



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00201900452, 7 Januari 2019

Pencipta

Nama : **Dr. Muhamad Rifa'i, SE., MM**
Alamat : **Jl. Telagawa Warna Blok F / 6 RT.07 RW.06, Tlogomas, Lowokwaru, Malang, Jawa Timur, -**
Kewarganegaraan : **Indonesia**

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Universitas Tribhuwana Tungadewi**
Alamat : **Jl. Telaga Warna, Tlogomas, Malang, Jawa Timur, -**
Kewarganegaraan : **Indonesia**
Jenis Ciptaan : **Buku**
Judul Ciptaan : **Mendongkrak Kinerja Pegawai**
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : **31 Maret 2010, di Malang**
Jangka waktu perlindungan : **Berlaku selama 50 (lima puluh) tahun sejak Ciptaan tersebut pertama kali dilakukan Pengumuman.**
Nomor pencatatan : **000131088**

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL

Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.
NIP. 196611181994031001

MENDONGKRAK KINERJA PEGAWAI

Studi Empiris pada Dosen Universitas
dalam Manajemen Pesantren
di Jawa Timur

Penulis : DR. M. RIFA'I, SE., MM

MENDONGKRAK KINERJA PEGAWAI

Studi Empiris pada Dosen Universitas dalam Manajemen Pesantren di Jawa Timur

Penulis : DR. M. RIFA'I, SE., MM

Desain sampul:

layout : Akhmad Wakhyudi, S.Kom

© 2010, Putra Media Nusantara, Surabaya

Didistribusikan oleh:

CV. Putra Media Nusantara

Perum Gunung Sari Indah AZ-24

Surabaya - 60223

Tell: 031-60909556

e-mail: cv_pmn@yahoo.com

Hak cipta dilindungi Undang-undang

Diterbitkan pertama kali oleh:

Penerbit Putra Media Nusantara Surabaya

ISBN : 978-602-8832-25-0



**Sanksi Pelanggaran Pasal 22
Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002
Tentang Hak Cipta:**

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat(1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat (satu) bulan dan/ atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/ atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/ atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratusjuta rupiah).

Dicetak oleh :

ITS Press

InstitutTeknologi Sepuluh Nopember Surabaya

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Prof. Dr. Willem Mantja, M.Pd

Masalah kinerja individu dalam organisasi telah lama menjadi pembicaraan dan menjadi berbagai kajian dalam penelitian. Apa yang dikatakan orang tentang organisasi tak ubahnya adalah sebagai wadah dan alat untuk mencapai tujuan para anggotanya yang di dalamnya terdapat norma-norma yang harus dipedomani dan nilai-nilai yang perlu dipegang teguh. Pengorganisasian merupakan proses penempatan orang-orang dan sumber daya lainnya untuk melakukan tugas-tugas dalam pencapaian tujuan. Hal ini menyangkut pembagian kerja untuk diselesaikan dan mengkoordinasikan dalam proses manajemen.

Perilaku manusia dalam organisasi dapat dikaji berdasarkan tiga tingkatan yaitu: individu, kelompok dan organisasi yang masing-masing mempunyai perspektif yang unik. Salah satunya adalah perilaku unik yang terjadi dalam kelompok, yang hanya dapat dijelaskan dengan memahami proses dalam kelompok itu sendiri. Di tahun-tahun terakhir ini sudah membawa banyak terdapat banyak perubahan dalam organisasi di negara-negara maju. Kompetisi internasional sudah membawa banyak tantangan bagi organisasi di sana. Persaingan internasional bersaing dengan ketat, dimana karyawan dipaksa bekerja lebih dari sekedar untuk mencari uang dan harus terus meningkatkan kompleksitas tentang arus informasi dan pengetahuan teknis. Sudah selayaknya bagi semua organisasi termasuk organisasi pendidikan untuk menyelidiki

bagaimana penggunaan sumber daya manusia yang inovatif lebih secara efektif.

Buku ini membahas tentang perilaku individu dalam organisasi pendidikan tinggi khususnya lembaga pendidikan yang dikelola oleh pesantren di Jawa Timur, yang merupakan hasil penelitian saudara Dr. M. Rifa'i, SE., MM salah seorang dosen Universitas Tribhuwana Tunggaladewi Malang. Penulis memang memiliki latar belakang pendidikan formal di pesantren yaitu ketika menempuh pendidikan SMU dan Sarjana Strata Satu. Jadi tidaklah mengherankan jika perhatian tentang pendidikan khususnya pendidikan di lembaga pesantren merupakan salah satu kajian yang menjadi perhatiannya. Buku ini bisa menambah khasanah literatur tentang kinerja pegawai khususnya lembaga pendidikan, dengan demikian dapat pula dijadikan perbendaharaan ilmu pengetahuan bagi para mahasiswa, dosen, dan bagi peneliti bidang manajemen.

Saya mengucapkan selamat kepada penulis atas terbitnya buku ini. Saya mengharapkan penulis terus memperbaiki dan menyempurnakan tulisan-tulisannya pada buku-buku karya selanjutnya, sehingga pembaca dapat memperoleh pengetahuan yang senantiasa baru. Mudah-mudahan penulis juga bisa menghasilkan karya lainnya selain buku ini sehingga kemajuan dunia pendidikan bisa dicapai.

Malang, 31 Maret 2010



Prof. Dr. Willem Mantja, M.Pd

KATA PENGANTAR

Penulis

Pertama dan utama ucapan syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkat Rahmat, Taufiq, serta Hidayah-NYA penulis dapat merealisasikan salah satu dari sekian banyak mimpi-mimpi penulis yaitu berupa karya buku sederhana yang penulis harapkan bisa dijadikan bahan bacaan dan tambahan wawasan guna memperkaya khasanah ilmu pengetahuan khususnya dibidang aplikasi ilmu manajemen. Apalikasi ilmu manajemen sangatlah luas, ilmu manajemen bisa dipraktekan dalam lembaga bisnis seperti perusahaan yang berorientasi profit sebagaimana banyak teori-teori dan publikasi penelitian ilmiah yang selama ini berkembang, tetapi bisa juga diaplikasikan pada lembaga atau organisasi non profit seperti organisasi sektor publik (pemerintahan), organisasi lembaga pendidikan, organisasi keagamaan dan bahkan organisasi rumah sakit sekalipun.

Tulisan ini berawal dari pemahaman penulis tentang kondisi ideal peran dari suatu lembaga pendidikan khususnya lembaga pendidikan tinggi dalam menujung pembangunan nasional. Dimana pendidikan tinggi bertujuan untuk menyiapkan peserta didik agar menjadi anggota masyarakat yang mempunyai kemampuan akademik dan atau profesional serta memiliki watak kepemimpinan yang tanggap terhadap kebutuhan pembangunan dan perkembangan iptek, berjiwa pengabdian, memiliki tanggung

jawab yang besar terhadap masa depan bangsa dan negara. Guna mencapai tujuan tersebut perguruan tinggi diupayakan agar lebih mampu menyelenggarakan program kegiatan pendidikan, penelitian di bidang iptek, serta pengabdian pada masyarakat yang bermanfaat bagi kemanusiaan dan sesuai dengan kebutuhan pembangunan, khususnya lembaga pendidikan yang muncul dari pesantren.

Pesantren sebagai lembaga sosial keagamaan mempunyai peranan sangat penting dan strategis dalam kehidupan masyarakat, terutama dalam bidang dakwah keagamaan dan pendidikan agama. Bahkan pesantren secara nyata telah memberikan sumbangan yang sangat berarti dalam proses pembangunan nasional, dengan memerankan diri sebagai agen pembangunan (*agent of development*) dan agen perubahan sosial (*agent of social change*) menuju kehidupan yang lebih maju dan modern. Sebagai agen pembangunan dan agen perubahan sosial, pesantren bukan saja memberikan visi dan wawasan pembangunan yang berorientasi pada ketimpangan masyarakat, tetapi juga memberikan panduan etik dan bingkai nilai-nilai agama, sehingga masyarakat berhasil mencapai kemajuan dan kemoderenan dengan tetap berpijak pada basis budaya dan tradisi keagamaan.

Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang berakar kuat di masyarakat, dan menjadi representasi terbaik konsep *community based education*. Konsep pendidikan berbasis masyarakat mempunyai tujuan ganda, yaitu: pertama meningkatkan pemberdayaan institusi sosial di masyarakat yang bergerak di bidang pendidikan, dan kedua menghimpun sumber-sumber finansial alternatif yang ada di dalam masyarakat sendiri dalam rangka memberikan pelayanan pendidikan bagi masyarakat

Dalam rangka mewujudkan tersebut salah satu hal yang perlu dilakukan adalah bagaimana bisa meningkatkan kinerja

para pegawai perguruan tinggi tersebut khususnya para tenaga pengajarnya (dosen) agar memiliki kinerja yang baik guna mendukung kinerja dari lembaga dimana dia bekerja. Akan tetapi kinerja itu tidak bisa muncul begitu saja tanpa adanya dorongan yang bisa mendorong agar bisa mencapai kinerja terbaik. Artinya banyak hal yang bisa dijadikan bahan untuk mendorong dari suatu kinerja pegawai, akan tetapi dalam tulisan ini penulis memfokuskan beberapa variabel organisasional yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi berprestasi, dan komitmen pada organisasi yang bisa mendorong bagi kinerja pegawai tersebut, yang umumnya dalam lingkup masalah sumber daya manusia.

Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aset yang penting (*ultimate resources*) untuk dikelola, karena keunikan karakteristik individu, perbedaan kompetensi, kualifikasi, keahlian serta latar belakang kehidupan yang berbeda, yang menjadi bagian dari suatu organisasi. Oleh sebab itu peran manajemen sumber daya manusia sangat penting guna menciptakan, memelihara sikap dan perilaku kerja karyawan atau pegawai dalam suatu organisasi.

Pada kesempatan ini pula kami sampaikan ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada yang terhormat bapak Prof. Dr. Willem Mantja, M.Pd yang bersedia memberikan kata pengantar pada buku ini, saudara Dodi Setiawan, S.Sos yang bersedia menjadi editor pada tulisan ini karena atas sentuhannya tulisan ini bisa lebih enak untuk dibaca. Serta beberapa rekan kolega yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan bantuan baik moril maupun materiil.

Akhirnya “tak ada gading yang tak retak” oleh karenanya saran-saran yang konstruktif sangat penulis harapkan guna perbaikan dan guna pengembangan karya karya penulis selanjutnya.

Semoga tulisan yang sederhana ini bisa memberikan manfaat bagi para pembaca sekalian khususnya guna perkembangan dunia ilmu pengetahuan.

Malang, Maret 2010

Penulis.

M. Rifa'i

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR (Prof. Dr. Willem Mantja, M.Pd)	iii
KATA PENGANTAR (Penulis).....	v
DAFTAR ISI.....	ix

BAB I : PENDAHULUAN	1
----------------------------------	----------

BAB 2 : BERBAGAI PANDANGAN TENTANG KINERJA PEGAWAI	17
1. Konsep Kinerja.....	17
2. Pengukuran Kinerja Pegawai.....	21

BAB 3 : GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI PENDORONG KINERJA PEGAWAI.....	27
1. Konsep Gaya Kepemimpinan	27
2. Bentuk Gaya Kepemimpinan.....	29
3. Mengukur Gaya Kepemimpinan.....	31

BAB 4 : BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI PENDORONG KINERJA PEGAWAI.....	39
1. Konsep Budaya Organisasi.....	39
2. Terbentuknya Budaya Organisasi	46
3. Fungsi Budaya dalam Organisasi.....	47
4. Tipe Budaya Organisasi	48

5. Budaya Organisasi Sebagai Sumber Daya Organisasi	49
6. Usaha Mempertahankan dan Memperkuat Budaya Organisasi	51
7. Karakteristik Budaya Organisasi	53

BAB 5 : MOTIVASI BERPRESTASI SEBAGAI PENDORONG KINERJA PEGAWAI.....57

1. Konsep Motivasi	57
2. Konsep Motivasi Berprestasi Pegawai	60
3. Proses Motivasi	63
4. Beberapa Pandangan Tentang Teori Motivasi	65
a. Teori hirarki kebutuhan dari Maslow	66
b. Teori Dua Faktor Dari Herzberg	69
c. Teori Kebutuhan McClelland	70
d. Perbandingan Teori Maslow, Teori Herzberg, dan Teori McClelland	73

BAB 6 : KOMITMEN PADA ORGANISASI SEBAGAI PENDORONG KINERJA PEGAWAI.....75

1. Konsep Komitmen pada Organisasi	75
2. Bentuk Komitmen pada Organisasi	77

BAB 7 : VARIABEL ORGANISASIONAL YANG BERHUBUNGAN DENGAN KINERJA PEGAWAI.....83

1. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Budaya Organisasi.....	83
2. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Berprestasi.	84

3. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Komitmen pada Organisasi.....	85
4. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Dosen.....	86
5. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Motivasi Berprestasi.....	86
6. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Komitmen pada Organisasi.....	87
7. Hubungan antara Motivasi Berprestasi dengan Komitmen pada Organisasi.....	90
8. Hubungan antara Komitmen pada Organisasi dengan Kinerja Dosen.....	90
9. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Dosen melalui Motivasi Berprestasi dan Komitmen pada Organisasi.....	91
10. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai melalui Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi, dan Komitmen pada Organisasi.....	94

BAB 8 : METODE PENELITIAN UNTUK MENGUKUR KINERJA PEGAWAI.....	99
A. Rancangan Penelitian.....	99
B. Populasi dan Sampel Penelitian.....	101
C. Instrumen Penelitian.....	103
1. Instrumen yang digunakan.....	103
2. Penyusunan Instrumen.....	103
3. Uji Coba Instrumen.....	107

a. Uji Validitas Instrumen.....	108
b. Uji Reliabilitas Instrumen	109
D. Pengumpulan data.....	110
E. Analisis Data	112
1. Pengembangan Model Berbasis Teori	115
2. Pengembangan Diagram Jalur untuk Menunjukkan Hubungan Kausalitas	116
3. Konversi Diagram Jalur ke Dalam Serangkaian Perumusan Struktural dan Spesifikasi Model Pengukuran Masing-Masing Kuesioner.....	119
4. Pemilihan Input dan Teknik Estimasi atau Model Dibangun.....	121
5. Menilai Problem Identifikasi	122
6. Evaluasi Terhadap Model (Kriteria Goodness of Fit)...	123
7. Modifikasi Model dan Interpretasi dari Keseluruhan Model	125

**BAB 9 : DESKRIPSI HASIL PENELITIAN VARIABEL
ORGANISASIONAL PENDORONG KINERJA**

PEGAWAI	129
1. Diskripsi Karakteristik Variabel Penelitian.....	129
2. Diskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan.....	130
3. Diskripsi Variabel Budaya Organisasi	133
4. Diskripsi Variabel Motivasi Berprestasi.....	136
5. Diskripsi Variabel Komitmen pada Organisasi	138
6. Diskripsi Variabel Kinerja Dosen	141

**BAB 10 : ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI
UNTUK MENGUJI VARIABEL ORGANISASIONAL
YANG MEDORONG KINERJA PEGAWAI145**

1. CFA Variabel Gaya Kepemimpinan146
2. CFA Variabel Budaya Organisasi148
3. CFA Variabel Motivasi Berprestasi150
4. CFA variabel komitmen pada organisasi153
5. CFA variabel kinerja dosen155

**BAB 11 : MODEL STRUKTURAL UNTUK MENGUJI
VARIABEL ORGANISASIONAL YANG MEDORONG
KINERJA PEGAWAI159**

- A. Uji Asumsi yang Melandasi SEM.159
 1. Evaluasi Data Outliers.....159
 2. Evaluasi Terhadap Normalitas Data.....160
 3. Uji Linieritas.....161
- B. Evaluasi Kriteria Goodness-of-Fit Model161
 1. Evaluasi atas Terpenuhinya Asumsi Model Bersifat Aditif.162
 2. Uji Persamaan Struktural (Structural Equation Model/SEM)162
- C. Uji Model Tahap Awal162
- D. Uji Model Tahap Akhir.....164
- E. Analisis Pengaruh Langsung, Pengaruh tidak Langsung, dan Pengaruh Total antar Variabel dalam Model.166
- F. Hasil Pengujian Hipotesis167

**BAB 12 : KINERJA DOSEN UNIVERSITAS DALAM
MANAJEMEN PESANTREN DI JAWA TIMUR.....173**

A. Temuan Penelitian.....173

B. Analisis Hubungan antar Variabel.....175

1. Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan budaya organisasi.175
2. Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi berprestasi.179
3. Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan komitmen pada organisasi.181
4. Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja dosen.183
5. Hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi berprestasi.186
6. Hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen pada organisasi.187
7. Hubungan antara motivasi berprestasi dengan komitmen pada organisasi.192
8. Hubungan antara komitmen pada organisasi dengan kinerja dosen.195
9. Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja dosen melalui motivasi berprestasi dan komitmen pada organisasi.197
10. Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja dosen melalui budaya organisasi, motivasi berprestasi, dan komitmen pada organisasi.199

BAB 13 : PENUTUP	203
A. Kesimpulan.....	203
B. Implikasi Penelitian.....	205
C. Saran - saran.....	208
 DAFTAR PUSTAKA.....	 211
INDEX.....	233
GLOSARIUM.....	235

BAB 1

PENDAHULUAN

Pembangunan kesejahteraan rakyat pada dasarnya adalah pembangunan sumber daya manusia yang merupakan bagian tak terpisahkan dalam pembangunan nasional. Pembangunan manusia sebagai sumber daya pembangunan menekankan manusia sebagai pelaku pembangunan yang memiliki etos kerja produktif, ketrampilan, kreativitas, disiplin, profesionalisme, serta memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan, dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) yang berwawasan lingkungan maupun kemampuan manajemen. Kualitas manusia sebagai insan dan sumber daya pembangunan seperti itu akan membawa Indonesia tumbuh dan maju sebagai bangsa besar yang sejajar dengan bangsa maju lainnya.

Pembangunan manusia sebagai insan, menekankan harkat, martabat, hak dan kewajiban manusia, yang tercermin dalam nilai-nilai yang terkandung dalam diri manusia, baik etika, estetika maupun logika, yang meliputi nilai-nilai rohaniah, kepribadian, dan kejuangan. Nilai-nilai tersebut antara lain adalah beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, mengamalkan ajaran agama dan ilmunya, bersikap amanah, sadar akan harga diri pribadi dan bangsanya, memiliki kepercayaan diri, cerdas, terbuka, demokratis, dan memiliki kesadaran berbangsa dan bernegara.

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) merupakan lembaga atau organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat yang biasanya pengelolaannya di

bawah naungan yayasan dalam rangka ikut berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan nasional guna mencapai cita-cita pembangunan nasional. Berdasarkan Undang Undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional dinyatakan bahwa masyarakat sebagai mitra pemerintah berkesempatan yang seluas-luasnya untuk berperan serta dalam penyelenggaraan pendidikan nasional.

Dalam kaitan itu para penyelenggara pendidikan, khususnya pendidikan tinggi, menganggap bahwa keikutsertaan dunia swasta dalam penyediaan kesempatan belajar pendidikan tinggi sangatlah strategis. Hal ini dikarenakan terbatasnya daya tampung Perguruan Tinggi Negeri (PTN) untuk menampung minat lulusan Sekolah Menengah Umum (SMU), dimana acuan utama dalam kebijakan dasar pengembangan pendidikan tinggi kedepan adalah strategi jangka panjang pendidikan tinggi (*Higher Education Long Term Strategy, HELTS*) 2003-2010 yang diarahkan untuk meningkatkan daya saing bangsa yang dilandasi oleh adanya otonomi penyelenggaraan pendidikan dan kesehatan organisasi.

Perubahan lingkungan organisasi yang dinamis menyebabkan tantangan yang dihadapi lembaga atau organisasi sangat kompleks, termasuk organisasi bidang pendidikan. Para pemimpin lembaga pendidikan dari semua jenis organisasi pendidikan juga menghadapi banyak tantangan yang sulit, terutama berkenaan dengan tuntutan masyarakat sebagai basis yang harus mereka layani. Masyarakat tidak lagi diam dan menerima begitu saja produk-produk yang dihasilkan organisasi pendidikan. Mereka menuntut organisasi pendidikan mampu menghasilkan produk yang lebih baik yang lebih dapat dirasakan manfaatnya (Setiawan, 2005).

Berkaitan dengan masalah pendidikan, Kurniawan (2000) menyatakan dalam memasuki abad 21 setidaknya pendidikan menghadapi empat tantangan besar dan kompleks, yakni: *pertama,*

tantangan peningkatan nilai tambah (*added value*) yaitu bagaimana meningkatkan nilai tambah dalam rangka meningkatkan produktivitas masyarakat dan pertumbuhan ekonomi, sebagai upaya memelihara dan meningkatkan pembangunan berkelanjutan. *Kedua*, tantangan untuk melakukan pengkajian secara komprehensif terhadap terjadinya transformasi (perubahan) struktur masyarakat, dari masyarakat tradisional ke masyarakat modern atau dari masyarakat agraris ke masyarakat industri, serta bagaimana implikasinya bagi pengembangan sumber daya manusia. *Ketiga*, tantangan dalam persaingan global yang semakin ketat, yaitu meningkatkan daya saing bangsa Indonesia dalam menghasilkan karya-karya bermutu sebagai hasil penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi. *Keempat*, munculnya kolonialisme di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi untuk menggantikan kolonialisme bidang politik.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan, peranan pemimpin menjadi sangat penting, sebab esensi dari pemimpin adalah usaha untuk mempengaruhi orang lain agar menyumbangkan keahliannya, baik untuk bertindak sesuai kapasitas yang dimiliki maupun untuk tumbuh dan berkembang secara terus menerus (Dharma dan Akib, 2004). Pengaruh diperuntukan untuk menjual gagasan, untuk memperoleh penerimaan dari kebijakan yang dibuat atau program kerja yang direncanakan untuk memotivasi karyawan supaya mendukung dan melaksanakan keputusan yang dibuat. Dengan kata lain, pemimpin tidak hanya dapat mengatakan kepada bawahan apa yang harus dikerjakan, tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintah pimpinan.

Siagian (1995), mengatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang melekat pada diri orang-orang yang menduduki posisi sebagai pemimpin di dalam organisasi. Thoha (2001), menyatakan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal, sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan.

Day and Lord (*dalam* Robbin, 2003), menyatakan bahwa tidak diragukan kesuksesan suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan.

Seorang pemimpin yang sukses adalah orang yang mampu mengantisipasi perubahan, dan sekuat tenaga memanfaatkan kesempatan, memotivasi untuk meningkatkan produktivitas yang lebih tinggi, mengoreksi kinerja yang buruk dan mendorong organisasi kearah sasarannya. Konsep mengenai efektivitas dari seorang pemimpin kebanyakan oleh peneliti dievaluasi dalam kaitannya dengan konsekuensi-konsekuensi dari tindakan pemimpin tersebut bagi para pengikut dan para *stakeholder* organisasi lainnya (Setiawan, 2005). Lebih lanjut Yukl (1994), menyatakan bahwa ukuran yang biasanya digunakan mengenai efektifitas pemimpin adalah sejauh mana organisasi dari pemimpin tersebut melaksanakan tugasnya secara berhasil dan mencapai tujuannya. Dari perspektif tersebut maka dapat dipahami bahwa pemimpin memiliki tugas dan tanggung jawab yang sangat menentukan terhadap keberhasilan dalam mencapai sasarannya.

Salah satu tugas pemimpin organisasi adalah mendorong para anggota organisasi untuk bekerja dan beraktivitas yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja. Smith dan Wakely (*dalam* As'ad, 1998) menegaskan bahwa seseorang didorong untuk bekerja atau beraktivitas karena berharap bahwa hal tersebut akan membawa pada keadaan yang lebih baik. Siagian (2003) menyatakan bahwa kemampuan dan ketrampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan suatu kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangsih yang nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut maka diperlukan kinerja para anggota organisasi. Kinerja yang sering

disebut dengan *performance* yang berarti apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Kinerja digunakan sebagai dasar penilaian atau evaluasi dan sistem itu dapat merupakan kekuatan penting untuk mempengaruhi perilaku karyawan (Robbins, 1996). Menurut As'ad (2001) kinerja sebagai hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan, sedangkan Dharma (1986) berpendapat, kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk yang dihasilkan oleh seseorang. Kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur Seymour (*dalam* Swasto, 2003). Hal ini dapat berkaitan dengan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh individu dalam kurun waktu tertentu.

Dalam banyak praktek organisasional, kinerja seseorang sebagai anggota organisasi banyak dipengaruhi oleh faktor lain, kajian secara teoritis dan bukti empirik telah menjelaskan hal tersebut. Antara lain adalah hasil studi dari Idris (2006) menunjukkan kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia. Wilderom & Van Den Berg (2000) menunjukkan kepemimpinan transformational sebagai prediktor kinerja. Sementara studi Kadir (2005) menjelaskan kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi dan komitmen organisasi. Sementara dalam penelitian lain telah menunjukkan adanya hubungan positif antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan, misalkan Mayer, 1989, Mayer & Schoorman, 1992, Doconinck & Bechman, 1994, Liov, 1995, Ward & Davis, 1995, Wong dkk, 1995, Flatoher & William, 1996, *dalam* Yousef, 2000.

