kerja produktivitas dosen dalam membimbing, meneliti dan mengabdikan dapat meningkat juga. Berbagai riset telah membuktikan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dengan produktivitas. Robbins (2001) mengatakan riset paling kini memberikan dukungan yang diperbarui untuk hubungan yang asli dari

kepuasan-kinerja. Bila data kepuasan dan produktivitas dikumpulkan melalui untuk organisasi secara keseluruhan, bukannya pada tingkat individual, kita temukan bahwa organisasi dengan karyawan yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif daripada organisasi yang tidak terpuaskan.

Penelitian di Indonesia yang dilakukan oleh Wibowo dan Sutanto di perusahaan PT. Nutrifood Surabaya menunjukkan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan pada produktivitas kerja karyawan. Robbins (2001) juga memberikan definisi kepuasan kerja sebagai suatu sikap secara umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Definisi tersebut juga diperkuat dengan pernyataan dari Luthan (2011), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan yang mereka lakukan yang mereka lihat sebagai hal terpenting.

Robbins (2001) mengatakan ada lima faktor yang menentukan kepuasan kerja yaitu, kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung dan kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan. Faktor yang diuraikan diatas juga diperkuat dengan Conte dan Landy (2004) mengatakan ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu karakteristik pekerjaan, peran, karakteristik kelompok dan organisasi, hubungan dengan pemimpin. Landy mengatakan salah satu aspek dalam karakteristik kelompok dan organisasi adalah iklim organisasi, dan salah satu aspek dalam hubungan pemimpin adalah *Leader-member Exchange (LMX)*. Luthan (2011) menyatakan ada enam aspek yang menentukan kepuasan kerja ,yaitu *the work it self, pay, promotions, supervision, work group, dan working condition*.

Peneliti juga melakukan wawancara untuk melihat apakah ada ketidakpuasan dalam pekerjaan yang dialami dosen. Wawancara ini dilakukan

pada salah staf human resource jurusan manajemen yang juga bekerja sebagai dosen yang bernama Ibu C. Dari hasil wawancara mengenai aspek *the work it self* dan *pay*, beliau mengatakan puas karena jika disesuaikan dengan fleksibilitas waktu dan beban kerja gaji yang diberikan sudah sesuai.

*“Mengenai gaji yang diberikan, menurut saya jika kita bandingkan dengan fleksibilitas waktu dan beban kerja yang saya lakukan untuk WM sudah sesuai tetapi saya akan lebih puas jika saya bisa mendapatkan beban kerja yang lebih dan mendapatkan gaji yang lebih tinggi pula.”*

*“Fasilitas yang diberikan WM untuk dosen sudah baik ada wifi yang bisa diakses untuk dosen dan ruang untuk setiap dosen tetapi yang menurut saya masih kurang adalah bilik untuk dosen terlalu kecil sehingga kurang nyaman untuk melakukan bimbingan dengan mahasiswa dan lingkungan dalam fakultas juga kurang sehat karena ruangan tertutup sehingga sirkulasi udara hanya berputar dalam ruangan dan tidak ada pergantian udara dari luar.”*

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan kepuasan kerja dosen masih dapat ditingkatkan dengan meningkatkan tantangan dalam pekerjaan dan menaikkan gaji dari dosen tersebut. Selain itu perbaikan fasilitas dalam ruangan di fakultas juga dapat membantu dosen untuk melaksanakan salah tugas dosen dalam membimbing mahasiswa.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan salah satu dosen Farmasi untuk memperkuat data mengenai kepuasan kerja, yaitu Ibu D. Ini adalah hasil wawancara peneliti dengan Ibu D.

*“Bagi saya kepuasan kerja diukur dari berbagai sisi. Saya merasa puas bekerja apabila dapat menyelesaikan tanggung jawab dalam waktu yang telah ditetapkan dengan hasil kerja optimal. Waktu penyelesaian tugas di fakultas cukup bersahabat sehingga memungkinkan saya untuk dapat bekerja dengan hasil memuaskan”*

*“Kepuasan yang lain adalah penghargaan yang diberikan terhadap hasil kerja. Hal ini masih belum dapat saya rasakan*

*dengan baik. Penghargaan terutama dalam hal materi atas pencapaian kerja tertentu seorang dosen, masih belum terlihat.”*

*“Sisi kepuasan lain adalah perhatian fakultas pada kebersamaan personil di fakultas. Saya sangat menghargai kebaikan fakultas menyediakan liburan bersama gratis bagi pegawai.”*