Selain beberapa studi tersebut di atas juga terdapat bukti empirik yang menunjukkan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh budaya organisasi (Ouchi, 1982, Deal & Kennedy, 1982, Miller, 1987, Deminson, 1990, Heskett, 1992, *dalam* Idris 2006). Penelitian yang dilakukan Yousef (2000) menunjukkan hubungan

antara komitmen organisasi dan hasil kerja, kepuasan kerja dan kinerja adalah positif dan signifikan. Sedangkan studi Setiawan (2005) menunjukkan komitmen organisasi dosen DPK (Kopertis) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Sementara Meyer dan Allen (1997) menjelaskan beberapa studi empirik yang menunjukkan hubungan positif antara praktek organisasional yaitu: budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan manajer SDM dengan komitmen pada organisasi. Nijhof dkk (1998) menjelaskan bahwa faktor organisasional yang berpengaruh pada komitmen organisasi adalah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Sedangkan Preffer (1997) berpendapat bahwa apa yang dilakukan oleh organisasi dalam mengelola sumber daya manusia merupakan strategi dalam mencapai komitmen organisasi.

Dari sudut pandang motivasi, pada umumnya karyawan ingin melakukan kegiatan yang mempunyai arti penting bagi diri sendiri dan bagi organisasi yang memberikan rasa keberhasilan bagi karyawan itu (Siagian, 1995). Motivasi berprestasi karyawan bertitik tolak dari pemenuhan kebutuhan hidupnya, yang bagi tiap individu dalam organisasi kebutuhan-kebutuhan itu akan berbeda satu dengan yang lainnya, serta dilatar belakangi juga oleh hal-hal yang berbeda. Apabila kebutuhan dan keinginan tidak terpenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan dan kinerja karyawan yang jelek, untuk itu pimpinan dalam organisasi harus memperhatikan aspek motivasi ini.

Selain dari aspek motivasi yang perlu diperhatikan oleh pimpinan adalah bagaimana upaya menciptakan komitmen bagi karyawan terhadap lembaganya. Komitmen secara umum dapat dipahami sebagai suatu ikatan kejiwaan atau emosional individu terhadap organisasi termasuk keterlibatan kerja, kesetiaan dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi. Banyak hal yang dapat menciptakan komitmen pada organisasi, diantaranya adalah

gaya kepemimpinan (Bycio dkk, dalam Setiawan, 2005; Laka, 2004), budaya organisasi (Ritchie, 2000; Mukherje dan Nath, 2003; Wei-Kong Wu, 2002), motivasi (Setiawan, 2005; Suzana, 2006; Luthans, 1995) serta banyak faktor lainnya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. (Usa, 2008; Steers & Porter, 1991; Sion, 2005; Luthans, 1992; dan Clark, 1993).

Kondisi tersebut juga berlaku bagi organisasi lembaga pendidikan tinggi, oleh karenanya upaya yang dilakukan pemimpin suatu perguruan tinggi adalah bagaimana dia mampu mengelola bawahannya yang berada dalam unit kerjanya, yaitu tenaga pengajar atau dosen dan pegawai administrasi untuk mencapai sasaran organisasi. Dalam praktek banyak ditemukan bahwa tenaga pengajar atau dosen lebih memiliki peran dan tanggung jawab untuk memajukan organisasi. Kualitas suatu perguruan tinggi sering diukur dari hasil karya ilmiah yang dipublikasikan dan manfaat nyata dari pengabdian masyarakat.

Di Jawa Timur terdapat banyak perguruan tinggi swasta yang tumbuh dan berkembang, data tahun 2006 menunjukkan perguruan tinggi swasta di Jawa Timur yang berbentuk Universitas berjumlah 70 lembaga, berbentuk Institut berjumlah 15 lembaga, berbentuk Sekolah Tinggi berjumlah 124 lembaga, berbentuk Akademi berjumlah 54 lembaga, dan berbentuk Politeknik berjumlah 9 lembaga (Direktori Kopertis wilayah VII tahun 2006). Fenomena ini menunjukkan tingkat persaingan yang sangat ketat yang harus dihadapi oleh para pengelola perguruan tinggi swasta agar bisa tetap eksis dan dapat menjalankan fungsinya untuk berpartisipasi dalam pembangunan nasional khususnya dalam bidang penyelenggaraan pendidikan tinggi.

Di antara sekian banyak perguruan tinggi tersebut terdapat perguruan tinggi yang spesifik, yaitu perguruan tinggi yang manajemen pengelolanya berada dalam koordinasi (naungan)

lembaga pendidikan pesantren. Sebagaimana kita ketahui bahwa pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan tradisional Islam, yang dalam perkembangannya juga menyelenggarakan sistem pendidikan formal, memiliki manajemen, gaya kepemimpinan, nilai-nilai dan norma-norma kepesantrenan sangat kental. Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang diperkenalkan di Jawa sekitar 500 tahun yang lalu. Sejak saat itu, lembaga pesantren tersebut telah mengalami banyak perubahan dan memainkan berbagai macam peran dalam masyarakat Indonesia (Mayra, 2002).

Badan perencanaan pembangunan nasional (Bappenas) dalam propenas tahun 2001-2005 menjelaskan bahwa Pesantren sebagai lembaga sosial keagamaan mempunyai peranan sangat penting dan strategis dalam kehidupan masyarakat, terutama dalam bidang dakwah keagamaan dan pendidikan agama. Bahkan pesantren secara nyata telah memberikan sumbangan yang sangat berarti dalam proses pembangunan nasional, dengan memerankan diri sebagai agen pembangunan (*agent of development*) dan agen perubahan sosial (*agent of social change*) menuju kehidupan yang lebih maju dan modern. Sebagai agen pembangunan dan agen perubahan sosial, pesantren bukan saja memberikan visi dan wawasan pembangunan yang berorientasi pada ketimpangan masyarakat, tetapi juga memberikan panduan etik dan bingkai nilai-nilai agama, sehingga masyarakat berhasil mencapai kemajuan dan kemoderenan dengan tetap berpijak pada basis budaya dan tradisi keagamaan.

Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang berakar kuat di masyarakat, dan menjadi representasi terbaik konsep *community based education*. Konsep pendidikan berbasis masyarakat mempunyai tujuan ganda, yaitu: pertama meningkatkan pemberdayaan institusi sosial di masyarakat yang bergerak di bidang pendidikan, dan kedua menghimpun sumber-sumber financial alternatif yang ada di dalam masyarakat sendiri dalam rangka memberikan pelayanan pendidikan bagi masyarakat (Propenas, 2001-2005).

Lembaga pendidikan pesantren di Jawa memiliki banyak bentuk jenisnya. Perbedaan jenis-jenis pondok pesantren di Jawa dapat dilihat dari segi ilmu yang diajarkan, jumlah santri, pola kepemimpinan atau perkembangan ilmu teknologi. Namun demikian, ada unsur-unsur pokok pesantren yang harus dimiliki setiap pondok pesantren (Hasyim, 1998). Unsur-unsur pokok pesantren, yaitu: kyai, masjid, santri, pondok dan kitab Islam klasik (atau kitab kuning), adalah elemen unik yang membedakan sistem pendidikan pesantren dengan lembaga pendidikan lainnya (Dhofier, 1985)

Sebagai lembaga pendidikan berbasis agama, pesantren saat ini semakin melebarkan wilayah garapannya yang tidak hanya mengakselerasikan mobilitas vertikal (dengan penjelajahan materi agama) tetapi juga mobilitas horisontal (kesadaran sosial). Pesantren tidak hanya berkuat pada kurikulum yang berbasis keagamaan, tetapi juga kurikulum yang menyentuh persoalan aktual masyarakat. Pergeseran orientasi semacam ini tidak berarti menghilangkan identitas pesantren dengan segala keunikannya, melainkan justru semakin mempertegas bahwa pesantren sejak berdirinya adalah lembaga milik masyarakat yang dikembangkan atas swadaya masyarakat.

Saat ini terdapat banyak pesantren yang mengembangkan sistem pendidikan dengan model klasikal dengan tanpa meninggalkan sistem sorogan dan wetonan. Pendidikan klasikal tersebut bersifat formal berjenjang mulai taman kanak-kanak hingga perguruan tinggi. Bahkan tidak sedikit pesantren yang mulai membuka jenjang pendidikan yang berorientasi pada “pendidikan umum” semisal, SMP, SMU bahkan Universitas. Dalam konteks ini, pesantren tidak hanya mempertajam pengetahuan agama yang menjadi ciri pendidikannya, tetapi juga melengkapinya dengan disiplin keilmuan lain yang bisa menopang pengetahuannya.

Pada awalnya lembaga pendidikan yang dikelola pesantren hanya terbatas pada lembaga pendidikan yang berfokus disiplin ilmu agama saja, akan tetapi saat ini sudah berkembang pada multi disiplin ilmu pengetahuan sehingga lembaga pendidikan yang dikelola tidak hanya berbentuk tradisional tetapi saat ini telah bermunculan lembaga pendidikan formal yang dikelola pesantren. Dengan demikian lembaga pesantren telah dituntut oleh masyarakat untuk senantiasa apresiatif sekaligus selektif dalam mensikapi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Fenomena pesantren menyelenggaran pendidikan formal berjenjang sampai pendidikan tinggi muncul dalam rangka menjawab tuntutan masyarakat yang menginginkan lembaga pendidikan pesantren menghasilkan lulusan yang ahli di bidang ilmu agama yang sekaligus juga ahli di bidang ilmu pengetahuan lain serta teknologi, oleh karenanya lembaga pendidikan pesantren terus mengembangkan lembaga pendidikan yang dikelolanya sampai jenjang pendidikan tinggi. Penyelenggaraan pendidikan tinggi oleh pesantren merupakan wujud dari keterbukaan lembaga pesantren menjawab tuntutan masyarakat pengguna lulusan lembaga pendidikan pesantren untuk menghasilkan lulusan peserta didik yang memiliki keseimbangan antara ilmu agama dan pengetahuan umum serta teknologi.

Setidaknya sampai saat ini terdapat universitas-universitas swasta di Jawa Timur yang lahir dari pesantren, yaitu universitas Darul 'Ulum di Kabupaten Jombang, Universitas Islam Darul Ulum di Kabupaten Lamongan, Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum di Kabupaten Jombang, Universitas Islam Madura di Kabupaten Pamekasan, Universitas Yudharta di Kabupaten Pasuruan, dan Universitas Islam Jember di kota Jember. Munculnya lembaga universitas yang berawal dari pesantren bukan tidak membawa persoalan tersendiri, lembaga pendidikan pesantren yang selama ini hanya mengelola unit pendidikan berbasis agama, sekarang dituntut

mengelola lembaga pendidikan yang multi disiplin ilmu. Hal ini menjadi adanya persoalan karena dalam pengelolaan lembaga pendidikan tinggi yang berbentuk universitas lebih kompleks dan melibatkan banyak sumber daya manusia yang memiliki berbagai macam variasi latar belakang disiplin ilmu dan pendidikan, sehingga pengelolaan para sumber daya anggota organisasi juga makin kompleks.

Selain itu selama ini pesantren dalam mengelola lembaga pendidikan sering kali dikelola secara sederhana sehingga standar pendidikan yang telah ditetapkan oleh Dinas Pendidikan ataupun Departemen Agama kurang mendapatkan perhatian serius sehingga kesan tradisional dan kurang profesional masih sering nampak. Kondisi ini sering tercermin melalui sikap manajemen ataupun pengelola yang menganggap dalam mengelola pendidikan yang memprioritaskan ikhlas dalam beramal.

Salah satu aspek penting dalam pengelolaan perguruan tinggi adalah mengelola sumber daya manusia para dosen. Dosen merupakan salah satu komponen esensial dalam sistim pendidikan di perguruan tinggi. Peran, tugas dan tanggung jawab dosen sangat bermakna dalam mewujudkan pendidikan nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, meningkatkan kualitas manusia Indonesia, meliputi kualitas iman/takwa, akhlak mulia, dan penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta mewujudkan masyarakat Indonesia yang maju, adil, makmur, dan beradab. Dalam rangka menjalankan fungsi, peran, dan kedudukan yang strategis tersebut, diperlukan dosen yang profesional dan memiliki kinerja yang baik.

Pesantren sebagai lembaga pendidikan agama telah memberikan kontribusi yang amat besar dalam pelayanan pendidikan bagi masyarakat. Bagi masyarakat di pedesaan yang tidak mampu secara ekonomi, justru dapat mengenyam pendidikan melalui pesantren. Dalam hal ini, pesantren telah memberikan

akses pendidikan bagi masyarakat miskin di pedesaan. Kontribusi pesantren terasa lebih berarti lagi, karena selain memberikan pendidikan agama juga memberikan bekal ketrampilan praktis kepada santri/siswa. Bekal ketrampilan praktis ini sangat penting bagi mereka yang tidak mampu melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi sehingga mereka dapat langsung terjun ke dunia kerja berdasarkan kompetensi yang dimilikinya.

Dewasa ini kinerja dosen universitas dalam manajemen pesantren di Jawa Timur belum menampakkan hasil yang optimal, hal ini dapat dibuktikan dengan belum banyak nampak karya nyata yang dihasilkan dan bermanfaat secara luas di masyarakat baik di bidang ilmu pengetahuan maupun teknologi. Kondisi semacam ini perlu adanya perhatian serius mengingat lembaga pendidikan pesantren merupakan aset nasional yang sampai saat ini masih digemari masyarakat.

Sebenarnya pemerintah telah berusaha untuk meningkatkan pembangunan pendidikan tinggi agama dengan membina sumber daya manusia (SDM) berkualitas, yang memiliki kompetensi akademik, profesional, sehingga siap memasuki medan kompetisi I masyarakat. Salah satu tujuan utama pembangunan pendidikan tinggi agama adalah meningkatkan mutu perguruan tinggi agama. Untuk itu, telah dilakukan berbagai upaya melalui penyediaan sarana dan prasarana, fasilitas pendukung, peralatan, dan pembinaan tenaga akademik. Secara umum diharapkan pendidikan tinggi agama berhasil melahirkan sesuatu lapisan masyarakat terpelajar, yang memiliki dasar-dasar ilmu keagamaan relatif baik, sehingga dapat berpartisipasi dan berperan dalam pembangunan nasional.

Namun demikian, menurut ukuran sebuah perguruan tinggi, kondisi pendidikan agama utamanya universitas yang dikelola pondok pesantren, dirasakan belum ideal. Mutu lembaga pendidikan pendidikan tinggi tersebut relatif masih rendah dan kurang

kompetitif dengan lembaga pendidikan tinggi sejenis. Terdapat dua masalah pokok yang dihadapi oleh universitas dalam manajemen pesantren yang menjadi kendala utama dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan tinggi, yaitu lemahnya SDM dan terbatasnya sarana dan prasarana. SDM di lingkungan universitas yang dikelola pesantren belum memadai untuk menopang keberadaan sebuah lembaga pendidikan tinggi.

Tenaga pengajar (dosen) yang berkualifikasi S2 dan S3 masih sangat sedikit, dan belum menyebar secara merata diseluruh perguruan tinggi yang berlatar belakang pesantren. SDM yang berkualitas jumlahnya sangat terbatas, disamping itu tradisi keilmuan dan tradisi intelektual belum kuat tertanam di lembaga-lembaga pendidikan tinggi tersebut. Kelemahan lainnya adalah rendahnya kompetensi di bidang penelitian dan penulisan karya-karya ilmiah dan penerbitan jurnal-jurnal ilmiah. Selama ini jarang ditemukan hasil penelitian yang memiliki bobot keilmuan relatif tinggi dan berpengaruh di kalangan perguruan tinggi yang lahir dari para akademisi perguruan tinggi pesantren. Demikian juga sangat jarang dijumpai karya-karya ilmiah bermutu yang diterbitkan di jurnal-jurnal ilmiah, baik ditingkat nasional maupun internasional. Disadari sepenuhnya bahwa bidang penelitian dan penerbitan jurnal ilmiah merupakan kekuatan utama yang menopang keberadaan sebuah lembaga pendidikan tinggi. Karena itu, kompetensi di kedua bidang tersebut perlu dilakukan pembinaan terus-menerus untuk meningkatkan kualitas dan performance akademik di perguruan tinggi atau universitas yang dikelola pesantren.

Penelitian pada aspek kinerja dosen ini dilatar belakang oleh alasan banyaknya studi yang terkait masalah bidang manajemen sumber daya manusia yang meliputi bidang gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan perilaku individu dalam organisasi seperti motivasi berprestasi, komitmen pada organisasi, serta kinerja karyawan, yang kebanyakan dilakukan pada organisasi di luar

lembaga pendidikan dan organisasi lembaga pendidikan bukan pesantren. Aspek kinerja menjadi penting karena berdasarkan data laporan Evaluasi Program Studi Berdasarkan Evaluasi Diri (EPSBED) kepada DIKTI kinerja masih kurang optimal. Hal ini dapat dilihat dari belum memiliki jabatan fungsional akademik atau memiliki tetapi masih pada tingkat Asisten Ahli. Jabatan fungsional akademik ini merupakan salah satu indikator kinerja dosen karena jabatan fungsional merupakan hasil pelaksanaan dari kegiatan seorang dosen pada bidang Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Namun peneliti masih sedikit menjumpai penelitian yang menguji model hubungan antara karakteristik perilaku organisasional, seperti gaya kepemimpinan berdasarkan dimensi serta implementasi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, budaya organisasi, motivasi berprestasi, komitmen organisasi dengan kinerja karyawan pada organisasi pendidikan, khususnya pendidikan tinggi yang memiliki latar belakang pesantren. Dalam penelitian ini juga dipertimbangkan hal-hal sebagai berikut: *pertama*, bahwa model struktural yang digunakan dalam penelitian ini adalah merupakan elaborasi dari berbagai model konseptual yang didukung oleh hasil-hasil penelitian terdahulu tentang hubungan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi berprestasi dan komitmen pada organisasi dengan kinerja. *kedua*, model struktural yang diuji dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, karena merupakan model dengan karakteristik gaya kepemimpinan perguruan tinggi swasta yang berbentuk universitas, budaya organisasi, motivasi berprestasi, komitmen pada organisasi, yang berhubungan dengan kinerja dosen pada universitas yang berbasis pesantren.

Penelitian ini menggunakan variabel karakteristik perilaku organisasional yang merupakan pengembangan dari para penelitian sebelumnya, yaitu Setiawan (2005) yang mengambil responden dosen kopertis (DPK) di Jawa Timur dan Utaminingsih, (2006) yang mengambil responden dosen yayasan di kota Malang, sementara

dalam penelitian ini peneliti mengambil responden dosen DPK dan yayasan, serta menguji hubungan variabel organisasional.

Dari permasalahan tersebut, maka kajian penelitian ini difokuskan pada persepsi dosen perguruan tinggi swasta yang berbentuk universitas yang memiliki latar belakang pesantren dengan melihat pola hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu meliputi variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi berprestasi, komitmen pada organisasi dengan kinerja dosen yang mengambil lokasi penelitian pada universitas yang lahir dan dikelola oleh lembaga pendidikan pesantren di Jawa Timur.

----- o0o -----

BAB 2

BERBAGAI PANDANGAN TENTANG KINERJA PEGAWAI

1. Konsep Kinerja

Terdapat beragam pandangan dari para ilmuwan yang dikemukakan mengenai kinerja. Simamora (1997) mendefinisikan kinerja sebagai suatu kemampuan pekerja dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan kuantitas dan kualitas yang telah ditentukan pada tingkatan tertentu. Produktifitas suatu organisasi banyak ditentukan oleh kinerja anggota. Kinerja adalah unsur-unsur perilaku yang ditampilkan oleh seseorang terkait dengan pekerjaannya (Steers, 1983; Nadler, 1987; Harris, 1979).

Russell (1993), menjelaskan bahwa kinerja adalah jumlah keluaran yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan tertentu atau keluaran dari aktivitas dalam jangka waktu tertentu. Dia menjelaskan bahwa “*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time priod*”. Lebih lanjut Cushway (1993) menjelaskan bahwa kinerja harus dinilai atas dasar tujuan organisasi secara keseluruhan yang mungkin saja telah dipecah menjadi target-target terpisah yang secara bersama-sama akan memberikan sumbangan bagi tujuan keseluruhan.

Gibson dkk, (1994) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh orang sehubungan dengan posisinya dalam organisasi. Sedangkan menurut Kast & Rosenzweig (2002), kinerja meliputi seluruh tujuan usaha organisasi. Bagi manajer tingkat bawah, kinerja adalah sasaran yang membantu pencapaian keseluruhan misi. Untuk setiap unit organisasi tugas

manajemen adalah mencapai kinerja yang diukur dengan kriteria yang relevan.

Kinerja adalah perilaku yang dievaluasi dalam kaitannya dengan sumbangannya bagi tujuan suatu organisasi (Churchill, dkk *dalam* Sohi, 1996). Prinsip dasar manajemen menyatakan bahwa kinerja merupakan perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang, dan kemampuannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Feldman, 1988 *dalam* Swasto, 2003). Penilaian kinerja ini dapat dilakukan oleh manajer, rekan sekerja, bawahan, dan evaluasi mandiri. Cara yang memadai untuk mengukur kinerja telah diperdebatkan secara ekstensif dalam literatur.

Aktivitas memonitor, mengarahkan, mengevaluasi, dan mengganjar oleh para manajer kesemuanya akan menjadi cara-cara yang berguna untuk meningkatkan kepuasan dan komitmen pada organisasi (Oliver dan Anderson, 1994). Ada beberapa cara untuk mengukur prestasi kerja yang secara umum dapat diukur melalui kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapatan atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil, perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja (Lopez, 1982).

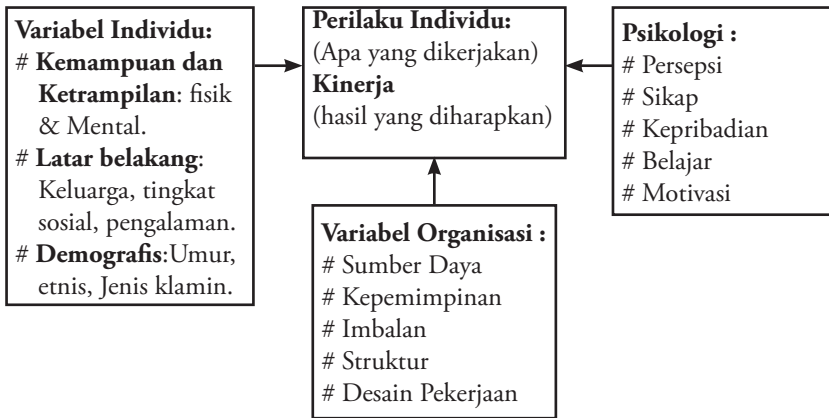
Dari pendapat-pendapat tersebut, secara umum kinerja dapat dikatakan sebagai perilaku atau aktivitas seseorang dalam melakukan tugas-tugas atau tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi dalam upayanya untuk mencapai efektifitas dan efisiensi organisasi. Secara umum dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Hal tersebut sesuai dengan konsep kinerja menurut Simamora, (1997) yang terbagi dalam 3 (tiga) bagian, yakni: 1) kinerja individu; 2) kinerja kelompok; 3) kinerja organisasi.

Kinerja tiap anggota organisasi dan setiap unit organisasi sangat ditentukan oleh status dalam jenjang organisasi, lingkup tugas,

dan wewenangnya. Menurut Timpe (1999) kinerja seseorang akan efektif bila dalam keadaan sebagai berikut: (1) tugas atau pekerjaan jelas; (2) sumber daya yang diperlukan pekerjaan mudah diperoleh; (3) individu mempunyai kapasitas, ketrampilan, dan pengetahuan yang dibutuhkan; (4) individu sering menerima umpan balik; dan (5) individu merasa puas dengan konsekuensi atau penghargaan yang diberikan. Lebih lanjut Kast & Rosenzweig (2002) mengatakan bahwa secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dari kinerja yaitu; variabel individu, variabel organisasi, dan variabel psikologis. Ketiga kelompok tersebut mempengaruhi perilaku kerja yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja seorang pegawai. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus disesuaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan atau tugas.

Gibson (1987) menyampaikan model teori kinerja dan melakukan analisis terhadap sejumlah variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel individu dikelompokkan pada sub-variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang dan demografis. Sub-variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel demografis, mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu, variabel psikologik terdiri dari sub-variabel persepsi, sikap, pribadian, belajar, dan motivasi. Variabel ini, banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Variabel psikologis seperti persepsi, sikap, kepribadian, dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur. Variabel organisasi, mempunyai efek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Variabel organisasi digolongkan dalam sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan. Demikian juga sub-variabel imbalan akan berpengaruh untuk meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya secara langsung akan meningkatkan kinerja individu.

Kinerja menurut pemahaman strategi sumber daya manusia adalah kinerja yang dimensi-dimensinya meliputi: (1) kinerja yang dimungkinkan, (2) kinerja yang dievaluasi, dan (3) keberhasilan yang harus tinggi. Dengan demikian, diagram skematis variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja dapat dilihat pada gambar 2.1. sebagai berikut:



Gambar 2.1. Skematis teori perilaku dan kinerja dari Gibson.

Dalam konteks pendidikan, guru adalah anggota organisasi sekolah yang tugas utamanya adalah mengajar, oleh karena itu kinerja yang ditunjukkan oleh seorang guru adalah yang terkait dengan tugas utamanya, yakni mengajar. Bahkan akuntabilitas masyarakat di luar dan di dalam lingkup sekolah di fokuskan pada kinerja guru (Haris, 1979).

Kinerja pegawai menurut Lowler (1988) adalah berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan melakukan sesuatu, selanjutnya Kast dan Rosenzweig (2002) yang mendukung pendapat Hoy dan Miskel (1978) menyatakan kinerja guru merupakan suatu kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan sikap, pengetahuan, dan ketrampilan serta motivasi. Pendapat ini senada dengan yang dikemukakan Vroom dan Deci (1974) bahwa kinerja dalam mengerjakan suatu pekerjaan, berkaitan dengan

kemampuan atau ketrampilan yang tersebut dalam menggunakan kemampuan dan ketrampilannya ketika melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Kinerja pegawai menurut Snell (1992) merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan, yakni ketrampilan, upaya, dan sifat keadaan eksternal. Tingkat ketrampilan merupakan bahan mentah yang dibawa oleh seorang guru ditempat kerja seperti pengetahuan, kemampuan, kecakapan-kecakapan interpersonal serta kecakapan-kecakapan teknis. Tingkat upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang dilibatkan para pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan, sedangkan kondisi-kondisi eksternal mendukung produktivitas kinerja pegawai.

Produktivitas suatu organisasi banyak ditentukan oleh kinerja para anggotanya. Kinerja menurut Steers (1983) adalah tingkat pada saat seseorang berhasil menyelesaikan tugas tertentu. Nadler (1987) mengartikan kinerja pegawai sebagai unsur-unsur perilaku yang ditampilkan oleh seseorang sehubungan dengan kinerjanya. Selanjutnya, Nadler menggunakan istilah kinerja dengan istilah perilaku, secara umum kinerja dapat dikatakan sebagai perilaku atau aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas atau tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi dalam upaya mencapai efektifitas dan efisiensi organisasi. Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi dalam upaya mencapai tujuan sekolah.

2. Pengukuran Kinerja Pegawai

Secara umum terdapat tiga perangkat kinerja yang populer dalam mengevaluasi kinerja karyawan, yaitu: (1) hasil tugas individu, (2) perilaku kerja, dan (3) ciri individu (Robbins, 1996). Untuk mengukur hasil tugas individual, maka yang dievaluasi adalah hasil

tugas dari orang atau apa produk yang dihasilkan, bukan bagaimana caranya memperoleh hasil tersebut.

Pada umumnya hasil kerja karyawan dapat dikelompokkan dalam 3 (tiga) hal, yaitu berapa data atau informasi, jasa dan benda (Sujak, 1990). Sedangkan evaluasi pengukuran hasil kerja, biasanya dilihat dari kualitas item atau produk yang dihasilkan, serta banyaknya kesalahan atau tingkat kerusakan (Simamora, 1997), kualitas atau mutu kerja yang diharapkan (Dessler, 1998) atau diukur dari ketepatan, ketrampilan, ketelitian dan kerapihan hasil kerja, sementara kuantitas kerja disamping diukur dari jumlah keluaran, juga perlu dilihat seberapa cepat di karyawan dapat menyelesaikan tugas-tugas “ekstra” atau mendesak (Flippo, 1989).

Kinerja pegawai merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur (Seymour, 1981). Hal ini dapat dikatakan berkaitan dengan jumlah kuantitas dan kualitas yang dapat diselesaikan oleh individu dalam kurun waktu tertentu. Dalam proses pengukuran kinerja pegawai, masalah yang paling pokok adalah menetapkan kriterianya sebagai standar. Menurut Jessup & Jessup (1975), yang pertama diperlukan dalam hal ini adalah ukuran mengenai sukses, dan bagian-bagian mana yang dianggap penting dalam suatu pekerjaan, usaha menentukan ukuran tentang sukses ini adalah amat sulit. Karena sering kali kinerja pegawai itu begitu kompleks sehingga tidak ada ukuran yang pasti. Hal ini terutama pada jabatan-jabatan yang bersifat administratif. Kesulitan dalam menentukan dasar ukuran ini merupakan masalah sensitif di kalangan ahli psikologi industri, dan biasa dikenal dengan sebutan *the criterion problem* (Wexley & Yukl, 1977).

Beberapa syarat kriteria yang baik adalah apabila ia lebih terandalkan, realistik, representatif, *acceptable*, dan *predictable* (Bellows, 1961). Sehubungan dengan itu Miner (1981) mengatakan, yang umum dianggap sebagai kriteria antara lain adalah kualitas,

kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, tingkat kehadiran, dan keselamatan dalam melaksanakan tugas. Untuk mengukur kinerja, menurut Steers (1985), terdapat dua tipe ancangan; (1) ancangan berdimensi tunggal (ukuran kinerja unidimensi), (2) ancangan berdimensi ganda (ukuran kinerja multidimensi). Ukuran kinerja unidimensi ancangan yang memandang kinerja (efektivitas) berpusat pada satu kriteria evaluasi. Ukuran efektivitas multidimensi mengembangkan model dengan beberapa kriteria berbeda secara serempak.

Sedangkan menurut Lopez (1982), dalam studinya mengukur kinerja karyawan secara umum, yaitu: (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) pengetahuan tentang pekerjaan, (4) pendapat atau pertanyaan yang disampaikan, (5) keputusan yang diambil, (6) perencanaan kerja, dan (7) daerah organisasi kerja. Lebih lanjut menurut Dharma (1986), mengatakan hampir seluruh cara pengukuran kinerja karyawan yang digunakan adalah: 1) kuantitas pekerjaan, 2) kualitas pekerjaan, dan 3) ketepatan waktu.

Studi Kaplan & Norton (1996) tentang “*The Balance Scorecard: Translating Strategy in to Action*”, mengembangkan model pengukuran kinerja yang komprehensif dan lebih seimbang, meliputi aspek keuangan dan non keuangan (kualitas) serta mencakup hasil akhir dan aktivitas pemicu hasil akhir. Model ini menggambarkan visi dan strategi dalam tindakan mencakup aspek keuangan dan non keuangan, harus menjadi sistim informasi di semua lini, yang memungkinkan manajer perusahaan mengukur cara unit bisnisnya berupaya menciptakan nilai saat ini dengan mempertimbangkan kepentingan dimasa yang akan datang.

Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dapat dipakai dalam suatu penilaian kinerja anggota organisasi, hal ini tentu harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Bernadin dan Russel (1993) mengajukan enam kriteria yang dapat digunakan

dalam mengukur kinerja pegawai, yaitu: (1) *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan. (2) *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalkan jumlah pendapatan, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. (3) *Timeliness*, adalah tingkatan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain. (4) *Cost effectiveness*, adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi, atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya. (5) *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan suatu pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan, dan (6) *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauhmana para pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama di antara rekan sejawat dan bawahan.

Dari beberapa dimensi pengukuran kinerja yang telah dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini kinerja dosen diukur berdasarkan pada tiga dimensi yaitu: Kontinuitas kerja (volume kerja), kualitas kerja (kemampuan dosen dalam penguasaan atas pekerjaannya), dan kreativitas kerja (kadar kreativitas atau inisiatif dosen dalam melaksanakan pekerjaannya), dengan pertimbangan bahwa secara komprehensif telah mencakup semua unsur pengukuran dan dimensi yang dikemukakan baik secara teoritis oleh para ahli maupun peneliti kinerja, serta sesuai untuk diterapkan di organisasi pendidikan yang berorientasi nirlaba, orientasi sumber daya dan orientasi pengembangan.

Dalam memahami kinerja dosen akan selalu dikaitkan dengan pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, oleh karenanya dalam penelitian ini ketiga sub variabel kinerja dosen dikaitkan dengan

pelaksanaan Tri Dharma perguruan Tinggi dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai dosen terutama yang berkaitan dengan kontinuitas kerja, kualitas kerja, dan kreativitas kerja.

----- o0o -----

BAB 3

GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI PENDORONG KINERJA PEGAWAI

1. Konsep Gaya Kepemimpinan

Sebagian besar teori kepemimpinan yang paling banyak dipelajari dan diteliti oleh para pakar saat ini adalah gaya kepemimpinan. Gaya artinya sikap, tingkah laku, maupun gerak-gerik. Gaya kepemimpinan (*leadership style*) mempunyai pengaruh ketika dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam kepemimpinannya, yaitu proses interaksi dengan para pengikutnya. Interaksi ini akan mempengaruhi pola perilaku pengikut yang disebut sebagai gaya kepengikutan (*followership style*). Sebagaimana yang dikemukakan oleh Hersey & Blanchard (1982) yang mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku yang konsisten yang diwujudkan dalam budaya di tempat kerja. Pola perilaku yang diperagakan seseorang dalam upaya mempengaruhi kebiasaan dalam beraktivitas dari orang lain sebagaimana yang dipersepsikan orang lain tersebut. Luthans (2001) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin mempengaruhi para pengikutnya, dan gaya kepemimpinan mempengaruhi budaya.

Menurut Boone & Kurtz (1981) gaya kepemimpinan menunjukkan seleksi dari suatu cara memimpin dan bagaimana menggunakan kekuasaannya. Arah teori ini adalah pendekatan selektif. Pendapat ini sejalan dengan Toha (1995) menyatakan bahwa istilah gaya kepemimpinan secara kasar sama dengan cara yang digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya. Sedangkan

Fiedler (dalam Hoy & Miskel, 1987) menekankan pada pendekatan struktural yang mengacu pada struktur kebutuhan pemimpin yang mendorong perilaku dalam berbagai situasi pribadi. Sejalan dengan itu, Sehartian (1987) menyatakan gaya kepemimpinan mengacu kearah tujuan atau kebutuhan yang konsisten terhadap situasi yang berbeda. Sedangkan Flippo (1984) menyatakan gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku pemimpin yang dirancang untuk memadukan kehendak organisasi dan pegawai untuk mencapai tujuan. Batasan ini lebih menekankan pada pendekatan perilaku pemimpin dalam menggunakan kekuasaannya terhadap bawahan.

Gaya kepemimpinan yang baik dan tepat harus memahami karakteristik pribadi bawahannya (Rivai, 2004). Karakteristik artinya ciri-ciri khusus, sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang membedakan seseorang dengan orang lain. Gaya kepemimpinan yang disukai oleh bawahan sebagian akan ditentukan oleh karakteristik pribadi mereka. Untuk itu ada tiga faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang disukai bawahan, yaitu; (1) sifat tugas bawahan, misalnya bila tugas tidak menyenangkan maka perhatian pimpinan akan menambah kepuasan dan motivasi bawahan; (2) sistem wewenang formal organisasi, yang menjelaskan tindakan mana yang disetujui dan tidak disetujui oleh pimpinan, dan (3) kelompok kerja bawahan, misalnya kelompok yang kurang kompak akan memperoleh manfaat dari gaya yang mendukung dan penuh pengertian. Sehingga untuk menentukan gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam menghadapi keadaan tertentu perlu mempertimbangkan kekuatan yang ada dalam tiga unsur, yaitu: pemimpin, bawahan dan situasi secara menyeluruh.

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dibagi dalam dua dimensi, yaitu: dimensi tugas dan dimensi manusia. Dimensi manusia berhubungan dengan istilah “mendukung” berorientasi pada bawahan, sedangkan dimensi tugas disebut

“mengarahkan” yang berorientasi pada produk (Rivai, 2004).

Sedangkan Armandi dkk. (2003) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional mengarah pada pelaksanaan tugas, dan gaya kepemimpinan transformasional mengarah pada hubungan manusia dalam upaya menginspirasi atau memberdayakan individu untuk berprestasi berdasarkan kepercayaan terhadap pemimpinnya.

2. Bentuk Gaya Kepemimpinan

Menurut Kelth & Girling (1991) gaya kepemimpinan terdiri dari tiga yaitu; 1) gaya kepemimpinan heroik atau otokratik, 2) gaya kepemimpinan *Laissez Faire*, dan 3) gaya kepemimpinan partisipatif. Sementara itu Gordon (1991) menyatakan gaya kepemimpinan terdiri dari empat macam, yaitu; (1) gaya kepemimpinan direktif, (2) gaya kepemimpinan suportif, (3) gaya kepemimpinan partisipatif, dan (4) gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Sedangkan Burhanuddin (1999) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan terdiri dari empat, yaitu: 1) gaya kepemimpinan instruksi, 2) gaya kepemimpinan konsultatif, 3) gaya kepemimpinan partisipatif, dan 4) gaya kepemimpinan delegatif. Sedangkan Bass (1985) memperkenalkan tentang gaya kepemimpinan transformasional, dan gaya kepemimpinan transaksional.

Ide teori kepemimpinan transformasional atau *transformational leadership theory* diawali oleh Bums pada tahun 1979 dalam bukunya yang berjudul *Leadership* dengan istilah mentransformasi kepemimpinan (*transforming leadership*). Sedangkan istilah kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dikemukakan oleh Bass pada tahun 1985 dalam bukunya yang berjudul *Leadership and performance beyond expectation*. Sehingga istilah kepemimpinan transformational menjadi familier dalam istilah kepemimpinan.

Dalam istilah menstransformasi kepemimpinan (*transforming leadership*) yang ditransformasi adalah kepemimpinannya dari pemimpin kepada pengikutnya, istilah ini merupakan proses dua arah, pemimpin mentransformasi pengikut dan pengikut menstransformasi pemimpin. Sedangkan konsep kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*), istilah transformasional menjelaskan kepemimpinan, yang artinya proses mempengaruhi secara transformasional, yang merupakan proses satu arah, yaitu pemimpin menstransformasi pengikut.

Menurut Bass (1985), istilah kepemimpinan transformasional merupakan upaya pemimpin mentransformasi para pengikut dari tingkat kebutuhan rendah dalam hirarki kebutuhan menuju ke kebutuhan yang lebih tinggi. Pemimpin juga mentransformasi harapan untuk sukses pengikut dan nilai-nilai serta mengembangkan budaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pemimpin.

Bass juga menegaskan bahwa kepercayaan (*trust*) merupakan konsekuensi logis dari kepemimpinan transformasional. Kepercayaan merupakan faktor esensial dalam manajemen perubahan karena dibutuhkan untuk pengambilan risiko yang merupakan bagian integral dan transformasi organisasi.

Kepemimpinan transformasional seringkali diidentifikasi melalui dampaknya terhadap sikap, nilai, asumsi dan komitmen para pengikut (Yukl, 1998). Apabila bawahan bersedia merubah sikap, nilai, asumsi dan komitmennya sedemikian rupa hingga selaras dengan tujuan organisasi, maka diyakini bahwa mereka memiliki kepercayaan yang tinggi atas integritas dan kredibilitas pemimpinnya.

Hal tersebut sejalan dengan pemikiran Dubrin (2005) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin yang dapat memberi inspirasi, membujuk, mempengaruhi dan memotivasi bawahannya,

dapat memicu perubahan yang berguna. Menciptakan perubahan adalah salah satu tujuan kepemimpinan karena kebanyakan perbaikan akan memerlukan perubahan dari *status quo*. Seorang pemimpin mampu menciptakan visi bagi orang lain, kemudian mengarahkannya untuk mencapai visi tersebut. Oleh sebab itu untuk menjadi seorang pemimpin harus mempunyai bawahan yang percaya pada pemimpinnya dan bersedia berkomitmen serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Sementara teori kepemimpinan transaksional (*transactional leadership theory*) banyak diterapkan di organisasi perusahaan. Teori ini mendasarkan diri pada asumsi bahwa kepemimpinan merupakan kontrak sosial antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin dan pengikut masing-masing mempunyai tujuan, kebutuhan dan kepentingan sendiri (Wirawan, 2003). Hubungan antara pemimpin dan pengikut dalam kepemimpinan transaksional merupakan hubungan transaksi, yaitu menukarkan sesuatu yang dibutuhkan pemimpin dengan sesuatu yang dibutuhkan para pengikutnya. Sehingga kepemimpinan transaksional tepat diterapkan pada situasi *event-based pacing* yang fokus pada mempertahankan *status quo* dan mencapai sasaran-sasaran spesifik jangka pendek, bukannya adaptasi yang jangka panjang sebagai tujuannya melainkan efisiensi yang merupakan tujuannya.

3. Mengukur Gaya Kepemimpinan

Fiedler (1967) mengidentifikasi tiga faktor situasional yang akan menentukan gaya kepemimpinan yang efektif, yaitu: (1) hubungan antara pemimpin dan anggota (*leader member relationship*); (2) struktur tugas (*task structure*); dan (3) kekuasaan posisi pemimpin (*leader position power*). Sedangkan istilah kepemimpinan situasional dipopulerkan oleh Hersey dan Blanchard pada tahun 1970-an di *Center for leadership studies*. Teori tersebut terus dikembangkan oleh Hersey, Blanchard dan Johnson (1996) yang tertuang dalam buku

yang berjudul: *Management of organizational behavior. utilizing human resources*, dijelaskan bahwa teori kepemimpinan situasional berdasarkan asumsi atau pemikiran sebagai berikut: 1) tidak ada cara terbaik untuk mempengaruhi orang 2) perilaku kepemimpinan yang efektif ditentukan oleh interaksi tiga faktor, yaitu: perilaku tugas (*task behavior*), perilaku hubungan (*relationship behavior*) dan kesiapan para pengikut (*readiness of the followers*) yang pada awalnya disebut kematangan pengikut (*followership maturity*).

Sedangkan menurut Rivai (2004) berpendapat bahwa faktor-faktor situasional yang mempengaruhi efektifitas gaya kepemimpinan difokuskan pada: (1) tuntutan tugas, (2) harapan tingkah laku rekan kerja, (3) karakteristik, harapan dan tingkah laku karyawan, serta (4) budaya organisasi dan kebijaksananya. Sehingga terdapat dua teori penting kepemimpinan situasional yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

Menurut Utaminingsih (2006) menjelaskan cara mengukur gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam suatu penelitian dapat menggunakan cara sebagai berikut: (1) mengukur persepsi para pengikutnya mengenai gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpinnya ketika memimpin, (2) mengukur persepsi pemimpin mengenai gaya kepemimpinan yang dipergunakannya ketika memimpin para pengikutnya, dan (3) peneliti melakukan observasi langsung terhadap pola perilaku pemimpin ketika melaksanakan kepemimpinan. Hal ini dilakukan dalam penelitian naturalistik atau kualitatif.

Instrumen untuk mengukur gaya kepemimpinan berdasarkan persepsi pengikutnya menurut Bass (1985) adalah *multifactor leadership questionnaire* (MLQ), Bass menyatakan tentang kuesioner kepemimpinan multifaktor yang diindikasikan oleh lima faktor, yaitu: *idealized influence (attribute)*, *idealized influence (behaviours)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized*

consideration. Kelima faktor dan kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia (transformasional). Kelima faktor tersebut menjadi inspirasi bagi Cheng & Petrovic-Lazarevic (2004) untuk menjadikan dasar dalam pengukuran keefektifan kepemimpinan transformasional dalam *public universities*.

Selanjutnya Bass & Avolio (1990) memperkenalkan *Multifactor Leadership Questionnaire Form 5R* (MLQ Form 5R) yang terdiri dari enam faktor, yaitu: *charismatic, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, contingent reward, dan management-by-exception*. Bass (1990) juga telah melakukan pendekatan kepemimpinan dalam bentuk gaya kepemimpinan yang terdiri dari: transformasional, transaksional dan *laissez-faire*. Akhimya Bass & Avolio (1995) mempresentasikan versi terbaru dari MLQ Form 5R yang terdiri dari sembilan faktor, yaitu: *idealized influence (attributed), idealized influence (behavior), inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, contingent reward, management-by-exception (active), management-by-exception (passive), and laissez-faire*.

Antonakis dan House (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional mengidentifikasi serta menjelaskan tugas kepada bawahan, dan mengkomunikasikan bagaimana menjalankan secara baik dan tugas tersebut yang dapat diterima sebagai keinginan pimpinan, dicirikan dengan *reward and punishment*. Kepemimpinan tersebut menentukan dan mendefinisikan tujuan serta meyakinkan bagaimana cara menjalankan tugas, juga memberikan *feed-back* terhadap tugas secara lengkap. Penelitiannya juga telah menunjukkan bahwa kepemimpinan tersebut memiliki pengaruh yang memadai terhadap sikap dan respon perilaku dari pegawai.

Kepemimpinan transformasional mengadopsi perspektif dalam jangka panjang. Model ini lebih memfokuskan pada

perorangan/personel yang didasarkan pada kebutuhan pegawai dan pimpinan pada saat ini dan masa mendatang, disamping itu juga memperhatikan isu-isu yang berkaitan dengan pegawai dalam jangka panjang, tetapi juga tetap berkonsentrasi pada masalah serta peluang organisasi dalam jangka pendek. Dijelaskan pula bahwa kepemimpinan transformasional berperspektif holistik (*holistic perspective*) dari faktor-faktor organisasi yang bersifat internal maupun eksternal, diidentifikasi dengan empat faktor, yaitu: (1) adanya idealisme, (2) terinspirasi oleh motivasi, (3) distimulasi oleh tingkat intelektualitas, dan (4) mempertimbangkan individu (Rosenbusch & Townsend, 2004).

Kepemimpinan *Laissez-faire* merupakan gaya kepemimpinan yang dihindari oleh pemimpin karena bersifat “pasif” dan “reaktif”, dengan kata lain kepemimpinan ini tidak merespon situasi dan masalah secara sistematis. Gaya kepemimpinan ini memiliki pengaruh negatif terhadap hasil yang diinginkan, tidak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Sehingga dapat dikelompokkan sebagai kepemimpinan yang ditolak (*non leadership*).

Antonakis & House (2002) menjelaskan “*The Full-Range Leadership Theory: The Way For Word*” dari hasil pemikiran Bass (1990) tentang gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *non leadership* yang telah diakui dalam literatur kepemimpinan dan manajemen. Sementara Bass & Avolio (1995) berargumentasi bahwa dalam *multifactor leadership theory* (teori kepemimpinan multifaktor) terdapat dua gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin yaitu: 1) *Transaksional - Concern making performance expectations clear to subordinates and showing them how to perform and rewarding them for doing so: monitoring, correcting, exchange and reward*; dan 2) *Transformational - Concern generating awareness and acceptance of group mission and purposes transcendence of self-interest: coaching, sharing vision and values, respecting individual needs, role model*.

Selanjutnya Avolio & Bass (1997) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional dalam dua hal. *Pertama*, pemimpin transformasional berusaha meningkatkan kebutuhan bawahan, dengan cara didorong mengambil tanggung jawab lebih besar dan memiliki otonomi dalam pekerjaan. *Kedua*, pemimpin transformasional berusaha mengembangkan bawahan agar juga menjadi pemimpin. Perspektif tersebut dapat memberikan penjelasan yang lengkap apa itu kepemimpinan, karena kepemimpinan bersifat kompleks dan mencakup berbagai aspek dalam berbagai variasi tergantung situasi.

Dari penjelasan tentang kepemimpinan secara teoritik maupun empirik di atas, jelas bahwa kepemimpinan dapat dipandang dalam bentuk *multiple perspective*, dimana dapat diartikan sebagai suatu tindakan perilaku atau proses. Hal ini dalam manajemen modern yang paling tepat untuk diterapkan adalah *involvement oriented style* yang terpusat pada komitmen dan keterlibatan pegawai.

Gayakepemimpinantransformasionalmerupakanpendekatan yang sering digunakan selama dua dekade terakhir ini. Tjiptono dan Syakhroza (1999) menyatakan bahwa gagasan awal mengenai model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh Bums tahun 1979 yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya dalam konteks organisasional oleh Bass tahun 1985. Kepemimpinan ini merupakan kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi, yang mampu memotivasi bawahan agar bekerja dengan sungguh-sungguh demi sasaran organisasi (Locke, 1997).

Gaya kepemimpinan transformasional memperhatikan dan mengembangkan kebutuhan pengikutnya (Armandi, 2003). Gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini terdiri dari: karismatik (*charismatic*), simulasi intelektual (*intellectual simulation*), dan perhatian secara individual (*individual consideration*). Karismatik merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan

transformatif yang sekaligus menjadi prediktor terkuat atas hasil kepemimpinan, yang berperan sebagai *necessary but not sufficient condition* bagi kepemimpinan transformasional. Menurut Yukl (1998) karismatik merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggapnya benar dalam upaya meningkatkan rasa optimisme bawahan untuk meraih karier yang lebih baik, mampu untuk menumbuhkan rasa memiliki pada semua tujuan organisasi, dan sebagai simbol kesuksesan organisasi.

Sementara itu Yukl (1998) juga menjelaskan stimulasi intelektual merupakan cara pimpinan dalam mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan melalui perspektif baru, pimpinan mendorong bawahan untuk memunculkan ide-ide baru, dan pemimpin mendorong dan merangsang kreatifitas bawahan untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Jadi melalui stimulasi intelektual, bawahan didorong untuk berfikir kembali mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan, serta berinovasi dalam menyelesaikan segala persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan secara menantang.

Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah menjaga kontak langsung *face to face* dan komunikasi terbukti dengan para pegawai. Bass (1985) menyatakan bahwa pengaruh personal dan hubungan antar pribadi merupakan hal penting yang utama. Perhatian secara individual sebagai identifikasi awal terhadap bawahan yang berpotensi untuk menjadi seorang pemimpin. Sedangkan monitoring merupakan tindakan yang berupa perhatian individual yang diaplikasikan melalui konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh senior kepada junior. Hal ini dapat diidentifikasi melalui penghargaan terhadap prestasi bawahan, perhatian yang bersifat individual dalam konteks pekerjaan,

dan perlakuan secara individual pada masing-masing bawahan sesuai dengan potensinya.