*“ Kalau promosi dosen, saya merasa kurang diperhatikan dari pihak fakultas. Kurang digunakannya itu, misal dalam seminar biasanya Farmasi selalu memanggil pakar dari luar Universitas, padahal jika untuk membicarakan topik dalam seminar tersebut Fakultas Farmasi WM punya dosen yang juga mampu membahas mengenai topik seminar tersebut.. Misal dalam setahun Farmasi mengadakan seminar 10 kali hanya tiga seminar yang menggunakan dosen dari WM selebihnya dari luar. Seharusnya dosen juga dibantu untuk dipromosikan oleh pihak Fakultas. Beberapa dosen kita juga kuliah di luar negeri gunanya mereka bersekolahkan untuk bisa digunakan dan membantu di Universitas tetapi Fakultas.”*

*“ Untuk fasilitas sudah cukup, yang jadi permasalahan itu hanya internet di pakuwon ini berbeda dengan dinoyo. Akses internet dosen harus berbagi dengan mahasiswa sehingga menjadi cukup susah padahal dosen membutuhkan akses internet tersebut. Jadi kami para dosen langganan internet pribadi. Kalau hubungan dengan pemimpin tidak ada masalah, dan hubungan profesional dengan rekan kerja juga baik cuma kurang terbuka lebih suka bekorban untuk mempertahankan hubungan.”*

Dari hasil wawancara dengan Ibu D, peneliti melihat masalah kepuasan kerja yang berbeda. Ibu C mengatakan sudah mendapatkan masalah akses wifi yang baik di kampus dinoyo sedangkan Ibu D tidak mendapatkan akses khusus bagi dosen, dosen harus berbagi dengan mahasiswa. Dalam hal promosi, Ibu D juga merasa dosen dalam Fakultas Farmasi tidak digunakan dengan maksimal, jika pemanfaatan dosen dapat ditingkatkan tentu bukan hanya kepuasan kerja dari dosen yang dapat meningkat tetapi nama Universitas juga menjadi lebih baik karena memiliki dosen yang berkualitas.

Kebijakan universitas dalam memberikan layanan wifi, liburan gratis bagi dosen, pemberian beasiswa untuk melakukan studi lanjut dan kebijakan lain yang disediakan oleh universitas yang tidak tercantum dalam hasil wawancara diatas adalah bagian dari iklim organisasi. Iklim organisasi adalah perpaduan dari persepsi mengenai keseluruhan organisasi yang berorientasi pada nilai yang relatif stabil, yang akan mempengaruhi perilaku dari anggota organisasi sehubungan dengan efektifitas organisasi (Witte and Cock, 1988). Iklim berfokus pada kebijakan organisasi baik formal atau informal, pelatihan dan prosedur dan cenderung menangkap perbedaan dalam manajemen sumber daya atau kerangka gambaran organisasi (termasuk variabel seperti kepemimpinan, manajemen kinerja, dan pengambilan keputusan) yang memiliki efek pada pengukuran hasil seperti kinerja dan kepuasan.

*“Climate represents a synthesis of perceptions about a relatively stable set of value orientations of the organization as a whole, which influences the behaviour of the organizational members with respect to organizational effectiveness.....”*

*They focus on formal and informal organizational policies, practices and procedures and tend to capture differences in human resource management (HRM) or organization design frameworks (including variables such as leadership, performance management and decision making) that have a mediating effect on output measures such as performance and satisfaction.”*  
(De Witte and De Cock, 1988)

Penelitian yang dilakukan Adenike (2011) mengenai iklim organisasi sebagai prediksi dari kepuasan kerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja. Penelitian tersebut melibatkan 293 karyawan pengajar akademik di Universitas Nigeria. Penelitian yang hampir sama juga dilakukan mahasiswa University of South Africa, Afrika Selatan. Penelitian yang dilakukan Castro (2010) ini diberikan pada 696 karyawan *Information and Communication Technology* (ICT). Hasil dari

penelitian tersebut menunjukkan 9 dimensi dari iklim organisasi yang memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja karyawan.

Faktor lain yang menentukan kepuasan kerja adalah hubungan karyawan dengan atasan dalam hal ini adalah *Leader-member Exchange* (LMX). Dalam universitas sistem kepemimpinan bersifat periodik yang berarti dosen memiliki rentang waktu kerja. Di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya masa jabatan dalam kepemimpinan adalah 4 tahun. Hal tersebut sesuai dengan Statua Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya Pasal 44 ayat 4 dan seorang dosen dapat menduduki jabatan dalam setiap fakultas ataupun rektorat apabila sudah bekerja dalam universitas selama minimal 2 tahun. Peraturan ini diberlakukan sesuai dengan Surat-Surat Keputusan tentang Kepegawaian Yayasan Widya Mandala Surabaya Pasal 7. Dosen sendiri memiliki cara bekerja yang berbeda dengan karyawan dalam perusahaan. Dosen bekerja sebagai kelompok kerja bukan sebagai tim kerja karena bertanggung jawab secara individual dan berinteraksi untuk berbagi informasi, tetapi dosen memiliki tanggung jawab untuk dapat mencapai visi dan misi fakultas. Untuk mencapai visi tersebut maka dosen harus bisa bekerja sama dalam melakukan tugas utama dalam membimbing, mendidik dan mengabdikan pada masyarakat sehingga jika pimpinan dalam fakultas memiliki hubungan yang baik maka akan lebih memudahkan pimpinan untuk bekerja sama dengan dosen yang lain.