Gayakepemimpinantransaksionalmerupakankepemimpinan yang memelihara dan melanjutkan *status quo*, dan didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) dimana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah atau tugas dari pimpinan (Locke, 1997). Kepemimpinan ini memberikan petunjuk pada pelaksanaan tugas dengan mengklarifikasi peran dan tugas yang diberikan pimpinan (Armandi, 2003). Gaya kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini terdiri dari: imbalan yang ditentukan (*contingency reward*), dan manajemen dengan pengecualian (*management by exception*)

Imbalan yang ditentukan dapat diidentifikasi dengan adanya promosi atas prestasi kerja bawahan, persetujuan khusus dan pimpinan tentang apa yang akan dikerjakan, serta adanya negosiasi antara pimpinan dengan bawahan tentang bagaimana cara bawahan melakukan pekerjaannya. Sementara manajemen dengan pengecualian (*management by exception*) dapat diidentifikasi dengan adanya kebebasan yang tinggi bagi bawahan untuk melaksanakan pekerjaan dengan caranya sendiri, adanya penyelesaian secara tepat terhadap setiap tugas yang dilakukan oleh bawahan, serta dukungan dan pimpinan atas segala ide dan gagasan bawahan.

Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional (Bass dan Avolio, 1995) yang dikembangkan oleh Krishnan dan Srinivas (1998) yang terdiri: perilaku karismatik (*charismatic*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), pertimbangan individual (*individual consideration*), imbalan yang ditentukan (*contingent reward*) serta manajemen dengan pengecualian (*management by exception*).

----- 000 -----

BAB 4

BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI PENDORONG KINERJA PEGAWAI

1. Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada suatu sistem pemaknaan bersama oleh anggota organisasi pada bentuk nilai, norma, keyakinan (*belief*), tradisi dan cara berfikir unik yang dianut sehingga membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya (Ouchi, 1981; Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982; Owens, 1985; Robins, 2001 *dalam* Idris 2006). Peterson (1984) menyatakan bahwa budaya organisasi mencakup keyakinan, idiologi, bahasa, ritual dan mitos. Grenberg dan Baron (1995) menekankan budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma perilaku dan harapan yang dimiliki oleh anggota organisasi (*dalam* Utaminingsih, 2006)

Dalam hal ini Sonhadji (1991) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah proses sosialisasi anggota organisasi untuk mengembangkan persepsi, nilai dan keyakinan terhadap organisasi. Sistem pemaknaan bersama dalam bentuk nilai, keyakinan, dan kebiasaan itu berinteraksi dengan struktur formal organisasi sehingga menghasilkan norma perilaku (Smirchich, 1983).

Schein (1985) menjelaskan budaya suatu kelompok dapat didenisikan sebagai suatu bentuk asumsi dasar yang disebarkan di dalam kelompoknya, sebagai proses pembelajaran pemecahan masalah melalui integrasi internal dan adaptasi eksternal, yang menjadi suatu budaya kerja, untuk dijadikan pertimbangan yang valid sebagai prinsip bagi anggota baru, dan merupakan dasar

pemikiran yang benar dan diterima, terkait dengan setiap pemecahan masalah

Schein (1992) juga menyatakan bahwa talenta unik dari pemimpin direfleksikan pada kemampuan untuk memahami dunia kerja dengan penerapan suatu budaya kerja, jadi antara kepemimpinan dan budaya ibarat dua sisi dari mata uang yang sama, sehingga keduanya sangat mempengaruhi efektivitas organisasi. Di sisi yang lain, minat terhadap budaya organisasi muncul karena rasionalitas organisasi dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari posisi sentral manusia sebagai sumber daya utama.

Maginson (1992) memberikan penjelasan tentang budaya organisasi sebagai berikut: *organizational culture may be defined as the set of values, beliefs, and behavior patterns that forms the core identity of an organization*. Definisi tersebut memberikan penjelasan bahwa organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, perilaku anggota yang menunjukkan sebagai identitas sebuah organisasi. Penjelasan tersebut diperkuat oleh Cushway (1999) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai, kepercayaan dan pola perilaku yang terbentuk dan berkembang menjadi identitas khusus seseorang di dalam suatu organisasi.

Hodgel dan Anthony (1998) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan perpaduan nilai-nilai, keyakinan, asumsi, pemahaman, dan harapan-harapan yang diyakini oleh anggota organisasi atau kelompok serta dijadikan pedoman bagi perilaku dan pemecahan masalah yang dihadapi. Demikian juga Creemers dan Reynolds (1993) memberikan pengertian bahwa budaya organisasi adalah keseluruhan norma, nilai, keyakinan, dan asumsi yang dimiliki oleh anggota di dalam organisasi. Sementara Soetopo (2001) menyatakan budaya organisasi berkenaan dengan keyakinan, asumsi, nilai, norma-norma perilaku, ideologi, sikap, kebiasaan dan harapan-harapan yang dimiliki oleh organisasi.

Pandangan tersebut menekankan pada pendekatan karakteristik budaya dalam organisasi.

Budaya organisasi berkaitan erat dengan sikap dan persepsi yang timbul sebagai akibat dari interaksi sosial yang ada dalam lingkungan kerja. Pemahaman tersebut sesuai dengan apa yang dijelaskan oleh Wagner dan Hollenbeck *dalam* Utaminingsih, (2006) bahwa “*an organizaional culture is the shared attitudes and perceptions in organization that are base on a set of fundamental norms and values and help members understand the organization*”. Sikap dan persepsi yang dimaksudkan dalam definisi ini berkaitan erat dengan seperangkat norma dan nilai yang mendasar sehingga dapat membantu para anggota organisasi dalam memahami berbagai hal yang berkaitan dengan situasi dan kondisi yang terdapat dalam organisasi tempat bekerja.

Budaya organisasi disebut juga *corporate culture* (budaya perusahaan). Menurut Kotter & Heskett (1992), konsep *corporate culture* dianggap sebagai culture pada tingkat organisasional. *Culture* didefinisikan sebagai *the totality of socially transmitted behavior pattern, arts, believe, institutions, and all other product of human work and tought characterisristic of a community or population*. (Keseluruhan bentuk perilaku yang ada di masyarakat, seni, dan kepercayaan yang melembaga serta semua hasil pekerjaan manusia sebagai karakteristik pemikiran Suatu komunitas atau populasi).

Robbins (2003) menjelaskan “*organizational culture refers to a system of shared maeaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*” (Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya dan membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya). Sehingga budaya organisasi dalam menjalankan fungsinya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali akan memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan, serta menetapkan

aturan permainan karena budaya organisasi merupakan penjelmaan sejarah, keyakinan, nilai-nilai dan norma bersama yang menjadi ciri khas organisasi.

Penelitian tentang budaya organisasi banyak dikaji dari bentuk dan tipe budaya organisasi yang berbeda, hal ini terjadi sejak individu memasukkan nilai personal, sikap dan kepercayaan ke dalam tempat kerja, sehingga menimbulkan tingkat komitmen pada organisasi yang berbeda-beda. Nilai, sikap, dan kepercayaan pekerja direfleksikan di dalam budaya yang berbeda, dan menyesuaikan dalam keberadaan organisasi, sehingga pengaruh budaya bangsa terhadap nilai personal dapat menjadi perbedaan utama didalam mengelola organisasi (Hofstede, 1994). Selanjutnya dia juga menjelaskan budaya adalah kesatuan aktivitas pemikiran yang membedakan para anggota, atau kelompok yang satu dengan yang lain. Budaya merupakan proses pembelajaran dan tidak dapat diwariskan begitu saja atau genitas, yang diturunkan dari suatu lingkungan sosial. Budaya dapat dibedakan dari hal yang merupakan pembawaan manusia pada satu sisi dan bentuk karakteristik individual pada sisi yang lain).

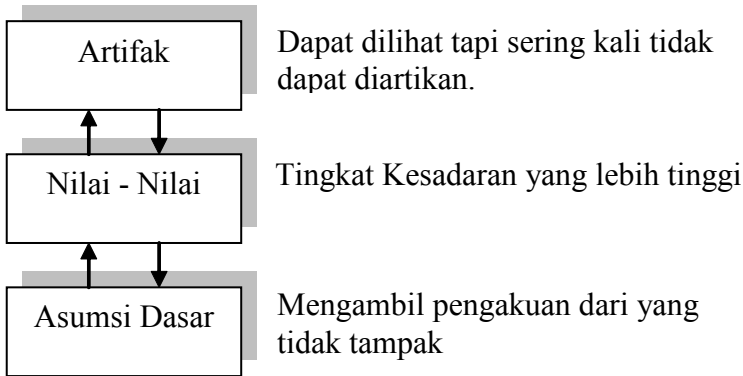
Budaya organisasi juga merupakan cara melihat dan berpikir mengenai perilaku dari dan dalam organisasi, sebagai suatu prespektif untuk memahami apa sesungguhnya yang sedang terjadi (Gibson dkk, 1996). Sehingga pengertian budaya organisasi sebagai mana yang dikutip Robbins (1996) menjelaskan bahwa beberapa ahli berpendapat sebagai berikut: (1) nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, (2) falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, (3) cara pekerjaan dilakukan ditempat itu, dan (4) asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dilakukan bersama oleh anggota organisasi dari suatu kelompok atau organisasi.

Nirman (1997) menyatakan bahwa budaya perusahaan atau

budaya organisasi adalah cara berpikir dan melakukan sesuatu yang telah mentradisi, yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi dan para anggota baru harus mempelajari dan menerimanya agar mereka diterima sebagai anggota suatu perusahaan). Pemikiran tersebut menyatakan bahwa budaya perusahaan merupakan suatu sistem norma dan kepercayaan yang dimiliki bersama oleh suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi-organisasi yang lainnya, sehingga budaya organisasi sangat besar peranannya bagi kelangsungan hidup organisasi, apabila dikaitkan dengan upaya organisasi untuk mengatasi masalah eksternal dan internal. Oleh sebab itu suatu budaya organisasi mengandung bauran nilai-nilai kepercayaan, asumsi, persepsi, kekhasan, dan pola perilaku.

Kotter & Heskett (1992) membedakan dua *level organizational culture* yaitu tingkatan yang lebih dalam dari budaya menunjukkan nilai-nilai yang disebarkan oleh anggota dalam suatu kelompok dan cenderung bertahan dalam waktu yang lama bahkan sampai terjadi pergantian keanggotaan organisasi. Pada tingkatan yang lebih konkret, budaya menunjukkan pola perilaku atau gaya suatu organisasi, dimana anggota baru secara otomatis bergerak untuk mengikuti apa yang dijadikan panutan.

Schein (1992) mengidentifikasi tiga tingkat budaya organisasi. Ketiganya berkisar antara yang konkret dengan yang abstrak. Sedangkan Hosftede (1994), mengidentifikasi lima tingkat budaya, yaitu universal, kolektif (kelompok), dan individual (pribadi) atau universal, regional, nasional, lokal, dan pribadi. Model tiga tingkatan budaya dan interaksinya menurut Schein (1992) dapat dicermati pada gambar 4.1.



Gambar 4.1. Model tingkatan budaya organisasi (diadopsi dari Schein, 1992)

Artifak (*artifact*), nilai-nilai (*values*), dan asumsi dasar (*Basic assumption*) dengan pengertian sebagai berikut: Artifak (*artifact*), adalah hal-hal yang dilihat dan didengar dan dirasa terhadap budaya yang dikenalnya, termasuk di dalamnya; produk, jasa dan bahkan tingkah laku anggota kelompok. Hal-hal lain yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya. Artifak disebut sebagai budaya tingkat pertama.

Nilai-nilai (*values*), adalah nilai-nilai yang didukung merupakan alasan bahwa kita berkorban demi yang kita kerjakan. Schein (1991) mengatakan bahwa budaya sebagian besar organisasi dapat dilacak, alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu, nilai tersebut dikatakan sebagai budaya organisasi tingkat dua. Asumsi dasar (*basic assumption*). Keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota organisasi. Budaya menetapkan "cara yang tepat untuk melakukan sesuatu" di sebuah organisasi, seringkali lewat asumsi yang tidak diucapkan. Asumsi dasar disebut sebagai budaya organisasi tingkat tiga

Budaya organisasi menurut Scheins (1992) seperti yang tampak pada gambar 2.2. mengungkapkan bahwa budaya organisasi dapat ditemukan dalam tiga tingkatan yaitu: artifacts, nilai dan asumsi dasar. Artifacts, dimana budaya bersifat kasat mata dan dapat diamati oleh indra. Misalnya teknologi, lingkungan fisik organisasi, cara berpakaian, dan lain-lain. Nilai, yang memiliki tingkat pemahaman yang lebih tinggi dari artifak. Nilai adalah keyakinan yang dipegang teguh dan tampak dalam tingkah laku. nilai dapat dibedakan menjadi nilai yang mendukung (*espoused values*) dan nilai yang diperankan (*enacted values*). Nilai pendukung menunjukkan nilai-nilai yang dinyatakan secara eksplisit oleh organisasi, sedangkan nilai yang diperankan merupakan nilai dan norma yang sebenarnya ditunjukkan atau dimasukkan ke dalam perilaku karyawan. Nilai ini sulit diamati secara langsung karenanya perlu untuk dikaji melalui implementasi strategi, tujuan dan filosofi yang dianut oleh pendiri organisasi. Untuk memahami nilai-nilai organisasi dalam mempengaruhi budaya organisasi perlu memahami tipologi sistem nilai organisasi.

Asumsi dasar merupakan bagian yang mendasar dari budaya organisasi. Asumsi ini menjelaskan dimana budaya dapat diterima begitu saja walau tidak kasat mata dan tidak disadari. Asumsi dasar dapat digunakan sebagai alat untuk menilai budaya organisasi, karena asumsi menunjukkan apa yang dapat dipercayai oleh anggota organisasi sebagai kenyataan, dan karenanya dapat mempengaruhi apa yang mereka pahami, pikirkan, dan rasakan. Beberapa asumsi dasar budaya organisasi tersebut adalah: keterkaitan dengan lingkungan, hakekat kegiatan manusia, hakikat realitas dan kebenaran, hakekat waktu, hakekat sifat manusia, hakekat hubungan antar manusia, dan *homogenitas vs diversity*.

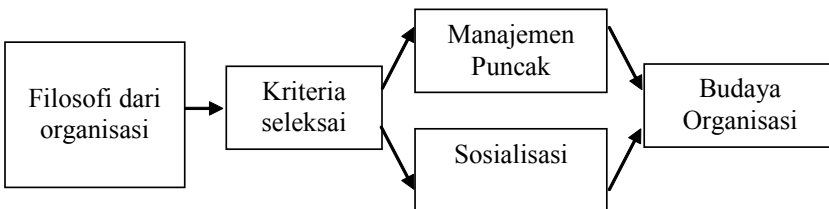
Budaya organisasi yang menjadi budaya kerja merupakan suatu rangkaian dari nilai-nilai, norma, asumsi-asumsi yang dimiliki para karyawan di tempat kerja sehingga dapat membedakan

organisasi yang satu dengan organisasi yang lain, yang mempunyai tiga karakteristik penting yaitu: (1) budaya organisasi diberikan pada karyawan baru melalui proses sosialisasi, (2) budaya organisasi mempengaruhi perilaku di tempat kerja, dan (3) budaya organisasi berlaku pada dua tingkatan yang berbeda, yaitu pertama, budaya yang kasat mata, dan yang berupa nilai-nilai dan keyakinan yang dianut bersama (sebagai komitmen bersama antara anggota organisasi sebagai mekanisme kontrol) yang memberikan bimbingan dan pedoman, serta mentuk sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja (Kreitner & Kinicki, 2003).

Berdasarkan kajian teoritis tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi (Wibowo, 2006). Dengan kata lain budaya organisasi merupakan acuan bersama dalam menginteraksikan antar anggota dalam intregasi internal maupun adaptasi eksternal oleh organisasi. Tidak selalu tetap, dan perlu selalu disesuaikan dengan perkembangan lingkungan, sehingga pengembangan budaya organisasi diperlukan agar organisasi dapat tetap *survive*, yang dilakukan dengan cara mengembangkan budaya berprestasi, mengubah pola pikir dan memelihara kepercayaan dalam organisasi.

2. Terbentuknya Budaya Organisasi

Terbentuknya budaya organisasi menurut Robbins (2003) pada gambar 4.2 sebagai berikut :



Gambar 4.2: Terbentuknya budaya organisasi (Diadopsi dari Robbins, 2003)

Dari gambar 4.2 di atas, dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi dibentuk oleh filosofi dari pendiri organisasi dengan melalui kriteria yang dianut, kemudian ditetapkan oleh manajemen puncak, yang implementasinya dilakukan dengan cara disosialisasikan (*socialization*) ke seluruh elemen organisasi dengan proses transformasi (*transmitted process*) budaya ke seluruh anggota organisasi melalui proses pembelajaran (*learning process*), setelah diseleksi dengan kriteria tertentu yang telah disepakati bersama berdasarkan nilai, norma, dan asumsi yang bersumber dari filosofi pendiri organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi diciptakan oleh pendiri organisasi sebagai *fonder*, atau pimpinan paling atas (*top management*) sebagai *follower* yang memberikan falsafah dan strategi, dan ditetapkan menjadi petunjuk dan pedoman bagi anggota organisasi dalam melaksanakan seluruh aktivitas atau dalam menjalankan tugas.

Implementasi budaya organisasi dengan cara disosialisasikan kepada seluruh karyawan, sehingga sikap dan perilaku karyawan akan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi. Sosialisasi yang efektif akan menghasilkan karyawan yang mempunyai tingkat penyesuaian yang lebih baik, yang pada akhirnya akan menurunkan gejala tekanan psikologis, menurunkan dorongan keinginan untuk meninggalkan organisasi (dapat meningkatkan komitmen keberlanjutan pada organisasi), dan akan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Apabila implementasinya berhasil dan dapat bertahan maka filosofi atau visi yang diyakini akan berkembang menjadi budaya organisasi di tempat itu.

3. Fungsi Budaya dalam Organisasi

Budaya merupakan suatu ikatan memiliki beberapa fungsi dalam suatu organisasi. Robbins (1996) memberikan penjelasan fungsi budaya dalam suatu organisasi yaitu: (a) budaya memiliki suatu peran

batas-batas penentu; yaitu, budaya menciptakan perbedaan antara suatu organisasi dengan organisasi lain, (b) budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi, (c) budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu, (d) budaya mendorong stabilitas sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan, dan (e) budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

Nirman (1997) menjelaskan peranan penting yang dimanakan oleh budaya perusahaan adalah: (1) membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerja, (2) dapat dipakai untuk mengembangkan keikatan pribadi dengan perusahaan, (3) membantu stabilitas perusahaan sebagai suatu sistem sosial, dan (4) menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang membentuk.

Berdasarkan penjelasan fungsi budaya tersebut di atas, maka budaya dalam suatu organisasi dapat dikatakan sebagai penggerak dan pengubah, karena budaya terbentuk melalui proses pembelajaran (*learning process*) sehingga budaya organisasi itu bersifat dinamis dan tidak kaku, serta sebagai substitusi (pengganti) formalisasi, yang menurut Ndraha (2005) “*strong culture increase behavioral consistency*”, yaitu suatu budaya yang kuat dapat meningkatkan konsistensi perilaku, sehingga tanpa diperintah orang melakukan tugasnya.

4. Tipe Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) secara umum terdapat tiga tipe umum budaya organisasi, yaitu budaya organisasi yang

konstruktif, pasif- defensif, dan agresif-defensif. Setiap tipe budaya organisasi tersebut berhubungan dengan seperangkat keyakinan normatif yang berbeda. Keyakinan normatif mencerminkan pemikiran dan keyakinan individual mengenai bagaimana anggota dari sebuah kelompok atau organisasi tertentu diharapkan menjalankan tugas dan berinteraksi dengan orang lain.

Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain, dalam hal mengerjakan tugas dan aktivitas kerjanya, dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan, aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi, dan persatuan.

Budaya *pasif-definitif* bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan yang lain dengan cara tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan konvensional, ketergantungan, dan penghindaran. Sedangkan budaya agresif-defensif mendorong karyawan untuk melakukan kerjanya dengan keras, untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Budaya ini lebih bercirikan kebudayaan normatif yang mencerinkan oposisi, kekuasaan, kompetitif, dan perfeksionis.

5. Budaya Organisasi Sebagai Sumber Daya Organisasi

Robinn (2003) menjelaskan bahwa budaya organisasi sebagai suatu pengertian bersama memiliki beberapa sumber budaya. Dari beberapa sumber budaya organisasi ini selanjutnya akan muncul suatu nilai-nilai yang kemudian akan dievaluasi oleh anggota organisasi untuk diterapkan dalam kehidupan organisasi, beberapa sumber budaya organisasi tersebut adalah, (1) histori

atau sejarah, karyawan biasanya sadar tentang masa lalu organisasi, kesadaran tersebut biasanya akan menimbulkan nilai budaya. Nilai-nilai yang berkembang, yaitu mungkin saja dibangun oleh pemimpin secara berkelanjutan diperkuat oleh pengalaman. (2) lingkungan, oleh karena semua organisasi harus berinteraksi dengan lingkungannya, maka lingkungan berperan dalam membentuk budaya organisasi. Saat ini, suatu budaya organisasi harus berubah untuk menyesuaikan diri. (3) *staffing* (penempatan karyawan), organisasi cenderung mengangkat dan mendapatkan orang-orang yang relatif sama dengan karyawan yang sudah ada. Kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri merupakan kriteria penting dalam proses seleksi. (4) *socialization* (sosialisasi), organisasi-organisasi dengan budaya yang kuat sangat mementingkan proses pengenalan dan indoktrinasi bagi karyawan baru, sedangkan nilai-nilai, norma, dan kepercayaan perlu dipegang secara meluas.

Kreitner dan Kinicki (2003) menjelaskan mekanisme yang mekanisme yang biasanya melengkapi terbentuknya sebuah budaya organisasi adalah sebagai berikut; (1) pernyataan filosofis formal, visi, misi, nilai, dan material organisasi yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, dan sosialisasi. (2) desain ruangan fisik, lingkungan kerja, dan bangunan. (3) slogan, bahasa, akronim, dan perkataan. (4) pembentukan peranan secara hati-hati, program pelatihan, pengajaran, dan pelatihan oleh manajer dan supervisor. (5) penghargaan eksplisit, simbol status (misalnya; gelar), dan kriteria promosi. (6) cerita, legenda, dan mitos mengenai suatu peristiwa dan orang-orang penting. (7) aktivitas, proses, atau hasil organisasi yang juga diperhatikan, diukur dan dikendalikan pimpinan. (8) reaksi pimpinan terhadap insiden yang kritis dan krisis organisasi. (9) struktur organisasi dan aliran kerja. (10) sistem dan prosedur organisasi, dan (11) tujuan organisasi dan kriteria gabungan yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, pengembangan, promosi, pemberhentian, dan pengunduran diri karyawan.

Wibowo (2006) menjelaskan bahwa budaya organisasi bermanfaat membantu pimpinan untuk mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Oleh sebab itu perlu pemahaman secara menyeluruh tentang sumber daya manusia dari dua aspek budaya (aspek operasional dan aspek manusia) secara berimbang, yang merupakan satu kesatuan sumber budaya organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa budaya organisasi seperti sebuah lingkaran, setengah di bawah adalah operasional; yaitu tentang apa yang dikerjakan, piranti keras, sistem, kontrol, produksi, dan keutungan. Sementara itu, setengah di atas adalah faktor manusia; yaitu mengenai bagaimana melakukan operasi dengan pengertian adanya komunikasi, kepercayaan, hubungan, dan keterlibatan seluruh anggota organisasi.

6. Usaha Mempertahankan dan Memperkuat Budaya Organisasi

Kreitner dan Kinicki (2003) menjelaskan bahwa: awal sebuah budaya organisasi merupakan perkembangan dari filosofi pendirinya. Sebagai contoh budaya prestasi (*achievement culture*) merupakan budaya yang mendorong dan menghargai prestasi kerja tampaknya akan berkembang bila pendirinya adalah seorang individu yang berorientasi pada prestasi menuju sukses. Kemudian, budaya organisasi baik yang ditanamkan maupun yang dimodifikasi berfungsi untuk menyesuaikan dengan lingkungan sekarang. Oleh sebab itu, menanamkan sebuah budaya melibatkan proses belajar. Karenanya para anggota organisasi mengajarkan satu sama lain mengenai nilai-nilai, keyakinan, pengharapan dan perilaku yang dipilih organisasi.

Oleh sebab itu dalam upaya mempertahankan budaya organisasi, Robbins (1996) menjelaskan bahwa terdapat tiga kekuatan yang memainkan peranan sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya, yaitu seleksi, tindakan manajemen puncak, dan metode

sosialisasi. Budaya organisasi yang terbentuk, terus dikembangkan dan diperkuat, sehingga memerlukan praktek yang dapat dilakukan melalui induksi atau sosialisasi, yaitu proses mentransformasikan budaya organisasi. Proses sosialisasi yang efektif menghasilkan kinerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan rasa percaya pada organisasi, sehingga pada akhirnya akan mengurangi tekanan serta kemungkinan keluar dari pekerjaan (Richie, 2000).

Menurut Luthans (2001) beberapa langkah sosialisasi yang dapat mempertahankan dan memperkuat budaya organisasi adalah: seleksi calon karyawan, penempatan, pendalaman bidang pekerjaan, penilaian kinerja dan pemberian penghargaan, menanamkan kesetiaan pada nilai-nilai luhur, memperluas cerita tentang sejarah organisasi, dan pengakuan dari kinerja dan adanya promosi.

Beberapa implementasi aktivitas di atas dapat memperkuat budaya organisasi serta menguatkan perilaku karyawan untuk bekerja sesuai dengan budaya organisasi, dengan memberikan imbalan sesuai dengan imbalan yang diberikan.

Menurut Robbins (2003) budaya kuat (*strong culture*) ditentukan oleh dua faktor yaitu: (1) faktor penyebaran (*sharedness*) yang menunjukkan seberapa besar karyawan mempunyai nilai-nilai yang sama; (2) faktor intensitas (*intensity*) yaitu tingkat komitmen karyawan terhadap nilai-nilai yang sama. Budaya yang kuat ditandai dengan adanya homogenitas dan stabilitas dari anggota organisasi yang berada dalam suatu pengalaman bersama dalam waktu yang panjang, bervariasi, dan berintensitas tinggi.

Sedangkan menurut Rois dkk, (2003) terdapat dua dimensi yang menentukan kuatnya suatu budaya, yaitu: (1) intensitas, merupakan jumlah persetujuan dan tidak persetujuan atas suatu harapan; (2) kristalisasi, merupakan tingkat konsensus atau konsistensi atas kebersamaan norma. Dalam suatu organisasi ada berbagai sistem nilai yang berbeda dan saling bersaing yang dikenal

dengan sub-budaya yang berlawanan (*counter culture*), sebagai oposisi terhadap nilai-nilai dominan organisasi.

Jadi untuk memperkuat budaya organisasi dilakukan melalui penyebaran nilai budaya, sehingga secara jelas anggota organisasi mengetahui nilai-nilai seperangkat nilai yang terkandung dalam budaya organisasi, serta meningkatkan komitmen anggota organisasi terhadap nilai-nilai inti yang ada (*core value*), yang merupakan perpaduan antara nilai dan norma yang telah dibuat oleh organisasi (*espoused values*) serta nilai dan norma yang dimiliki oleh karyawan (*enacted values*). Kuatnya budaya organisasi juga disebabkan oleh tingginya tingkat kebersamaan (*sharedness*) dan integritas (*intensity*) sehingga dapat tercipta suatu iklim internal dan kendali perilaku yang tinggi (Sunarto, 2004).

Pada akhirnya budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan konsistensi sikap dalam hal ini kita akan mengetahui bahwa budaya organisasi yang kuat dapat berlaku sebagai pengganti formulasi, dimana formulasi yang tertinggi di dalam suatu organisasi akan mengalahkan kepastian, ketertiban, konsistensi perilaku. Suatu budaya yang kuat akan mencapai hasil yang sama tanpa adanya dokumentasi tertulis. Dengan begitu kita harus dapat melihat bahwa formulasi dan budaya adalah dua jalan yang sama menuju tujuan yang sama. Semakin kuat suatu budaya semakin kuat budaya organisasi semakin berkurang keharusan manajemen untuk mengembangkan peraturan dan ketentuan formal untuk memandu sikap karyawan. Panduan ini akan berpadu dengan karyawan bila mereka dapat menerima suatu budaya organisasi.

7. Karakteristik Budaya Organisasi

Luthans (2001) menjelaskan terdapat beberapa karakteristik budaya organisasi yang perlu diketahui dalam mempelajari perilaku yang ada dalam suatu organisasi, yaitu: (1) budaya organisasi

merupakan suatu proses belajar (*learned*), (2) budaya organisasi merupakan milik bersama kelompok (*shared*), (3) budaya organisasi diwariskandarisuatugenerasikegenerasiberikutnya(*transgenerational*), (4) budaya organisasi mengekspresikan sesuatu dengan menggunakan simbol (*symbolic*), (5) budaya organisasi merupakan suatu pola yang terintegrasi, jadi setiap perubahan akan mempengaruhi komponen lainnya (*patterned*), dan (6) budaya organisasi terbentuk berdasarkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengannya (*adaptive*).

Lebih lanjut Luthans (2001) juga mengungkapkan terdapat sejumlah karakter penting yang berupa aspek yang mengikat anggota organisasi dalam berperilaku, yaitu: (1) aturan-aturan perilaku, yaitu: bahasa, terminologi dan ritual yang biasa digunakan oleh anggota organisasi. (2) norma, adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. (3) nilai-nilai dominan, adalah nilai utama yang organisasi. (4) filosofi adalah kebijakan yang dipercayai organisasi tentang hal-hal yang disukai para karyawan dan pelanggannya. (5) peraturan-peraturan, adalah aturan yang tegas dan organisasi. Pegawai baru harus belajar peraturan ini agar dapat diterima oleh oganisasi, dan (6) iklim organisasi, adalah keseluruhan “perasaan” yahg meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam hubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.

Untuk memahami suatu budaya organisasi dapat dicermati dari karateristik budayanya, yang dapat ditransformasikan ke dalam beberapa dimensi budaya organisasi. Wilderom dan Van den Berg (2000) berpendapat bahwa untuk optimalisasi praktik organisasional, budaya organisasi sebaiknya terdiri dari lima dimensi, yaitu: otonomi pekerjaan, orientasi eksternal, orientasi antar departemen, orientasi pada sumber daya manusia dan orientasi pada pengembangan. Uraian selengkapnya adalah sebagai berikut: (1) otonomi pekerjaan (*job autonomy*), (2) orientasi eksternal (*exsternal orientation*), (3) orientasi

antar departemen (*interdepartmental orientation*), (4) orientasi pada sumber daya manusia (*human resources orientation*), dan (5) orientasi pada pengembangan (*Improvement orientation*).

Otonomi pekerjaan (*job autonomy*), adalah derajat kebebasan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini meliputi: organisasi memberikan kebebasan yang tinggi pada pekerja untuk merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya, serta kesempatan yang besar untuk mengajukan ide-ide dan gagasan sebelum pengambilan keputusan dilakukan oleh pimpinan. Sedangkan orientasi eksternal adalah praktek organisasional yang menekankan pada lingkungan eksternal seperti pelanggan, pasar dan pesaing. Hal ini meliputi: organisasi bersikap aktif dalam memperhatikan kebutuhan pengguna jasa organisasi, dan organisasi bereaksi positif dan cepat terhadap perkembangan kebutuhan pasar kerja, juga waspada terhadap tingkat persaingan yang semakin ketat (baik lokal, nasional maupun internasional).

Orientasi antar departemen adalah praktek organisasional yang menekankan pada keselarasan antar departemen dalam organisasi sehingga tidak terjadi hambatan atau bahkan menghalangi tercapainya tujuan organisasi. Hal ini mencakup: penggunaan informasi, kerjasama, resolusi masalah serta komunikasi yang bersifat interaktif antar departemen dalam organisasi. Orientasi pada sumber daya manusia adalah praktek organisasional yang menekankan pada pekerja sebagai sumber daya utama organisasi. Hal ini mencakup: penilaian kerja dilakukan secara transparan, senantiasa meningkatkan kemampuan dan ketrampilan sumber daya manusia ke level yang lebih tinggi, bersikap hati-hati dalam seleksi dan rekrutmen, guna memperoleh sumber daya manusia yang potensial dan berkualitas sesuai dengan harapan dan kebutuhan organisasi.

Orientasi pada pengembangan adalah praktek organisasional

yang menekankan pada peningkatan kualitas perkerja sebagaimana yang diterapkan organisasi atau sesuai dengan perubahan organisasi. Hal ini mencakup: pengembangan penelitian untuk kemajuan organisasi, mengembangkan inisiatif dalam cara-cara melakukan pekerjaan, dan senantiasa meningkatkan daya saing (lokal, nasional maupun intemasional). Lebih lanjut dijelaskan pula bahwa budaya organisasi mempengaruhi kepemimpinan top manajemen melalui dua cara, yaitu: pertama, pimpinan puncak direkrut dari individu yang merepresentasikan budaya dalam organisasi, dan yang kedua, budaya organisasi merupakan sumber daya organisasi yang digambarkan dalam proses pengambilan keputusan strategis pimpinan puncak.

Dalam penelitian ini dimensi organisasi yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi adalah empat dimensi budaya organisasi yang diadaptasi dari studi komparatif tentang dimensi budaya organisasi oleh Wilderom dan Van den Berg (2000) dengan pertimbangan secara komprehensif telah mencakup semua aspek pengukuran dan dimensi yang dikemukakan secara teoritis oleh para ahli maupun peneliti budaya organisasi, serta sesuai untuk diterapkan di lembaga pendidikan yang menekankan pada sistem nilai kolegial (mendukung nilai-nilai yang berhubungan dengan kerja tim, partisipasi, komitmen dan afiliasi), yang terdiri dari otonomi pekerjaan, orientasi eksternal, orientasi pada sumber daya manusia, serta orientasi pada pengembangan.

----- 000 -----

BAB 5

MOTIVASI BERPRESTASI SEBAGAI PENDORONG KINERJA PEGAWAI

1. Konsep Motivasi

Manajer dalam suatu organisasi memiliki yang banyak, di antara tugas-tugas manajer tersebut adalah memotivasi para anggota organisasi agar mereka bersedia bekerja lebih giat dan penuh tanggung jawab. Tugas ini termasuk tugas yang sulit karena motivasi itu sendiri adalah abstrak dan tidak bisa berlaku umum untuk setiap individu dan organisasi. Mitchell (1992) mengartikan motivasi mewakili proses psikologikal, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan yang diarahkan ke arah tujuan tertentu. Sementara itu Owens (1991) menyatakan bahwa motivasi adalah dorongan baik yang datang dari dalam diri seseorang maupun yang datang dari luar, sehingga membuat seseorang melakukan sesuatu. Hersey & Blanchard (1995) mengartikan motivasi sebagai sesuatu yang mendorong dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu. Luthans (1991) mengutarakan bahwa motivasi dapat berarti kebutuhan (*need*), dorongan, (*drive*), dan tujuan (*goals*). Timpe (1999) menyatakan motivasi adalah suatu proses yang dapat mengendalikan pilihan. Davis & Newstrom (1996) menjelaskan motivasi adalah sebagai kekuatan dorongan untuk melakukan suatu tindakan.

Penafsiran tentang konsep motivasi dapat dilakukan secara berbeda dari setiap orang yang berbeda sesuai dengan waktu dan tempat serta keadaan dari masing- masing orang, termasuk motivasi

berprestasi oleh guru atau dosen. Robbins (1983) mengemukakan bahwa motivasi berprestasi adalah keinginan yang mendorong seseorang untuk berupaya dengan kemampuan terbaiknya untuk menunaikan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan pemuasan beberapa kebutuhan pribadinya. Steers, Ungson, dan Momday (1985) lebih merinci pengertian motivasi berprestasi guru yang diidentifikasi dalam tiga definisi, yaitu: (a) motivasi berprestasi guru menggambarkan suatu kekuatan energi yang mendorong manusia atau menyebabkan manusia melakukan cara-cara tertentu, (b) motivasi berprestasi guru sebagai dorongan yang mengarah terhadap sesuatu yakni motivasi berprestasi guru yang mempunyai tujuan kuat, dan (c) layanan motivasi berprestasi guru untuk mendukung kekuatan motivasi berprestasi guru sepanjang waktu.

Donnelly (1994) menjelaskan motif seseorang didasarkan pada beberapa dorongan, keinginan dan harapan, serta tekanan-tekanan yang serupa yang sering disebut kebutuhan. Motivasi berprestasi guru merupakan reaksi berantai mulai dirasakannya kebutuhan, menimbulkan keinginan atau usaha mencapai sasaran yang membangkitkan ketegangan, kemudian menimbulkan tindakan searah pencapaian sasaran, dan pemenuhan keinginan.

Alkinson dan Scott, 1962 (*dalam* Gani, 2006) mengemukakan bahwa kekuatan motivasi untuk melakukan beberapa kegiatan adalah merupakan suatu fungsi dari: (1) kekuatan yang menjadi alasan bergerak yaitu suatu kegiatan dimana dalam diri seseorang tingkatan alasan atau motif-motif yang menggerakkan tersebut menggambarkan tingkat untuk memenuhi suatu pertimbangan, (2) harapan adalah kemungkinan atau keyakinan perbuatan akan mencapai tujuan, dan (3) nilai dan inisiatif dimana ganjarannya demi tercapainya tujuan, dengan kata lain motivasi adalah meliputi unsur-unsur yang merupakan ciri dari motivasi itu sendiri yaitu motif, harapan, dan insentif.

Schiffman dan Leslie (1997) menyatakan, *motivation can be described as the driving force within individuals that impuls them to action*. Dalam definisi ini dinyatakan bahwa motivasi digambarkan sebagai kekuatan pendorong dalam diri individu yang mendorongnya untuk beraksi. Kekuatan pendorong ini dihasilkan dari keadaan yang timbul sebagai hasil dari kebutuhan yang belum terpenuhi.

Motif seseorang didasarkan pada beberapa komponen, keinginan dan harapan, serta tekanan-tekanan yang serupa yang sering disebut sebagai kebutuhan, motivasi adalah reaksi berantai mulai dirasakannya kebutuhan, menimbulkan keinginan atau usaha mencapai sasaran yang membangkitkan ketegangan, kemudian menimbulkan tindakan searah pencapaian sasaran, dan pemenuhan keinginan (Donnelly, 1995).

Teori-teori motivasi dapat dibagi dalam dua katagori, yaitu: (a) pendekatan kepuasan terhadap motivasi, dan (b) pendekatan proses terhadap motivasi. Teori kepuasan memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri individu yang menggerakkan, mengarahkan, mempertahankan, mendukung dan menghentikan perilaku. Teori ini mencoba menentukan kebutuhan khusus yang memotivasi seseorang. Teori proses menerangkan dan menganalisis bagaimana perilaku didorong, diarahkan, dipertahankan dan dihentikan (Steers & Porter, 1983).

Perilaku seseorang itu ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi. Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran tetapi keberadaannya dapat dirasakan melalui perilaku yang tampak. Kegiatan yang dilakukan seseorang didorong oleh kekuatan dalam diri seseorang tersebut. Kekuatan pendorong inilah yang disebut dengan motivasi.

Pengertian yang diberikan oleh para ahli terhadap istilah motivasi bermacam-macam, walaupun maksudnya hampir sama. Hal ini terjadi karena adanya berbagai teori tentang motivasi. Seperti pendapat Gibson, Ivanceich, Donnelly (1988) menggunakan konsep motivasi untuk menjelaskan perbedaan intensitas perilaku yaitu perilaku yang lebih intens sebagai hasil dari tingkat motivasi yang lebih tinggi dan juga untuk menunjukkan arah tindakan.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat dinyatakan bahwa motivasi berprestasi guru adalah keseluruhan kondisi intrinsik maupun ekstrinsik yang menjadi tenaga penggerak bagi seseorang untuk mau dan ingin melakukan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan materi maupun kebutuhan non materi. Sedangkan Hoy & Miskell (1987) mengemukakan motivasi berprestasi guru terdiri dari tiga komponen dasar, yaitu (a) mengaktifkan tingkah laku, (b) mengarahkan tingkah laku, dan (c) mempertahankan tingkah laku. Oleh karena itu kepala sekolah selaku manajer dan administrator pendidikan, senantiasa dituntut untuk memberikan motivasi kepada para guru, yang bertujuan: (1) meningkatkan semangat, gairah, dorongan dan kedisiplinan kerja guru, (2) memupuk rasa memiliki, loyalitas dan partisipasi guru, (3) meningkatkan kreativitas dan kemampuan guru untuk berkembang, (4) meningkatkan prestasi guru, dan (5) meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja guru.

2. Konsep Motivasi Berprestasi Pegawai

Teori motivasi berprestasi dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu: (a) pendekatan kepuasan terhadap motivasi berprestasi, dan (b) pendekatan proses terhadap motivasi berprestasi. Teori kepuasan memusatkan pada perhatian pada faktor-faktor dalam diri individu yang menggerakkan, mengarahkan, mendorong, mempertahankan, mendukung dan menghentikan perilaku. Teori ini mencoba

menentukan kebutuhan khusus yang memotivasi seseorang. Teori proses untuk menerangkan dan menganalisis bagaimana perilaku didorong, diarahkan, diperhatikan dan dihentikan (Steers & Porter, 1983).

Teori kepuasan mencoba menjawab pertanyaan tentang kebutuhan apa yang diperlukan bawahan untuk mencapai kepuasan dan dorongan apa saja yang menyebabkan berperilaku. Faktor-faktor tersebut adalah faktor yang terdapat pada dalam diri manusia yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku dimana faktor tersebut hanya dapat diduga. Implikasi terhadap para manajer adalah diperlukan sifat kehati-hatian dalam menentukan perbedaan kebutuhan, keinginan dan tujuan, karena masing-masing individu mempunyai keunikan sendiri.

Teori proses berusaha untuk menguraikan, menjelaskan dan menganalisis perilaku itu dengan menggerakkan, diarahkan, didukung, dan diperhatikan. Implikasinya adalah bahwa para manajer harus memahami proses motivasi dan bagaimana individu membuat pilihan yang berdasarkan pilihan, pengharapan, dan pencapaian. Dengan kata lain, memberikan jawaban atas pertanyaan bagaimana bawahan dapat dimotivasi dengan tujuan apa bawahan itu dimotivasi.

Perilaku seseorang ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi. Motivasi berprestasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi berprestasi dosen yang adapada seorang dosen akan mewujudkan perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran pendidikan tetapi keberadaanya dapat nampak melalui perilaku atau kegiatan yang dilakukan. Kegiatan yang dilakukan seseorang didorong oleh kekuatan dalam diri seseorang tersebut. Kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi berprestasi dosen.

Pengertian yang diberikan oleh para ahli terhadap istilah motivasi berprestasi guru (dosen) bermacam-macam, walaupun maksudnya hampir sama. Hal ini terjadi karena adanya berbagai teori tentang motivasi berprestasi. Seperti pendapat Gibson dkk (1996) menggunakan motivasi berprestasi guru (dosen) untuk menjelaskan perbedaan intensitas perilaku yaitu perilaku yang lebih intens sebagai hasil dari tingkat motivasi berprestasi guru (dosen) yang lebih tinggi dan juga untuk menunjukkan arah tindakan yang dilakukan.

Schiffman dan Leslie (1997) menyatakan, *motivation can be described as the driving force within individuals that impuls them to action*. Dalam definisi ini dinyatakan bahwa motivasi digambarkan sebagai kekuatan pendorong dalam individu yang mendorongnya untuk beraksi. Kekuatan pendorong ini dihasilkan dari keadaan yang timbul sebagai hasil dari kebutuhan yang belum terpenuhi.

Dalam prespektif manajemen, konsep motivasi menurut Berelson dan Steiner yang dikutip oleh Koonts dkk (1990) adalah *... an inner that energizes, activities or move (hence motivation), and that directs or channels behavior toward the accomplishment of organizational goals*. Pandangan ini lebih menekankan pada makna dorongan yang langsung atau melalui tingkah laku untuk mencapai tujuan organisasi.

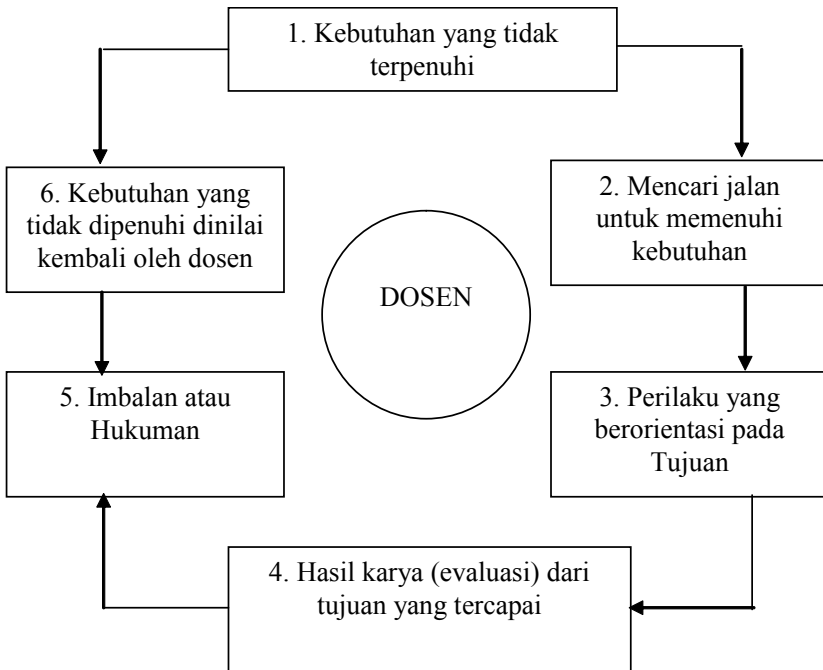
Dalam perspektif kerja, Luthans (1995) mengemukakan bahwa motivasi berprestasi dosen adalah suatu proses yang berawal dari defisiensi fisiologikal ataupun psikologikal, yaitu suatu proses yang bermula dari kebutuhan yang memacu perilaku atau suatu dorongan yang ditujukan pada suatu pencapaian tujuan/insentif. Jadi kata kunci untuk memahami proses motivasi berprestasi dosen adalah hubungan antara kebutuhan, dorongan, dan insentif.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi dosen merupakan kesadaran diri dalam diri

seseorang dosen dalam melakukan kinerja yang menjadi kekuatan pendorong individu melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

3. Proses Motivasi

Beberapa faktor seperti usaha dan kemampuan sangat penting untuk memahami proses motivasi berprestasi dosen perlu disajikan. Untuk itu kedua faktor tersebut perlu dimasukkan ke dalam pola motivasi berprestasi dosen yang lebih lengkap untuk meningkatkan kinerja dosen secara profesional.



Gambar 5.1. Proses Motivasi (diadopsi dari Gibson dkk, 1984).

Usaha didefinisikan sebagai tenaga yang dikeluarkan orang pada waktu melakukan pekerjaan, sedangkan kemampuan adalah merupakan kecakapan seseorang dalam melakukan pekerjaan

seperti kecerdasan dan ketrampilan. Jumlah usaha yang dikerahkan berhubungan dengan tingkat kemampuan. Dosen yang tidak memiliki kemampuan untuk menganalisis persoalan mungkin sekali tidak akan berusaha benar memecahkan masalah. Di samping itu faktor lain yang mempengaruhi proses motivasi berprestasi adalah variabel keorganisasian yang berupa pola kerja, rentang kendali, gaya kepemimpinan, afiliasi kelompok dari orang yang bersangkutan, dan teknologi serta faktor kepuasan (*satisfaction*) yang berarti pemenuhan yang diperoleh dari pengalaman melakukan berbagai macam kinerjanya dan mendapatkan imbalan (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1984).

Motivasi berprestasi dosen dan kepuasan saling berhubungan tetapi bukan konsep yang sinonim. Motivasi berprestasi dosen terutama berhubungan dengan perilaku yang diarahkan kepada tujuan.

Dari gambar 5.1 nampak bagaimana berbagai macam faktor dari proses motivasi berprestasi saling berhubungan. Variabel keorganisasian mempengaruhi kebutuhan, yang merupakan awal proses pencarian sampai akhirnya dosen mengevaluasi imbalan dan hukuman yang berhubungan dengan kinerja dosen. Di samping itu juga perlu diperhatikan bahwa tiap-tiap faktor dipengaruhi oleh variabel psikologis (misalnya persepsi), yang telah terbentuk pertama kali sebelum guru memasuki organisasi (Syarifuddin, 2007). perkembangan teori motivasi berprestasi dosen dalam praktik tampak sekali manfaatnya dalam rangka memobilisasi sumber daya manusia agar mencapai hasil yang optimal, oleh karenanya usaha-usaha dalam motivasi berprestasi dosen perlu ditingkatkan dan diintegrasikan dengan potensi yang mereka miliki.

4. Beberapa Pandangan Tentang Teori Motivasi

Menurut Crider (1990) teori motivasi terbagi menjadi: (1) teori intrinsik, (2) teori dorongan, (3) teori insentif atau stimuli, dan (4) teori kebutuhan. Menurut pandangan teori intrinsik, semua perilaku manusia itu dihasilkan oleh intrinsik yang dibawa sejak lahir. Hal ini dapat diketahui bahwa dalam kenyataan bayi yang baru dilahirkan telah memiliki dorongan biologis seperti haus, lapar, dan lain sebagainya. Esensi dari teori intrinsik adalah munculnya perilaku seseorang itu karena (a) terdorong untuk mempertahankan kelangsungan hidup, (b) dibawa sejak lahir, (c) bersifat universal dan dimiliki oleh setiap orang dalam bentuk yang hampir sama, dan (d) jika kebutuhan tadi terpenuhi akan dicapai suatu keadaan yang bersifat homeostatik (Reilly dan Lewis, 1981 dalam Crider, 1990). Para penganut teori dorongan menjelaskan bahwa perilaku manusia itu muncul karena adanya dorongan-dorongan (*drives*) untuk mencapai keadaan seimbang. Motivasi seseorang bisa timbul dari dalam (*intrinsic*) dan dari luar (*extrinsic*). Dorongan untuk makan dan minum misalnya, merupakan contoh motivasi yang datang dari dalam sebagai kebutuhan fisik; sedangkan dorongan untuk memperoleh penghargaan atau *reward* dihasilkan dari luar dirinya.

Prinsip dasar yang dianut para pengembang teori insentif menjelaskan bahwa perilaku manusia itu dirangsang oleh adanya faktor eksternal yang disebut sebagai insentif atau stimuli. Ada kecenderungan bahwa perilaku manusia akan dekat kepada insentif yang bersifat positif dan menjauh dari insentif yang bersifat negatif. Dengan demikian teori insentif, variabel lingkungan merupakan faktor yang menarik perilaku seseorang. Teori instink dari teori dorongan lebih menekankan kepada faktor internal, sedangkan teori insentif lebih mementingkan adanya faktor eksternal. Teori motivasi yang mendasarkan pada kebutuhan meyakini bahwa semua perilaku manusia termotivasi untuk memenuhi berbagai kebutuhan.