Dansereau, Graen, dan Haga (1975) memunculkan teori mengenai *Leader-member Exchange* (LMX) mengusulkan bahwa pemimpin memberikan perilaku yang berbeda pada setiap bawahan. Pola perilaku tersebut berubah setiap waktu dan sebagian besar tergantung pada kualitas hubungan atasan-bawahan. Orang yang memiliki hubungan yang baik dengan atasan memiliki kebebasan untuk mendiskusikan mengenai cara kerja mereka, sedangkan orang yang memiliki hubungan yang tidak baik/ rendah memiliki kebebasan yang kecil untuk mendiskusikan cara kerja mereka. Gerstner dan Day (1997) juga

menyimpulkan bahwa hubungan kualitas yang baik berhubungan positif dengan kinerja usaha bawahan dan kepuasan. Penelitian yang dilakukan Wibowo dan Sutanto (2012) pada 33 karyawan PT. Nutrifood menunjukkan relasi positif kualitas *leader-member exchange* (LMX) dengan kepuasan kerja. Karyawan merasa senang dan puas dengan supervisi dari atasan. Wijanto dan Sutanto (2013) juga melakukan penelitian pada 35 karyawan perusahaan Departemen penjualan PT. X. juga menunjukkan *leader-member exchange* (LMX) mempengaruhi kepuasan kerja.

Berdasarkan latar belakang di atas peneliti tertarik untuk meneliti tentang pengaruh iklim organisasi dan *leader-member exchange* (LMX) terhadap kepuasan kerja pada dosen di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Peneliti memilih iklim organisasi dan *leader-member exchange* (LMX) sebagai variabel penelitian karena lingkungan organisasi dan kepemimpinan adalah bagian penting yang mempengaruhi orang bekerja dalam suatu organisasi dan mampu membawa kemajuan bagi organisasi tersebut. Peneliti berharap melalui penelitian ini dapat memberikan bantuan penilaian bagi kepuasan kerja di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, sehingga universitas dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen yang bisa meningkatkan produktivas dosen di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

## **1.2. Batasan Masalah**

Penelitian ini berfokus pada iklim organisasi dan pengaruh pemimpin dengan karyawan atau *leader-member exchange* (LMX) terhadap kepuasan kerja. Jika kita lihat teori Conte dan Landy (2004), masih ada beberapa aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti budaya organisasi, tugas, kepercayaan, dan lain-lain. Penelitian ini hanya membahas dua aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu iklim organisasi dan *leader-member exchange* (LMX).



### 1.3. Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian dengan judul “Pengaruh iklim organisasi dan *leader-member exchange* (LMX) terhadap kepuasan kerja”, yaitu:

1. Apakah ada pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dosen di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya?
2. Apakah ada pengaruh *leader-member exchange* (LMX) terhadap kepuasan kerja dosen di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya?
3. Apakah ada pengaruh iklim organisasi dan *leader-member exchange* (LMX) terhadap kepuasan kerja dosen di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya?

### 1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan umum dan khusus dari penelitian “Pengaruh iklim organisasi dan LMX terhadap kepuasan kerja”, adalah:

Tujuan Umum : Mengetahui apakah ada pengaruh antara iklim organisasi dan *leader-member exchange* (LMX) terhadap kepuasan kerja pada dosen di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Tujuan Khusus :

1. Mengetahui apakah ada pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dosen di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya
2. Mengetahui apakah ada pengaruh *leader-member exchange* (LMX) terhadap kepuasan kerja dosen di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

## **1.5. Manfaat penelitian:**

### 1.5.1. Manfaat teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian “Pengaruh iklim organisasi dan *leader-member exchange* (LMX) terhadap kepuasan kerja” adalah dapat menambah pemahaman mengenai kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh dua aspek tersebut, dan bagi penelitian yang akan datang.

### 1.5.2. Manfaat praktis

#### 1. Universitas

Dapat menjadi bahan evaluasi dan saran yang berguna untuk meningkatkan kepuasan di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

#### 2. Dekan dalam Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

Menjadi saran bagi Dekanat untuk dapat meningkatkan hubungan yang terjalin dengan dosen sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen.

#### 3. Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

Melalui hasil kuesioner ini universitas dapat mengetahui kebutuhan dosen yang oleh 6 aspek kepuasan kerja yaitu *the work it self*, *pay*, *promotions*, *supervision*, *work group*, dan *working condition* sehingga Universitas dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen di universitas.