Sebagaimana dikemukakan di atas bahwa motivasi berprestasi dosen dapat dibagi menjadi dua bagian, intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi berprestasi dosen yang intrinsik, yaitu motivasi berprestasi dosen yang datangnya dari dalam diri sendiri, seperti seseorang akan berusaha melakukan pekerjaan yang baik karena ia merasa senang melakukan pekerjaan itu serta mengalami kepuasan atas pekerjaannya. Motivasi berprestasi dosen yang ekstrinsik adalah rangsangan yang datangnya dari luar, seperti seorang akan berusaha kerja keras jika ia diberikan imbalan atau sesuatu yang memberikan kenikmatan dari hasil kerjanya.

Di samping itu motivasi berprestasi dosen selalu terkait dengan masalah kebutuhan dan dalam hal pemenuhan itu terdapat suatu hirarki yang menunjukkan prioritas menurut tingkatan kebutuhan yang paling mendesak. Selanjut Uno (2007) mengatakan motivasi berprestasi guru setiap individu memiliki kondisi internal, dimana kondisi internal tersebut berperan dalam aktivitas dirinya sehari-hari. Salah satu dari kondisi internal tersebut adalah motivasi. Dengan demikian motivasi berprestasi diartikan sebagai dorongan dasar yang menggerakkan seseorang untuk berperilaku atau melakukan aktivitas.

Sementara pandangan Mondy dkk (1990) yang menggambarkan teori umum motivasi berprestasi itu terpisahkan menjadi beberapa pendekatan, yaitu teori motivasi berprestasi dari Maslow yang berbasis kebutuhan yang kemudian dikembangkan oleh Alderfer, McClelland, dan Herzberg.

a. Teori hirarki kebutuhan dari Maslow

Teori hirarki kebutuhan Maslow menjelaskan kebutuhan manusia merupakan prediktor dan diskriptor. Oleh sebab itu Maslow mendasari teorinya pada dua dimensi, yaitu: (1) kebutuhan manusia tergantung pada apa yang telah ia punyai. Kebutuhan-kebutuhan

yang belum terpuaskan tidak akan bergerak sebagai motivator, (2) kebutuhan-kebutuhan disusun dalam hirarki kepentingan. Bila suatu kebutuhan sudah terpuaskan, maka kebutuhan yang lain akan tumbuh untuk dipuaskan.

Selanjutnya dalam teori kebutuhan Maslow, manusia memiliki hirarki kebutuhan yaitu: (1) *physiological needs* (kebutuhan fisiologis) merupakan kebutuhan paling dasar dari setiap manusia manusia kerana merupakan kebutuhan primer, yaitu kebutuhan makan, minum, biologis dan lain sebagainya. (2) *scurity needs* (kebutuhan akan keamanan) merupakan tingkat kedua dari hirarki kebutuhan. Dalam hal ini Maslow menekankan baik dari sisi keamanan emosional maupun kemananan fisik, sehingga manifestasi berbentuk kebutuhan keselamatan, perlindungan dari bahaya, ancaman dan perampasan, maupun pemecatan dari pekerjaan. (3) *social needs* (kebutuhan sosial) merupakan kebutuhan tingkat ketiga merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan afeksi dan afiliasi atau kebutuhan sosial (Luthans, 1995).

Kootz dkk (1990) menafsirkan sebagai *affiliation or acceptance needs*, yaitu kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan dalam menjalin hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan menjalin serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan, dan kasih sayang. (4) *esteem needs* (kebutuhan penghargaan) menggambarkan tingkat kebutuhan seseorang yang tinggi, yaitu kebutuhan akan status atau kedudukan, kehormatan diri, reputasi dan prestasi. (5) *need for self actualization* (kebutuhan aktualisasi diri) merupakan kulminasi dari semua tingkatan kebutuhan manusia, yaitu kebutuhan pemenuhan diri, untuk menggunakan pengembangan diri semaksimal mungkin, kreativitas, ekspresi diri, dan melakukan apa yang paling cocok, serta menyelesaikan pekerjaan itu sendiri. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk merealisasikan potensi seseorang (Stonner, 1986).

Menurut teori ini, kebutuhan fisik merupakan kebutuhan yang paling kuat diantara kebutuhan yang lainnya. Didasari bahwa pada diri manusia tidak ada kepuasan sepenuhnya pada tingkat kebutuhan apapun, tetapi terlebih dahulu harus dipenuhi kebutuhan-kebutuhan dengan prioritas pertama, kemudian akan terasa adanya kebutuhan-kebutuhan dengan prioritas yang lebih rendah. Teori motivasi di atas berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan yang pada akhirnya mengarah pada kepuasan atau ketidakpuasan.

Perkembangan lebih jauh dari hirarki kebutuhan Maslow tersebut dalam dunia kerja untuk mengupas motivasi kerja diuraikan oleh Luthans (1995). Menurut Luthans, pada dasarnya motivasi berprestasi dosen itu dilandasi oleh beberapa tingkat kebutuhan sebagaimana yang dikemukakan oleh Maslow. Interpretasi teori Maslow tersebut diimplentasikan dalam dunia kerja, bagi dosen upah merupakan kebutuhan dasar mereka. Pada tingkatan di atasnya sebagai manifestasi dari kebutuhan rasa aman indikasinya tampak pada rencana-rencana senioritas, jaminan kesehatan, rencana-rencana bantuan pada para dosen, dan jaminan pensiun.

Pada tingkatan ketiga dari kebutuhan para dosen tercapai sebagai manifestasi kebutuhan sosial adalah hubungan-hubungan formal ataupun informal dalam kelompok kerja atau tim kerja yang kondusif. Bilamana kebutuhan ini relatif terpenuhi, maka kebutuhan para dosen akan meningkat pada tataran berikutnya, yaitu kebutuhan akan penghargaan. Kebutuhan ini manifestasinya dalam bentuk pengakuan gelar, simbol status, promosi jabatan dan hadiah. Tingkatan kebutuhan tertinggi seperti yang dikemukakan oleh Maslow, yang diadopsi oleh Luthans (1995) adalah kebutuhan akan aktualisasi diri, yang manifestasinya dalam bentuk kebutuhan akan pengembangan diri dan perwujudan potensi diri.

b. Teori Dua Faktor Dari Herzberg

Pendekatan dua faktor motivasi kerja yang dikemukakan oleh Herzberg yang dikutip Stonner (1986) menyebutkan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja berada dari dua perangkat faktor yang berbeda, yang disebut faktor penyebab kepuasan atau motivator dan faktor penyebab ketidakpuasan atau faktor hygiene. Herzberg (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1994) mengembangkan teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor ini dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas dan faktor yang memotivasi orang atau faktor ekstrinsik dan intrinsik.

Teori dua faktor pertama kali dikembangkan Herzberg dan asosiasinya, dengan mewawancarai 200 insinyur dan akuntansi Pittsburg dengan memperhatikan tingkah laku mereka. Menurut teori ini terdapat dua jenis motif, yaitu: (1) ekstrinsik, hygiene, lingkungan kerja atau faktor-faktor pemeliharaan; dan (2) intrinsik, isi pekerjaan atau motivator. Kelompok kebutuhan pertama disebut kebutuhan-kebutuhan pemeliharaan identik dengan kebutuhan Maslow (*physiological* dan *scrurity*) dan kelompok kedua disebut dengan motivator identik dengan kebutuhan Maslow pada tingkat *social need, esteem, and self actualization*.

Serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan kerja dosen, yang apabila terdapat dalam kinerja dosen akan menggerakkan tingkat motivasi berprestasi dosen yang baik dan kuat (*satisfiers*), yang menghasilkan kinerja dosen yang lebih baik. serangkaian faktor ini antara lain: (a) prestasi (*achievement*), (b) pengakuan (*recognition*), (c) tanggung jawab (*responsibility*), (d) kemajuan (*advancement*), (e) kinerja itu sendiri (*the work itself*), dan (f) kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*).

Serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan suatu organisasi yang dapat menyebabkan rasa tidak puas (*dissatisfiers*) bagi para dosen yang menurut Herzberg, antara lain: (a) gaji, (b) keamanan dalam

melaksanakan tugas, (c) kondisi organisasi, (d) status, (e) prosedur organisasi, (f) mutu supervisi teknis dari hubungan di antara kepala sekolah, teman sejawat/kolega, dosen dengan mahasiswa, dan masyarakat.

c. Teori Kebutuhan McClelland

Teori motivasi yang dikemukakan oleh McClelland memfokuskan pada tiga kebutuhan dasar manusia, yaitu: (1) kebutuhan akan prestasi, adalah dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses, (2) kebutuhan akan kekuasaan, adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian, (3) kebutuhan afiliasi, adalah hasrat untuk berinteraksi antar pribadi yang ramah dan akrab.

Pembahasan tentang motivasi berprestasi dosen kiranya lebih tepat bila menggunakan teori kebutuhan McClelland (1976). McClelland mengemukakan teori motivasi yang berhubungan erat dengan konsep belajar. Ia berpendapat bahwa banyak kebutuhan diperoleh dari kebudayaan. Menurutnya, terdapat tiga jenis kebutuhan yaitu: kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berkuasa, kebutuhan untuk berafiliasi. Kebutuhan akan prestasi, membuat orang mempunyai dorongan yang kuat untuk berhasil. Berprestasi bukan untuk ganjaran sukses itu semata-mata, mereka mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan baik dari pada yang telah mereka lakukan sebelumnya. McClelland mengemukakan bahwa prestasi tinggi dibedakan dari orang lain oleh hasrat mereka untuk menyelesaikan hal-hal yang lebih baik.

Sebagaimana dirujuk oleh Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1994), McClelland mengemukakan bahwa apabila kebutuhan seseorang terasa sangat mendesak, maka kebutuhan itu

akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhi kebutuhan tersebut. Gambaran deskriptif yang dikemukakan oleh McClelland mengenai pengembangan kebutuhan prestasi yang tinggi yakni kebutuhan akan prestasi (*n-Ach*) tinggi, dimana tidak ada ketakutan akan sukses adalah: (1) orang mengatur tugas sedemikian rupa sehingga mereka menerima umpan balik secara berkala atas prestasinya, ini akan memberikan informasi untuk mengadakan modifikasi atau koreksi, (2) orang seharusnya mencari model prestasi yang baik, mencari pahlawan prestasi, orang yang berhasil baik, pemenang dan menggunakan mereka sebagai teladan, (3) orang seharusnya memodifikasi citra diri sendiri, orang yang mempunyai kebutuhan akan prestasi (*n-Ach*) tinggi menyenangi dirinya sendiri dan berusaha mencari tantangan dan tanggung jawab yang sepadan, dan (4) orang seharusnya mengendalikan imajinasinya, berfikir secara realistis untuk cara mereka mencapai tujuan.

Kebutuhan akan kekuasaan (*n-Pow*), adalah hasrat untuk mempunyai efek, pengaruh, dan mengendalikan orang lain. Individu dengan kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi menikmati untuk dibebani, bergulat untuk mempengaruhi orang lain, lebih menyukai untuk ditaruh dalam situasi kompetitif dan berorientasi status, dan cenderung lebih peduli akan gengsi dan memperoleh pengaruh terhadap orang lain dari pada kinerja yang efektif.

Kebutuhan akan afiliasi (*n-Aff*), adalah hasrat untuk disukai dan diterima oleh orang lain. Individu dengan motif ini berjuang keras untuk persahabatan, lebih menyukai sifat kooperatif dari pada kompetitif, dan menginginkan hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal balik yang tinggi.

Ketiga kebutuhan tersebut oleh McClelland disebut teori motivasi sosial karena kebutuhan menitik beratkan pada pemenuhan kebutuhan yang bersifat sosial. Lebih lanjut ia menyatakan bahwa ketiga kebutuhan tersebut munculnya sangat dipengaruhi oleh situasi tertentu, yaitu: (1) berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara

baru dan kreatif, (2) mencari umpan balik tentang perbuatannya, (3) memilih resiko yang moderat atas perbuatannya, (4) mengambil tanggung jawab pribadi dalam pekerjaannya, (5) lebih efektif dalam melaksanakan pekerjaannya dan dalam suasana yang kooperatif, (6) mencari persetujuan dan kesepakatan dari orang lain, (7) lebih suka bersama-sama, (8) berusaha menolong walaupun tidak diminta, (9) sangat aktif dalam menentukan arah organisasi, (10) menjadi anggota yang dapat mencerminkan prestise, dan (11) peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi organisasinya.

Kebutuhan akan prestasi dan kekuasaan yang dikemukakan oleh McClelland tidak identik dengan *satisfiers* dari Herzberg, atau kebutuhan tingkat atas dari Maslow, namun juga terdapat beberapa kesamaan. Perbedaan utama dari teori-teori tersebut adalah bahwa tekanan McClelland pada kebutuhan yang yang diperoleh dari lingkungan sosial. Teori Maslow mengajukan sistem klasifikasi kbutuhan dan Herzberg membahas faktor-faktor kinerja yang intrinsik dan ekstrinsik. Jadi, masing-masing dari teori ini memberikan kepada manajer sesuatu pengertian tentang perilaku organisasi atau sekolah dan kinerja dosen.

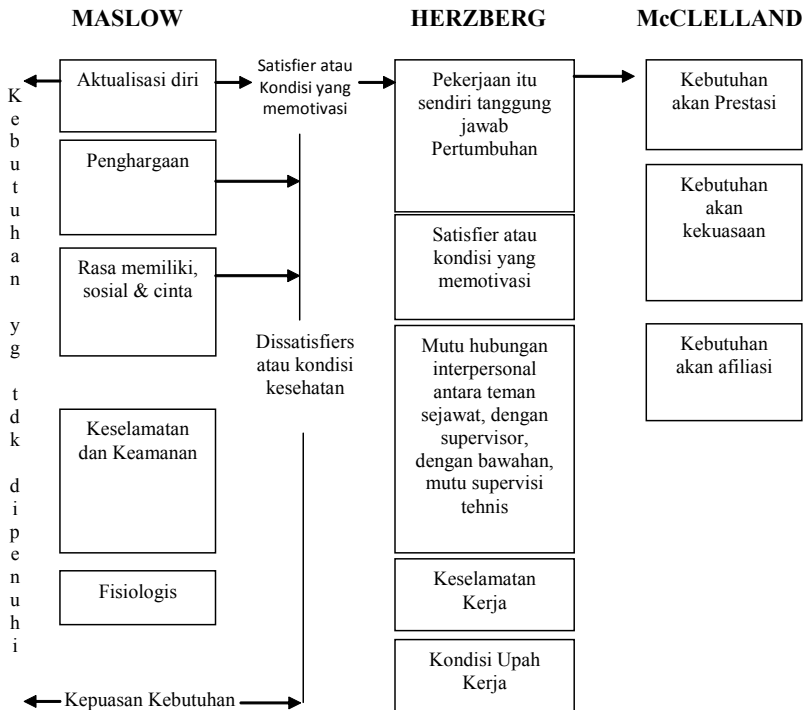
Owens (1981) menjelaskan bahwa motivasi berprestasi dosen sebagian besar kebutuhan terpuaskan oleh faktor penyehat, cenderung mendapatkan kepuasan lebih kecil daripada kinerjanya, dan menunjukkan perhatian yang kecil pula terhadap bagaimana ia seharusnya termotivasi dalam melaksanakan tugasnya dengan baik. Sebaliknya, orang-orang yang terdorong oleh kepuasan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, cenderung mengabaikan faktor-faktor penyehat, dan cenderung menunjukkan peningkatan terhadap kinerjanya.

Bedasarkan konsep-konsep teori di atas, dapat dikatakan bahwa motivasi berprestasi dosen akan membawa dampak terhadap kinerja dosen, dan sekolah. Jika dikaitkan dengan kinerja dosen, motivasi berprestasi guru akan mewujudkan dalam kinerja guru

yang memiliki nilai kualitas tinggi yang pada gilirannya akan dapat menumbuh kembangkan kinerja organisasi.

d. Perbandingan Teori Maslow, Teori Herzberg, dan Teori McClelland

Perbandingan atau hubungan dari ketiga teori motivasi yang diuraikan di atas dapat digambarkan dalam skema seperti dalam Gambar 5.2. Apabila kita membahas masalah motivasi berprestasi dosen tidak akan terlepas dari teori-teori tersebut. Dari gambaran di atas nampak bahwa McClelland tidak mengemukakan kebutuhan tingkat rendah. Untuk lebih memahami perbandingan ketiga teori motivasi tersebut dapat dilihat pada gambar 5.2 sebagai berikut:



Gambar 5.2. Teori Maslow tentang kebtuhan, Teori Herzberg tentang Dua Faktor, Teori McClelland tentang Kekuasaan (diadopsi dari Gibson dkk, 1984)

Kebutuhan akan prestasi dan kekuasaan yang dikemukakan McClelland tidak identik dengan *satisfiers* Herzberg, atau kebutuhan tingkat atas dari Maslow, namun ada juga beberapa kesamaan. Perbedaan utama dari teori-teori tersebut adalah bahwa tekanan McClelland pada kebutuhan yang diperoleh dari lingkungan sosial. Teori Maslow mengajukan sistem klasifikasi kebutuhan dan Herzberg membahas faktor-faktor kinerja dosen yang intrinsik dan ekstrinsik. Jadi, masing-masing dari teori ini memberikan kepada manajer sesuatu pengertian tentang perilaku organisasi/lembaga pendidikan dan kinerja dosen.

Dalam penelitian ini teori motivasi yang digunakan adalah teori motivasi yang dikembangkan oleh McClelland yang meliputi: (1) kebutuhan akan prestasi, (2) kebutuhan akan kekuasaan, dan (3) kebutuhan afiliasi.

----- 000 -----

BAB 6

KOMITMEN PADA ORGANISASI SEBAGAI PENDORONG KINERJA PEGAWAI

1. Konsep Komitmen pada Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai intensitas seseorang untuk mengidentifikasi dirinya serta tingkat keterlibatannya dalam organisasi (Mitchell, 1992, Steers & Poters, 1991, Vanderberg & Lance, 1992, Gibson, 1997, Shaub, Finn & Munter, 1993 *dalam* Rosidi, 2000). Para anggota organisasi yang memiliki kecenderungan komitmen yang tinggi mempunyai keinginan yang besar untuk tetap terlibat dalam organisasi dan mempunyai kehadiran yang lebih baik dari para anggota organisasi yang komitmennya rendah. Dengan kata lain, anggota organisasi mempunyai kecenderungan komitmen yang tinggi juga mempunyai keinginan yang besar untuk mencapai tujuan organisasi dan mentaati kebijakan organisasi dibandingkan dengan anggota organisasi yang memiliki komitmen rendah. Dengan demikian, komitmen para anggota organisasi dapat ditinjau dari keinginannya untuk terlibat, mencapai tujuan dan mentaati kebijakan organisasi.

Sejalan dengan itu, Luthans (1992), Mathis & Jackson, (2000), Agustina (2002) menyatakan bahwa komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai: (1) suatu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, (2) suatu keinginan untuk memperoleh tingkat usaha yang tinggi terhadap organisasi, (3) suatu keyakinan yang teguh dan penerimaan terhadap nilai

dan tujuan organisasi. Lebih lanjut Luthans (1992) menegaskan komitmen organisasi merupakan suatu sikap tentang loyalitas pegawai terhadap organisasi dan suatu proses secara terus menerus bagi anggota organisasi, menyatakan kepeduliannya pada organisasi serta keberhasilan dan kesejahteraan selanjutnya.

Berdasarkan pendapat tersebut jika komitmen organisasi ini diterapkan pada para guru atau dosen, maka komitmen guru terhadap organisasi menunjukkan adanya keinginan guru untuk mencapai tujuan dan terlibat dalam organisasi, ketaatan guru terhadap kebijakan organisasi, penilaian dan keyakinan guru terhadap nilai dan tujuan organisasi, serta dorongan guru untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. dengan kata lain, komitmen guru atau dosen terhadap organisasi adalah suatu kadar identifikasi dari guru atau dosen dan keterlibatannya dalam organisasi sekolah.

Komitmen pada organisasi merupakan faktor kunci yang menjelaskan tentang ilmu perilaku pengelolaan suatu organisasi berkaitan dengan hubungan antara individu dan organisasi. Penelitian tentang hal tersebut telah dilakukan oleh Raju dan Srivastava (1994); Mowday (1998); dan Gilbert & Ivancevich (1999) yang mendiskripsikan komitmen organisasi sebagai faktor yang menimbulkan pengikatan (*attachment*) dari individu terhadap organisasi.

Karyawan mempunyai komitmen pada organisasi dalam bentuk keinginan untuk selaras dalam pencapaian tujuan organisasi (Raju dan Srivastava, 1994; Mowday, 1998). Peneliti tersebut berargumentasi bahwa usaha untuk mengetahui komitmen karyawan pada organisasi dilihat dari tingkat komitmen pada organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja dan efektifitas pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian komitmen organisasi memfokuskan pada

identifikasi faktor organisasional yang dikelola agar menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi. Mowday (1998) mengkatagorikan faktor tersebut menjadi empat faktor utama, yaitu: karakteristik personel, karakteristik pegawai, keahlian pegawai dan karakteristik struktur. Sedangkan Nijhof dkk (1998) menjelaskan bahwa faktor faktor organisasional yang mempengaruhi komitmen organisasi mencakup budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan praktek sumber daya manusia berkaitan dengan imbalan, prospek karier dan kemungkinan untuk melanjutkan tingkat pendidikan.

2. Bentuk Komitmen pada Organisasi

Menurut Ferris & Aranaya, 1983 (*dalam* Rosidi, 2000) komitmen pada organisasi terdiri dari dua bentuk, yaitu (1) *affective commitment* yaitu komitmen yang berkaitan dengan sikap emosional individu sebagai anggota organisasi, (2) *continuance commitment* yaitu komitmen yang berkaitan dengan keinginan untuk mempertahankan keanggotannya dalam organisasi. Sementara itu Greenberg & Baron, 1995 (*dalam* Utomo, 2002) mengemukakan tiga bentuk komitmen organisasi, yaitu: (1) *affective commitment* yaitu komitmen yang muncul karena adanya keinginan, artinya komitmen dipandang sebagai suatu sikap yaitu suatu usaha individu untuk mengidentifikasi dirinya pada organisasi beserta tujuannya, (2) *continuance commitment* yaitu komitmen yang muncul karena kebutuhan dan memandang bahwa komitmen sebagai suatu perilaku yaitu karena adanya suatu ketergantungan terhadap aktifitas-aktifitas yang telah dilakukan dalam organisasi pada masa lalu dan hal itu tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan, dan (3) *normative commitment* yakni komitmen yang muncul karena memang sudah seharusnya.

Pendapat tersebut di atas sejalan dengan Jemingan, Beggs & Kohut (2002) Suliman (2002), Kuehn & Al Buasaidi (2002) mengemukakan bahwa komitmen terdiri dari tiga, yaitu: 1)

komitmen afektif yang menunjukkan keterkaitan identifikasi dan keterkaitan pekerjaan dalam organisasi, 2) komitmen keberlanjutan yang merujuk pada imbalan yang terkait dengan kemauan pekerja untuk tetap bertahan pada organisasi, dan 3) komitmen normatif yang mencerminkan suatu perasaan tanggung jawab pekerjaan dalam organisasi.

Dengan demikian, indikator untuk mengukur komitmen para anggota organisasi termasuk guru terhadap organisasi meliputi komitmen afektif, komitmen keberlanjutan atau kontinyu, dan komitmen normatif. Implementasi ketiga bentuk tersebut dapat ditinjau dari tiga faktor yaitu: 1) suatu keyakinan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, 2) suatu keinginan untuk tetap berusaha atas nama organisasi, dan 3) suatu keinginan yang kuat untuk terus menjadi anggota organisasi (Steers & Porter, 1991).

Para peneliti komitmen organisasi membagi komitmen organisasi menjadi dua kelompok yaitu yang memandang komitmen organisasi sebagai sikap dan yang memandang komitmen organisasi sebagai perilaku (Meyer dan Allen, 1991); Jaros dkk. (1993). Meyer dan Allen (1991) menyatakan komitmen sikap sebagai suatu cara orang merasakan dan berfikir tentang organisasi mereka, sedangkan komitmen perilaku menggambarkan cara individu memasuki organisasi. Pendekatan sikap menghasilkan komitmen sebagai suatu sikap pegawai yang merefleksikan sikap dan kualitas dari hubungan antara pegawai dan organisasi. Di antara pendekatan sikap, para peneliti telah memulai memandang komitmen organisasi sebagai konsep multidimensional, yang memiliki perbedaan komitmen karyawan pada organisasi dilihat dari tingkat komitmen pada organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja dan efektifitas pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian komitmen organisasi memfokuskan pada identifikasi faktor organisasional yang dikelola agar menciptakan

komitmen karyawan terhadap organisasi. Mowday (1998) mengkatagorikan faktor tersebut menjadi empat faktor utama, yaitu: karakteristik personel, karakteristik pegawai, keahlian pegawai dan karakteristik struktur. Sedangkan Nijhof dkk (1998) menjelaskan bahwa faktor faktor organisasional yang mempengaruhi komitmen organisasi mencakup budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan praktek sumber daya manusia berkaitan dengan imbalan, prospek karier dan kemungkinan untuk melanjutkan tingkat pendidikan.

Allen & Meyer (1996) mengidentifikasi tiga tema umum dalam konseptualisasi sikap dan komitmen organisasi, yaitu: pengikatan afektif (*effective attachment*), biaya yang dirasakan (*perceived cost*), dan kewajiban (*obligation*). Konstruksi tiga dimensi komitmen tersebut oleh Allen & Meyer (Askhanasky dkk., 2000; dan Brooks, 2002) didefinisikan bahwa komitmen efektif mengacu pada pengikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan anggota dalam organisasi. Komitmen keberlanjutan mengacu pada kenyakinan yang didasarkan pada biaya dan kebutuhan untuk bergabung dalam organisasi. Komitmen normatif mengacu pada perasaan atau kewajiban moral untuk tetap bekerja dalam organisasi.

Model tiga komponen dan komitmen organisasi yang mencakup: *affective*, *continuence*, dan *normative* sebagai tiga dimensi komitmen organisasi. Allen dan Meyer (1990) menggambarkan komitmen afektif sebagai pengaturan emosional pegawai, diidentifikasi dengan keterlibatan dalam organisasi. Komitmen afektif melibatkan tiga aspek yaitu: pembentukan, pengaturan emosi terhadap organisasi, identifikasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. Selanjutnya, peneliti berargumen bahwa individu akan mengembangkan pengaturan emosinya untuk organisasi, ketika mengidentifikasi keselarasan antara keinginan organisasi dan kemauan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa identifikasi dengan organisasi terjadi ketika nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi sesuai dengan nilai yang dimiliki karyawan. Dengan demikian terdapat identifikasi psikologis yang merupakan kebanggaan masuk dalam organisasi. Jaros dkk (1993) menyatakan komitmen afektif merupakan bentuk yang luas untuk pernyataan psikologikal pada pegawai dalam organisasi. Meyer dan Hercofits (2001) menyatakan bahwa komitmen afektif ditemukan memiliki korelasi yang positif dengan hasil, seperti: *turn over*, absensi, kinerja pegawai dan perilaku anggota organisasi.

Dimensi kedua dari komitmen organisasi adalah komitmen keberlanjutan, yang merupakan keinginan individu dan suatu kepegawaian dalam organisasi untuk waktu yang lama. Sedangkan Allen dan Meyer (1990) menggambarkan komitmen keberlanjutan sebagai bentuk pengikatan psikologis pada organisasi yang direfleksikan sebagai persepsi pegawai untuk tetap bekerja dalam organisasi. Romzek (1990) mendiskripsikan tipe ini sebagai pengikatan transaksional. Dia berargumentasi bahwa perhitungan pegawai sebagai investasi dalam organisasi yang didasarkan pada pencapaian yang diperoleh dan organisasi.

Di jelaskan pula bahwa penurunan investasi disebabkan dari kehilangan alternatif dari yang dirasakan oleh pegawai. Allen & Meyer (1990) dan Meyer & Allen (1991) berargumentasi bahwa suatu komitmen individual pada organisasi dapat didasarkan pada persepsi pegawai dalam menanggapi lingkungan di luar organisasi. Sehingga komitmen keberlanjutan merefleksikan penghitungan dari biaya untuk meninggalkan organisasi atau keuntungan bila tetap berada dalam organisasi.

Dimensi ketiga dan komitmen organisasi adalah komitmen normatif, yang merefleksikan perasaan wajib untuk melanjutkan pekerjaan. Para pegawai dengan tingkat komitmen normatif tinggi merasa sejalan dengan organisasi (Allen & Meyer, 1990). Randall

dan Cote (1991) memandang komitmen normatif sebagai kewajiban moral pegawai pada organisasi. Dijelaskan lebih lanjut bahwa ketika pegawai mulai merasa terjadi pengembangan diri oleh organisasi maka merasa wajib untuk tetap bekerja pada organisasi. Hal ini didukung oleh pendapat Jaros dkk (1993) yang menyatakan bahwa komitmen normatif sebagai kewajiban moral, yang tidak terikat pada pengikatan emosional karena tidak tergantung pada penghitungan untung rugi secara personal.

Dalam penelitian ini, komitmen organisasi adalah komitmen pada organisasi dari individu pada organisasinya, yang terdiri dari tiga dimensi, yaitu: komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normatif dari Allen dan Meyer (1997) dengan pertimbangan ketiga dimensi tersebut mengidentifikasi perbedaan ketiga dimensi komitmen organisasi yang didasarkan pada motif yang mendasari masuknya pegawai dan hasil yang diterima dari organisasi (Becker dkk, 1996). penelitian ini untuk mengkaji komitmen pada organisasi menggunakan teori komitmen organisasi yang dikembangkan oleh Allen & Meyer (1990) yaitu komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normatif.

Teori yang mendukung *conceptual framework* penelitian ini dalam mengkaji budaya organisasi adalah teori budaya organisasi dan Schein (1985), Schein (1992), yang berfokus pada tingkatan yang kedua dan budaya organisasi yaitu nilai sebagai inti dari budaya organisasi. Di dukung pula oleh teori perilaku organisasi (khususnya perilaku individu dalam organisasi) dari Robbins (1993) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dibentuk oleh filosofi dari pendiri organisasi yang implementasinya oleh manajemen puncak disosialisasikan ke seluruh elemen organisasi berdasarkan nilai yang telah disepakati bersama anggota organisasi sehingga tercermin dalam budaya kerja.

----- 000 -----

BAB 7

VARIABEL ORGANISASIONAL YANG BERHUBUNGAN DENGAN KINERJA PEGAWAI

1. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Budaya Organisasi.

Block (2003) melakukan penelitian yang berjudul: *The leadership-culture connection: an exploratory investigation*. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dasar-dasar hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi, dengan sampel sebanyak 782 orang pekerja dengan menggunakan analisis SEM dengan instrumen penelitian yang menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire*, (MLQ) Form 5X. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tingkat menengah berkorelasi secara signifikan dengan persepsi bawahan terhadap budaya organisasi. Sedangkan supervisor yang cenderung menggunakan gaya kepemimpinan transformasional berkarakteristik memiliki tingkat penerimaan yang tinggi terhadap misi, *adaptability*, keterlibatan, dan konsistensi pada organisasi

Selain itu hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tingkat menengah berkorelasi secara signifikan dengan persepsi bawahan terhadap budaya organisasi. Sedangkan supervisor yang cenderung menggunakan gaya kepemimpinan transformasional berkarakteristik memiliki tingkat penerimaan yang tinggi terhadap misi, *adaptability*, keterlibatan, dan konsistensi pada organisasi.

Steers (1985) yang menyatakan bagian terpenting dari tugas seorang pimpinan adalah bertanggung jawab dalam pembentukan dan pengembangan budaya organisasi dengan jalan mengidentifikasi dan mengkomunikasikan nilai-nilai dan prinsip-prinsip dasar

yang memandu jalanya organisasi dan pembentukan keputusan organisasi, menetapkan perilaku yang menjadi contoh dari nilai-nilai dan prinsip-prinsip organisasi dengan memberi teladan, serta menguasai budaya organisasi secara keseluruhan, mengenal dengan baik segi positif dan negatif.

Pandangan Schein (1991), menyatakan inisiatif dan dorongan untuk membentuk atau membangun suatu budaya organisasi seharusnya berasal dari pemimpin (*leaders*) karena mereka memiliki potensi terbesar untuk meletakkan dan memperkuat aspek-aspek budaya melalui lima mekanisme, yaitu: (1) *attention*, (2) *reaction to crisis*, (3) *role modeling*, (4) *allocation of reward* dan (5) *criteria for selection and dismissal*.

2. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Berprestasi.

Penelitian Ralph dan Cooke (2000) dalam Gani (2006) yang mengkaji tentang kepemimpinan transformasional baik secara teoritis maupun empiris dalam kaitannya dengan masalah pemberian wewenang, motivasi, produktivitas dan konsep yang relevan. Jenis pengukuran variabel adalah kepemimpinan dan motivasi, kepemimpinan dan norma budaya, serta kepemimpinan dengan produktivitas. Temuan penelitian ini adalah memberikan dukungan untuk beberapa kepemimpinan transformasional dan transaksional yaitu hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi.

Triguna (2003) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan bisa dilakukan secara mendasar maka hasilnya akan muncul berupa sumber daya manusia yang memiliki semangat, rasa ikut memiliki, rasa ikut bertanggung jawab dan mawas diri. Apabila hasil tersebut dapat dicapai berarti gaya kepemimpinan telah berhasil menanamkan motivasi yang sangat mendasar.

3. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Komitmen pada Organisasi.

Bycio dkk, 1995 (dalam Setiawan, 2005) melakukan penelitian dengan menggunakan multifactor leadership questionnaire dengan sampel anggota asosiasi pesawat, hasil penelitian menunjukkan hubungan positif yang kuat antara variabel dalam kepemimpinan transformasional dengan efektifitas, kinerja dan kepuasan terhadap kepemimpinan serta komitmen terhadap organisasi, demikian juga dengan variabel contingent reward. Variabel charismatic leadership merupakan variabel yang dominan pengaruhnya.

Purwanto dan Adisubroto, 2001 (dalam Setiawan, 2005) melakukan penelitian pada perawat berjenis kelamin wanita pada rumah sakit Dr. Sardjito dan RS Bethesda dengan responden 220 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen organisasi, gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi.

Hasil penelitian Laka (2004) menjelaskan bahwa gagalnya kepemimpinan transformasional dan transaksional mempunyai pengaruh signifikan dengan rekan kerja, atasan langsung, dan *top management*. Sedangkan kepemimpinan *laissez faire* mempunyai korelasi yang rendah terhadap keparcayaan atasan langsung dan *top management*. Selanjutnya dijelaskan pula bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh cukup kuat terhadap komitmen afektif, dan mempunyai pengaruh yang rendah dengan komitmen normatif.

4. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Dosen.

Penelitian Idris (2006) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh langsung yang positif terhadap budaya perusahaan sebesar 0,304. serta gaya kepemimpinan memberikan pengaruh langsung yang positif terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 1,359 yang berarti gaya kepemimpinan otokratik yang ada sekarang adalah efektif meningkatkan kinerja.

Studi Mill (*dalam* Eoh, 2001) tentang mengangkat kinerja karyawan melalui suasana organisasi yang mengenali bahwa suasana kerja yang kondusif dalam organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan empat strategi, yaitu: (1) perluasan dan pemerikayaan jabatan, (2) manajemen berdasarkan sasaran, (3) dorongan positif (*penghargaan financial dan non financial*), dan (4) suasana saling percaya.

Hasil studi Hamble (1976) mengidentifikasi manajemen berdasarkan sasaran sebagai gaya kepemimpinan yang berusaha mengintegrasikan kebutuhan organisasi untuk menyelaraskan pertumbuhannya dengan kebutuhan manajer dan karyawan untuk memberikan sumbangan pada organisasinya dan mengembangkan dirinya. Dalam hal ini terdapat empat faktor yang harus diperhatikan, yaitu: (1) konsensus tentang standar/sasaran kerja, (2) kesempatan berkarya dan iklim kerja yang kondusif, (3) pengembangan pembelajaran, dan (4) imbalan jasa dan penghargaan yang sesuai prestasi.

5. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Motivasi Berprestasi.

Schermerhom (2000) yang menjelaskan bahwa pada budaya-budaya yang kuat (*strong culture*) akan mempunyai pengaruh

positif yang jelas terhadap motivasi dari perilaku anggota organisasi tersebut. Dengan budaya organisasi yang kuat akan membentuk kesepakatan dan penguatan motivasi anggota untuk melakukan tindakan-tindakan terbaiknya guna mewujudkan pencapaian tujuan organisasi.

Robbin (1996) yang menjelaskan bahwa kesesuaian budaya organisasi dengan jiwa atau kepribadian seseorang/karyawan akan mempermudah peningkatan motivasi kerja dan pada gilirannya akan meningkatkan prestasi kerja. Siagian (2003) menjelaskan bahwa terdapat lima fungsi budaya organisasi yang penting untuk diaktualisasikan, yaitu: penentu batas perilaku, menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai anggota organisasi, menumbuhkan komitmen diantara anggota organisasi, memelihara stabilitas organisasi dan merupakan mekanisme pengawasan.

Hasil penelitian Sudarto (2004) yang melakukan penelitian pada pembina Tebu Rakyat Intensifikasi di wilayah kerja PT. Perkebunan Nusantara X (persero) dimana hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap motivasi.

6. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Komitmen pada Organisasi.

Ritchie (2000) melakukan penelitian berjudul: *Organizational culture examination of effect on the internalization process and member performance*. Tentang hubungan antara variabel bebas (informasi yang akurat, kompleksitas, struktur organisasi, imbalan), dan variabel terikat (kepuasan kerja, komitmen kinerja, dan kinerja). Dengan variabel internalisasi (yaitu proses sosialisasi pada seluruh anggota organisasi). Hasil penelitiannya dengan menggunakan analisis regresi berganda adalah menunjukkan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan

terhadap sikap pada setiap anggota organisasi, dan penciptaan budaya yang kuat berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi serta kinerja karyawan.

Mukherje dan Nath (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi yang diaplikasikan berupa penyebaran nilai-nilai organisasional merupakan hal yang paling kritis untuk mengembangkan kepercayaan dan terkait dengan komitmen. Komunikasi memiliki pengaruh yang cukup terhadap kepercayaan, sedangkan perilaku oportunistik memiliki pengaruh yang negatif signifikan terhadap kepercayaan. Disamping itu kepercayaan yang lebih tinggi dan konsumen akan meningkatkan komitmen sebaran signifikan dalam transaksi *online banking*.

Wei-Kong Wu (2002) meneliti tentang komitmen organisasional dengan judul: *Organizational Commitment in the Taiwanese Context: Personal variables, Leadership Behaviors, Corporate Culture and Employee Commitment*. Penelitian ini menguji pengaruh variabel organisasional yang mencakup: variabel personal, gaya kepemimpinan, budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, dengan secara spesifik mempertimbangkan tingkat pendidikan yang lebih tinggi dari pekerja di Taiwan. Penelitian ini mengukur komitmen organisasi pekerja menggunakan *Organizational Commitment Questionnaire* dari Bass (1985). Pendekatan survey dilakukan dengan sampel penelitian di tiga *private business schools* dan tiga perusahaan asuransi di Taiwan sebanyak 582 orang responden dengan analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan kolega berpengaruh signifikan terhadap tingkat komitmen organisasi, serta budaya organisasi yang kompetitif serta kompensasi yang tidak transparan diantara pekerja mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi. Hasil penelitian juga menjelaskan bahwa ada hubungan antara nilai-nilai sosial Taiwan, nilai-nilai budaya kohfusian dan komitmen akademis. Hubungan antara perilaku kepemimpinan, budaya organisasi komitmen karyawan sangat tergantung

perhatian dari organisasi terhadap pekerjaannya, misal adanya pengaturan asuransi.

Sikorska-Simon (2005) meneliti tentang *“Predictor of Organizational Commitment Among Staff in Assisted Living”*, yang bertujuan untuk menguji peranan sumber daya organisasi, kepuasan kerja, dan karakteristik sosio demografik sebagai indikator komitmen organisasi. Penelitian ini merupakan penelitian survey dengan sampel penelitian banyak 317 orang staf dengan analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja dan pendidikan merupakan prediktor yang kuat terhadap komitmen. Komitmen organisasi menjadi lebih besar terjadi di organisasi berkaitan dengan kesesuaian persepsi staf tentang budaya organisasi dan kepuasan kerja. Selain itu juga ditemukan bahwa aspek sosio demografis, staf yang tingkat pendidikannya lebih tinggi mempunyai komitmen lebih tinggi.

Penelitian Kirkman dan Shapiro (2001) yang dalam penelitiannya menunjukkan adanya perbedaan keputusan dan komitmen berdasarkan nilai-nilai kultural. Nilai-nilai kebersamaan lebih membawa dampak positif pada komitmen, hal tersebut memiliki kesamaan substansi dengan penelitian ini dimana dalam konsep budaya organisasi terdapat perhatian pada karyawan atau pada kebersamaan anggota organisasi sehingga berpengaruh positif pada komitmen organisasi.

Wong dkk (2004) menyatakan bahwa karakteristik budaya organisasi berdampak positif terhadap komitmen pada organisasi, yang menemukan bahwa orang China dengan nilai-nilai Konfusian (yang menekankan pada struktur hierarkis dan kuasa orang tua) dan Maoisme (menekankan pada nilai-nilai egalitarian) yang tetap kuat, dengan menekankan pada tugas dan kewajiban sosial membawa penekanan untuk menghormati penguasa dan kesetiaan dalam bekerja. Nilai-nilai ini membawa dampak penting pada pengembangan komitmen di tempat kerja.

7. Hubungan antara Motivasi Berprestasi dengan Komitmen pada Organisasi.

Setiawan (2005) yang melakukan penelitian pada dosen DPK PTS di Jember, Malang, Kediri, dan Madiun yang hasilnya menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi yang berarti menjelaskan bahwa bertambah kuatnya komitmen organisasi disebabkan oleh makin kuatnya motivasi. Hasil penelitian Suzana (2006) juga menjelaskan pengaruh motivasi dalam membentuk komitmen adalah positif dan sangat kuat, motivasi yang tinggi akan berimplikasi pada komitmen yang tinggi pula. Artinya apabila faktor intrinsik dan ekstrinsik dari karyawan terpenuhi maka karyawan tersebut akan berkomitmen tinggi terhadap organisasi.

Sementara Jaemooon (2000), menjelaskan hasil studinya yang merefleksikan faktor motivasi ekstrinsik yang digunakan pada organisasi sektor publik cukup berarti memunculkan komitmen organisasi dan meningkatkan kinerja organisasi. Sementara Luthans (1995) menyatakan bahwa komitmen merupakan sikap loyalitas karyawan terhadap organisasinya. Hal itu memperkuat bukti terjadinya pengaruh yang positif antara motivasi dan komitmen. Karena menjadi logis ketika karyawan termotivasi dalam bekerja, mereka akan mengembangkan sikap loyal kepada organisasi.

8. Hubungan antara Komitmen pada Organisasi dengan Kinerja Dosen.

Usa (2008) menjelaskan guru yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi dapat meningkatkan kinerja guru itu sendiri. Sejalan dengan itu, Steers & Porter (1991) menunjukkan bahwa makin komitmen pegawai terhadap organisasi, maka makin besar pula usaha yang dilakukan oleh pegawai tersebut dalam melaksanakan tugas.

Demikian pula Sion (2005) menunjukkan bahwa ada hubungan langsung antara komitmen guru dengan performansi mengajar guru. menurut Luthans (1992) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara komitmen dengan kinerja, sementara Clark (1993) juga menyatakan bahwa komitmen pegawai yang tinggi berhubungan positif dengan perbaikan kinerja pegawai.

Sementara Yousef (2000) juga menghasilkan temuan tentang korelasi komitmen dan kinerja, dimana karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi akan berdampak pada kinerja yang lebih baik. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang sangat komit pada organisasi, sangat puas dengan pekerjaannya dan memiliki kinerja yang tinggi. Suzanna (2006) yang menyatakan bahwa variabel komitmen berpengaruh terhadap kinerja.

9. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Dosen melalui Motivasi Berprestasi dan Komitmen pada Organisasi.

Dengan mengacu hasil penelitian terdahulu dan teori-teori yang menunjukkan hubungan antar variabel antara budaya organisasi dengan motivasi berprestasi, hubungan antara motivasi berprestasi dengan komitmen pada organisasi, dan komitmen pada organisasi dengan kinerja maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan tidak langsung antara budaya organisasi dengan kinerja dosen melalui motivasi berprestasi dan komitmen pada organisasi.

Adapun hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja secara langsung antara lain ditunjukkan oleh studi Kotter & Heskett (1992), tentang hubungan antara budaya dan kinerja perusahaan pada 270 perusahaan di Amerika Serikat, menyimpulkan bahwa budaya perusahaan mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja ekonomi jangka panjang, dan juga budaya perusahaan akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting

lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang, disamping itu budaya perusahaan menghambat kinerja keuangan jangka panjang karena budaya tersebut mudah berkembang.

Sedangkan Wilderom & Van Den Berg (2000) meneliti tentang budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan, serta pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan perbankan di Netherlands dengan judul: *Firm Culture and Leadership as Firm Performance Predictores: A Resource-Based Perspective*. Penelitian ini bertujuan menguji perspektif sumber daya perusahaan dan gaya kepemimpinan top manajemen sebagai prediktor kinerja manajer perbankan tingkat pertama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dioperasionalkan dalam dimensi otonomi pekerjaan, orientasi eksternal, orientasi antar departemen, orientasi sumber daya dan orientasi pada pengembangan berpengaruh pada kinerja manajemen dengan mediasi gaya kepemimpinan transformasional dari top manajemen.

Untuk hubungan variabel antara budaya organisasi dengan motivasi dijelaskan oleh Robbin (1996) yang menjelaskan bahwa kesesuaian budaya organisasi dengan jiwa atau kepribadian seseorang/karyawan akan mempermudah peningkatan motivasi kerja dan pada gilirannya akan meningkatkan prestasi kerja. Siagian (2003) menjelaskan bahwa terdapat lima fungsi budaya organisasi yang penting untuk diaktualisasikan, yaitu: penentu batas perilaku, menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai anggota organisasi, menumbuhkan komitmen diantara anggota organisasi, memelihara stabilitas organisasi dan merupakan mekanisme pengawasan.

Sementara Schermerhorn (2000) yang menjelaskan bahwa pada budaya-budaya yang kuat (*strong culture*) akan mempunyai pengaruh positif yang jelas terhadap motivasi dari perilaku anggota organisasi tersebut. Dengan budaya organisasi yang kuat akan

membentuk kesepakatan dan penguatan motivasi anggota untuk melakukan tindakan-tindakan terbaiknya guna mewujudkan pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan untuk hubungan variabel motivasi dengan komitmen pada organisasi dijelaskan oleh Setiawan (2005) yang melakukan penelitian pada dosen DPK PTS di Jember, Malang, Kediri, dan Madiun yang hasilnya menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi yang berarti menjelaskan bahwa bertambah kuatnya komitmen organisasi disebabkan oleh makin kuatnya motivasi. Hasil penelitian Suzanna (2006) juga menjelaskan pengaruh motivasi dalam membentuk komitmen adalah positif dan sangat kuat, motivasi yang tinggi akan berimplikasi pada komitmen yang tinggi pula. Artinya apabila faktor intrinsik dan ekstrinsik dari karyawan terpenuhi maka karyawan tersebut akan berkomitmen tinggi terhadap organisasi. Pandangan dari Ouchi (1981), Deal & Kennedy (1982), Miller (1988), Denison (1990), Dennison & Mishra (1995), Kotter & Heskett (1992) (*dalam* Idris, 2006) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan hubungan antara komitmen pada organisasi dengan kinerja dijelaskan Yousef (2000) yang juga menghasilkan temuan tentang korelasi komitmen dan kinerja, dimana karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi akan berdampak pada kinerja yang lebih baik. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang sangat komit pada organisasi, sangat puas dengan pekerjaannya dan memiliki kinerja yang tinggi. Suzanna (2006) yang menyatakan bahwa variabel komitmen berpengaruh terhadap kinerja. Dari beberapa pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan dengan kinerja baik secara langsung atau tidak langsung yaitu melalui motivasi berprestasi dan komitmen pada organisasi.

10. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai melalui Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi, dan Komitmen pada Organisasi.

Dengan mengacu hasil penelitian terdahulu dan teori-teori yang menunjukkan hubungan antar variabel antara gaya kepemimpinan dengan budaya organisasi, hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi berprestasi, hubungan antara motivasi berprestasi dengan komitmen pada organisasi, dan komitmen pada organisasi dengan kinerja maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan tidak langsung antara gaya kepemimpinan dengan kinerja dosen melalui budaya organisasi, motivasi berprestasi dan komitmen pada organisasi.

Untuk hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dengan budaya organisasi antara lain ditunjukkan hasil studi Idris (2006) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh langsung yang positif terhadap budaya perusahaan serta gaya kepemimpinan memberikan pengaruh langsung yang positif terhadap kinerja karyawan, yang berarti gaya kepemimpinan otokratik yang ada adalah efektif meningkatkan kinerja.

Sedangkan hubungan antara variabel budaya organisasi dengan motivasi antara lain dijelaskan oleh Schermerhorn (2000) yang menjelaskan bahwa pada budaya-budaya yang kuat (*strong culture*) akan mempunyai pengaruh positif yang jelas terhadap motivasi dari perilaku anggota organisasi tersebut. Dengan budaya organisasi yang kuat akan membentuk kesepakatan dan penguatan motivasi anggota untuk melakukan tindakan-tindakan terbaiknya guna mewujudkan pencapaian tujuan organisasi.

Robbin (1996) yang menjelaskan bahwa kesesuaian budaya organisasi dengan jiwa atau kepribadian seseorang/karyawan akan mempermudah peningkatan motivasi kerja dan pada gilirannya akan meningkatkan prestasi kerja. Siagian (2003) menjelaskan

bahwa terdapat lima fungsi budaya organisasi yang penting untuk diaktualisasikan, yaitu: penentu batas perilaku, menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai anggota organisasi, menumbuhkan komitmen diantara anggota organisasi, memelihara stabilitas organisasi dan merupakan mekanisme pengawasan.

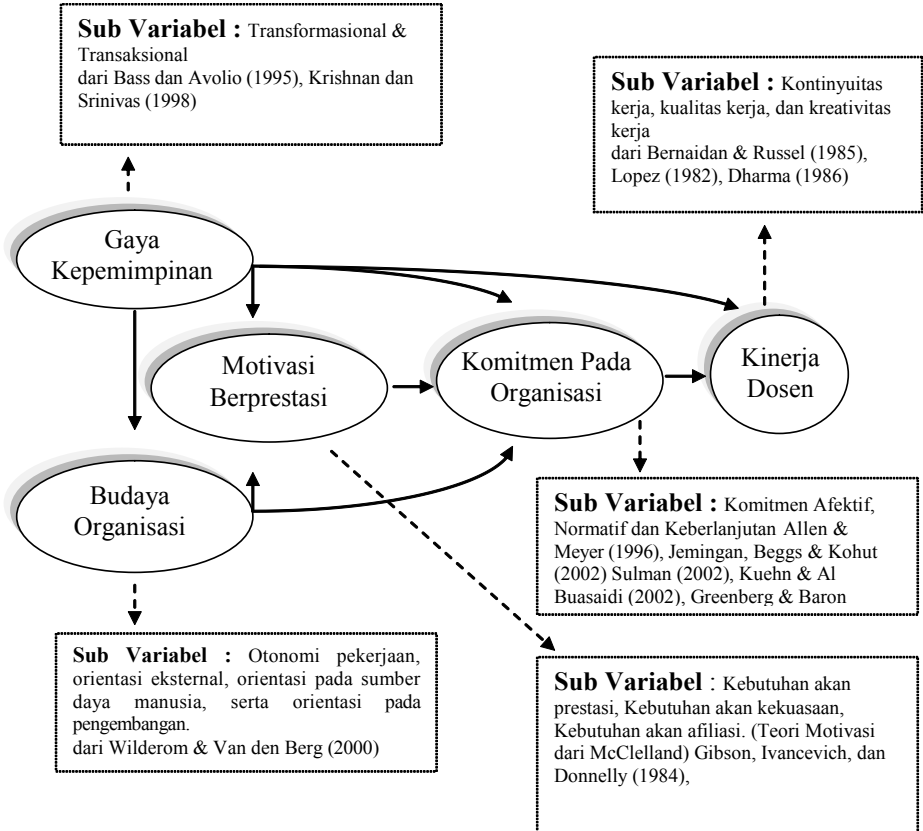
Sementara hubungan antara variabel motivasi dengan komitmen pada organisasi antara lain dijelaskan oleh Setiawan (2005) yang melakukan penelitian pada dosen DPK PTS di Jember, Malang, Kediri, dan Madiun yang hasilnya menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi yang berarti menjelaskan bahwa bertambah kuatnya komitmen organisasi disebabkan oleh makin kuatnya motivasi. Hasil penelitian Suzana (2006) juga menjelaskan pengaruh motivasi dalam membentuk komitmen adalah positif dan sangat kuat, motivasi yang tinggi akan berimplikasi pada komitmen yang tinggi pula. Artinya apabila faktor intrinsik dan ekstrinsik dari karyawan terpenuhi maka karyawan tersebut akan berkomitmen tinggi terhadap organisasi.

Jaemoon (2000), menjelaskan hasil studinya yang merefleksikan faktor motivasi ekstrinsik yang digunakan pada organisasi sektor publik cukup berarti memunculkan komitmen organisasi dan meningkatkan kinerja organisasi. Sedangkan Luthans (1995) menyatakan bahwa komitmen merupakan sikap loyalitas karyawan terhadap organisasinya. Hal itu memperkuat bukti terjadinya pengaruh yang positif antara motivasi dan komitmen. Karena menjadi logis ketika karyawan termotivasi dalam bekerja, mereka akan mengembangkan sikap loyal kepada organisasi. Sedangkan hubungan variabel komitmen pada organisasi dengan kinerja antara lain dijelaskan Yousef (2000) yang juga menghasilkan temuan tentang korelasi komitmen dan kinerja, dimana karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi akan berdampak pada kinerja yang lebih baik. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang sangat komit pada organisasi, sangat puas dengan pekerjaannya

dan memiliki kinerja yang tinggi. Suzanna (2006) yang menyatakan bahwa variabel komitmen berpengaruh terhadap kinerja.

Sementara Usa (2008) menjelaskan guru yang tinggi komitmennya terhadap organisasi dapat meningkatkan kinerja guru itu sendiri. Sejalan dengan itu, Steers & Porter (1991) menunjukkan bahwa makin komitmen pegawai terhadap organisasi, maka makin besar pula usaha yang dilakukan oleh pegawai tersebut dalam melaksanakan tugas. Demikian pula menurut Luthans (1992) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara komitmen dengan kinerja, Sion (2005) menunjukkan bahwa ada hubungan langsung antara komitmen guru dengan performansi mengajar guru. Sedangkan Clark (1993) juga menyatakan bahwa komitmen pegawai yang tinggi berhubungan positif dengan perbaikan kinerja pegawai.

Dari beberapa pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan dengan kinerja baik langsung maupun tidak langsung yaitu melalui budaya organisasi, motivasi berprestasi dan komitmen pada organisasi. Berdasarkan kajian teoritis dan empiris yang telah dijelaskan sebelumnya, maka kerangka pemikiran penelitian ini ingin menguji hubungan langsung dan tidak langsung dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi berprestasi, dan kepercayaan pada organisasi dengan kinerja dosen pada universitas yang dijadikan obyek penelitian. Kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini adalah merupakan suatu kajian hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi berprestasi, komitmen pada organisasi yang dikaitkan dengan kinerja dosen pada universitas yang memiliki latar belakang pesantren di Jawa Timur. Berikut disajikan gambar kerangka pemikiran dari penelitian dari penelitian ini:



Gambar 7.1. Kerangka konseptual penelitian.

----- 000 -----

BAB 8

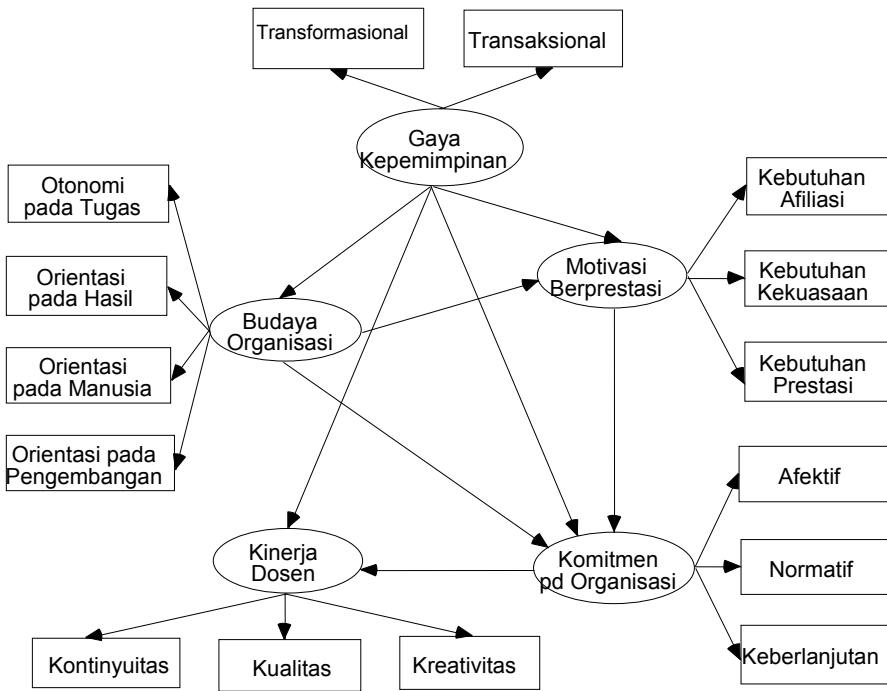
METODE PENELITIAN UNTUK MENGUKUR KINERJA PEGAWAI

A. Rancangan Penelitian

Dalam pelaksanaan kegiatan penelitian yang telah dilakukan menggunakan pendekatan *kuantitatif*, yang dimaksudkan untuk menguji hubungan antara variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi berprestasi, komitmen pada organisasi dengan kinerja dosen. Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai maka penelitian ini apabila dilihat dari sifat hubungan antar variabel termasuk penelitian eksplanasi (*explanatory*) yaitu penelitian yang dimaksudkan menjelaskan kedudukan variabel–variabel yang diteliti serta hubungan dan pengaruh antara satu variabel dengan variabel lain (Sugiono, 2005).

Cara pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *survay*, yaitu datang langsung ke lokasi penelitian dan mengambil sampel dari satu populasi yang menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Sedangkan untuk memperoleh informasi dan fakta secara faktual atau eksplorasi fenomena, dan pada umumnya unit analisisnya adalah individu (Singarimbun & Efendy: 1995). Dalam penelitian ini unit analisisnya adalah individu dosen yang berkerja pada lembaga pendidikan tinggi yang berbentuk universitas yang dijadikan lokasi penelitian.

Berdasarkan kelompok variabel, maka model hubungan antar variabel dapat disajikan dalam gambar 8.1.



Gambar 8.1. Hubungan antar variabel penelitian

Variabel–variabel dalam penelitian ini dikategorikan ke dalam dua kelompok, yaitu variabel *eksogen* dan variabel *endogen*. Variabel *eksogen* (variabel bebas atau independen) merupakan variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain dalam suatu model, sedangkan variabel *endogen* (variabel terikat atau dependen) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain dalam suatu model (Asher, 1983; Cohen, 1983). Yang termasuk dalam variabel *eksogen* dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi berprestasi, dan komitmen organisasi. Sedangkan variabel *endogennya* adalah kinerja dosen. Sedangkan variabel budaya organisasi, motivasi berprestasi, komitmen pada organisasi, sebagai mediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja dosen.

B. Populasi dan Sampel Penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen yang bekerja pada lembaga pendidikan tinggi yang berbentuk universitas swasta yang pengelolaanya atau manajemennya berlatar belakang pondok pesantren di wilayah Jawa Timur. Berdasarkan data yang termuat pada direktori yang diterbitkan kopertis wilayah VII Jawa Timur tahun 2006, setidaknya terdapat 5 (lima) universitas swasta yang memiliki latar belakang pesantren, yaitu: (1). Universitas Darul 'Ulum di Kabupaten Jombang, (2). Universitas Islam Darul 'Ulum di Kabupaten Lamongan, (3). Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum di Kabupaten Jombang, (4). Universitas Yudharta di Kabupaten Pasuruan, (6). Universitas Islam Madura di Kabupaten Pamekasan, dan (7) universitas Islam Jember di kota Jember Jawa Timur. Akan tetapi dalam penelitian ini lokasi penelitian ditentukan secara *purposive* pada 3 (tiga) universitas yaitu: (1) Universitas Islam Darul 'Ulum Lamongan, (2) Universitas Pesantren Darul 'Ulum Jombang, dan (3) Universitas Yudharta Pasuruan.

Responden dalam penelitian ini adalah para dosen pada universitas swasta yang dijadikan lokasi penelitian yaitu Universitas Islam Darul 'Ulum Lamongan berjumlah 121 orang, Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang berjumlah 46 orang, dan Universitas Yudharta Pasuruan berjumlah 61 orang, sehingga jumlah total populasi dalam penelitian ini adalah 228 orang. Jumlah tersebut merupakan seluruh dosen yang dimiliki oleh masing-masing perguruan tinggi tersebut baik yayasan maupun DPK (dosen kopertis) yang dilaporkan pada tahun akademik 2007/2008 oleh universitas tersebut kepada kopertis wilayah VII Jawa Timur.

Untuk menentukan sampel responden di masing-masing universitas maka sampel diambil sesuai dengan jumlah yang telah ditentukan secara *proporsional random sampling*, yaitu cara pengambilan sampel dari suatu populasi yang dilakukan secara acak

tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut karena anggota populasi tersebut dianggap homogen (Sugiyono; 2005). Pengambilan sampel ini memperhatikan dengan menetapkan kriteria sebagai berikut: (a) Tenaga dosen yang tidak menjabat Rektor di universitas yang dijadikan lokasi penelitian, (b) Telah diangkat menjadi dosen tetap yayasan pada universitas yang dijadikan lokasi penelitian sesuai dengan yang dilaporkan pada Kopertis wilayah VII Jawa Timur atau merupakan dosen DPK (dosen Kopertis).

Untuk menentukan besarnya jumlah sampel maka peneliti mengacu pada rumus Slovin (*dalam* Anwar Sanusi, 2003) dengan *presisi* (prosentase kelonggaran ketidak-telitian) sebesar 5%, sehingga jumlah besarnya sampel yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah sebanyak 146 responden. Di sini populasi terdiri dari para dosen pada tiga universitas yang dijadikan lokasi penelitian, sehingga perlu dikelompokkan terlebih dahulu dalam beberapa sub populasi. Dengan demikian tiap sub populasi yang ada mempunyai anggota sampel yang relatif homogen, kemudian dari sub populasi tersebut secara acak diambil anggota sampelnya.

Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini adalah minimal 146 responden. Ukuran sampel penelitian yang harus dipenuhi dalam pendekatan SEM, yaitu disarankan adalah minimum 100 (Solimun, 2002). Sedangkan Ferdinand (2000) menjelaskan ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam permodelan SEM adalah minimum berjumlah 100 sampel. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah sejumlah 146 responden, dengan demikian jumlah sampel yang diambil sudah mendapatkan dukungan secara teori.

C. Instrumen Penelitian

1. Instrumen yang digunakan

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan instrumen daftar pertanyaan tertulis atau kuesioner. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah angket tertutup. Tujuan pembuatan angket dalam penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi yang sesuai dengan tujuan penelitian dan untuk memperoleh informasi reliabilitas dan validitas sebaik mungkin.

Alasan digunakannya angket tertutup berdasarkan beberapa pertimbangan sebagaimana dikemukakan oleh Henerson, Hiris, dan Fitz Gibson (1987) yaitu: (1) menjamin kerahasiaan responden, (2) memberikan peluang waktu yang cukup bagi responden untuk berfikir, (3) menjangkau banyak orang secara serempak, (4) terdokumentasi dan dapat direfleksikan dengan baik, dan (5) dapat dilaksanakan dengan tatap muka ataupun tanpa tatap muka. Jenis angket yang digunakan dalam penelitian ini angket tertutup yakni angket yang dikonstruksi dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan yang disertai dengan kemungkinan jawaban yang dapat dipilih oleh responden sendiri.

2. Penyusunan Instrumen

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui instrumen yang dilakukan dengan tahapan sebagai berikut: (1) identifikasi terhadap variabel sesuai dengan rumusan judul, (2) menjabarkan variabel ke subvariabel, (3) mencari indikator pada subvariabel, (4) menderetkan diskriptor dari setiap indikator yang kemudian dirumuskan menjadi pertanyaan, dan (5) melengkapi instrumen dengan kata pengantar (Arikunto, 2002).

Skor dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan

skala Likert yaitu suatu cara yang lebih sistematis untuk memberikan skor pada indeks (Sugiyono, 2000). Dalam merespon item skala Likert ini, responden diminta untuk menunjukkan kesukaanya dengan cara memilih sistem rating kategori yang merentang dari sangat setuju sampai terendah sangat tidak setuju. Penskoran dilakukan dengan memberikan skor tertinggi pada pilihan sangat setuju dan terendah untuk pilihan sangat tidak setuju. Skor masing-masing item diuji dengan mengkorelasikan dengan skor keseluruhan. Hanya skor yang mempunyai korelasi tinggi yang dipilih menjadi instrumen akhir.

Instrumen yang dipakai untuk mengukur seluruh variabel dalam penelitian ini terdiri atas 46 item pertanyaan. Instrumen yang dipakai untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan peneliti menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1995) yang terdiri dari: (1) perilaku karismatik (*charismatic*), (2) stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), (3) pertimbangan individual (*individual consideration*), (4) imbalan yang ditentukan (*contingent reward*), serta (5) manajemen dengan pengecualian (*management by exception*) (Krishnan dan Srinivasan, 1998), dengan pertimbangan model kepemimpinan tersebut berkembang pesat dalam dua dekade terakhir yang didasarkan pada upaya pemimpin untuk mengubah berbagai nilai, keyakinan, dan kebutuhan para bawahan (Tjiptono, 2000).

Variabel budaya organisasi merupakan pengembangan peneliti berdasarkan dimensi organisasi yang digunakan, untuk mengukur budaya organisasi terdapat empat dimensi budaya organisasi yang diadaptasi dari studi komparatif tentang dimensi budaya organisasi oleh Wilderom dan Van den Berg (2000), yang terdiri dari; (1) otonomi pekerjaan, (2) orientasi eksternal, (3) orientasi pada sumber daya manusia, serta (4) orientasi pada pengembangan. Dengan pertimbangan secara komprehensif

telah mencakup semua aspek pengukuran dan dimensi yang dikemukakan secara teoritis oleh para ahli maupun peneliti budaya organisasi, serta sesuai untuk diterapkan di lembaga pendidikan yang menekankan pada sistem nilai kolejial (mendukung nilai-nilai yang berhubungan dengan kerja tim, partisipasi, komitmen dan afiliasi). yang disesuaikan dengan kondisi lapangan.

Instrumen untuk mengukur variabel motivasi berprestasi merupakan pengembangan peneliti sendiri berdasarkan teori motivasi yang dikembangkan oleh McClelland, yang meliputi: (1) kebutuhan akan prestasi, (2) kebutuhan akan kekuasaan, dan (3) kebutuhan afiliasi. Dengan pertimbangan motivasi seseorang akan berbeda-beda sesuai dengan dengan kekuatan seseorang akan prestasi (Winardi, 2001).

Untuk mengukur variabel komitmen pada organisasi peneliti menggunakan komitmen individu pada organisasi dari Allen dan Meyer (1997), yang terdiri dari tiga dimensi, yaitu: (1) komitmen afektif, (2) komitmen normatif, dan (3) komitmen keberlanjutan. Dengan pertimbangan ketiga dimensi tersebut telah mampu mengidentifikasi perbedaan ketiga dimensi komitmen organisasi yang didasarkan pada motif yang mendasari masuknya pegawai pada organisasi dan hasil yang diterima oleh pegawai dari organisasi (Becker dkk, 1996).

Sedangkan instrumen untuk mengukur variabel kinerja dosen merupakan pengembangan peneliti sendiri berdasarkan teori yang dikembangkan Lopez (1982), dalam studinya mengukur kinerja karyawan secara umum, yaitu: (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) pengetahuan tentang pekerjaan, (4) pendapat atau pertanyaan yang disampaikan, (5) keputusan yang diambil, (6) perencanaan kerja, dan (7), serta pendapat Dharma (1986) yang mengukur kinerja karyawan menggunakan: (1) kuantitas pekerjaan, (2) kualitas pekerjaan, dan (3) ketepatan waktu. Serta Bernadin dan Russel

(1993) mengajukan enam kriteria yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja guru. Dengan pertimbangan indikator-indikator tersebut telah memenuhi standar untuk mengukur kinerja dosen yang dinilai pada pelaksanaan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan atasan langsung adalah ketua jurusan.

Prosedur yang digunakan untuk mengukur semua variabel dalam penelitian ini adalah metode Likert, yaitu suatu metode yang mengungkapkan perasaan responden terhadap pekerjaannya dengan memilih lima alternatif jawaban yang telah tersedia (Best, 1982). Lima alternatif jawaban dengan rentangan nilai 1 sampai dengan 5 untuk menjaring data primer dari kalangan responden mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi berprestasi, komitmen pada organisasi dan kinerja dosen. Tingkatan jawaban dalam bentuk sangat kecil sampai sangat besar. Tingkatan penilaian jawaban dikenal dengan prosedur pemberian skala, yang mana setiap skala mewakili masing-masing kecenderungan dengan penentuan skala skor.

Adapun alternatif jawaban dalam penelitian ini yaitu: “Selalu” dengan skor 5, yang artinya setiap kejadian yang digambarkan pada pernyataan itu pasti ada atau terjadi. Alternatif dengan jawaban “Sering” dengan skor 4, yang artinya setiap kejadian yang digambarkan pada pernyataan itu lebih banyak terjadi dari pada tidak terjadi. Alternatif jawaban “Kadang-Kadang” dengan skor 3, yang artinya setiap kejadian yang digambarkan pada pernyataan itu bisa terjadi dan bisa tidak terjadi. Alternatif dengan jawaban “Jarang” dengan skor 2, yang artinya setiap kejadian yang digambarkan pada pernyataan itu lebih banyak tidak terjadi dari pada terjadi, dan alternatif dengan jawaban “Tidak Pernah” dengan skor 1 yang artinya setiap kejadian yang digambarkan pada pernyataan itu sama sekali tidak pernah terjadi.

Dengan pemberian skor yang demikian, dapat diperkirakan bahwa seorang responden kemungkinan mendapatkan skor terkecil adalah 1 dan kemungkinan skor terbesar adalah 5. Jumlah skor dari masing-masing item pertanyaan yang diperoleh dari semua responden, jika menggambarkan secara kontinum akan diperoleh data interval (Sugiyono, 2002). Instrumen untuk masing-masing variabel penelitian dikembangkan dengan indikator variabel yang pengembangannya didasarkan pada hasil kajian teoritik dan penelitian terdahulu.

3. Uji Coba Instrumen

Untuk menjamin keakuratan dan konsistensi data dari subyek penelitian maka untuk kuesioner pada penelitian ini, atau butir-butir pertanyaan yang digunakan akan diuji terlebih dahulu sebelum digunakan untuk mendapatkan data penelitian. Uji coba dilakukan untuk mengupayakan agar instrumen yang disusun dapat digunakan untuk menjaring data secara akurat. Kedua uji coba tersebut mutlak dilakukan agar data yang dijaring dapat diyakini secara ilmiah.

Instrumen penelitian atau kuesioner dikatakan baik antara lain bila hasil uji coba tersebut bersifat *valid* dan *reliabel*, untuk memenuhi persyaratan tersebut sebelum digunakan untuk penelitian yang sesungguhnya, maka kuesioner tersebut perlu diuji cobakan terlebih dahulu pada sejumlah sampel responden yang memiliki karakteristik yang sama dengan populasi penelitian. Di samping itu hasil pengujian digunakan sebagai dasar untuk mempertimbangkan keberadaan instrumen, digugurkan atau dipertahankan dengan beberapa perubahan (Ary, 1985).

a. Uji Validitas Instrumen.

Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur mampu untuk mengukur apa yang diukur (Singarimbun, 1989). Sedangkan menurut Sugiyono (1999) hasil penelitian dikatakan valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan tingkat signifikan 5% dengan nilai kritisnya, di mana r dapat digunakan dengan rumus (Arikunto, 1998). Sugiyono (1999) menyatakan bahwa syarat minimum nilai korelasi (r) untuk dianggap memenuhi syarat untuk dikatakan valid adalah jika nilai $r \geq 0,3$. Jadi apabila korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid.

Dalam penelitian ini, uji coba dilaksanakan pada 30 responden sebagai bagian dari populasi namun tidak terpilih sebagai sampel, yaitu masing-masing lokasi penelitian diambil 10 responden untuk uji coba instrumen penelitian. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini sebelum diuji cobakan dikonsultasikan pada dosen pembimbing dalam upaya untuk mencapai *construct validity*, yaitu untuk mendapatkan penilaian (*expert judgement*) apakah kuesioner yang disusun tersebut telah sesuai dengan teori yang digunakan.

Berdasarkan hasil uji coba instrumen, untuk variabel gaya kepemimpinan (X1) dari 5 butir kuesioner tidak terdapat butir pertanyaan yang tidak valid atau dengan kata lain semua pertanyaan adalah valid, sedangkan untuk variabel budaya organisasi (X2) dari 14 butir kuesioner terdapat 1 butir pertanyaan yang tidak valid, yaitu pertanyaan nomor 5 (dengan nilai $r = 0,143 < 0,3$). Sedang dari 9 butir pertanyaan dari variabel motivasi berprestasi (X3) terdapat 1 butir pertanyaan yang tidak valid, yaitu pertanyaan nomor 5 (dengan nilai $r = 0,252 < 0,3$). Selanjutnya dari 9 butir pertanyaan dari

variabel komitmen pada organisasi (X4) terdapat 1 butir pertanyaan yang tidak valid, yaitu pertanyaan nomor 8 (dengan nilai $r = 0,281 < 0,3$). Untuk 9 butir pertanyaan dari variabel kinerja dosen (Y) terdapat 1 butir pertanyaan yang tidak valid, yaitu pertanyaan nomor 1 (dengan nilai $r = 0,066 < 0,3$).

Berdasarkan hasil uji validitas instrumen, butir-butir instrumen yang tidak valid diganti redaksinya dan kemudian diuji cobakan lagi ke lapangan pada responden yang sama. Setelah mengalami uji coba yang kedua ternyata masih terdapat butir pertanyaan yang tidak valid yaitu variabel motivasi berprestasi (X3) pada butir pertanyaan nomor 3 (dengan nilai $r = 0,160 < 0,3$) dan variabel komitmen pada organisasi (X4) pada butir pertanyaan nomor 8 (dengan nilai $r = 0,171 < 0,3$).

Berdasarkan hasil uji validitas instrumen sebagaimana terlihat pada tabel 3.4, butir-butir instrumen yang tidak valid diganti redaksinya dan kemudian diuji cobakan lagi ke lapangan pada responden yang sama. Kemudian setelah dilakukan uji coba yang ketiga, ternyata seluruh instrumen penelitian dinyatakan sudah valid, hal ini terbukti dari semua nilai korelasi (r) $\geq 0,3$. sehingga selanjutnya penelitian dapat dilanjutkan pada seluruh responden yang di jadikan sampel penelitian.

b. Uji Reliabilitas Instrumen

Skala ukur dinyatakan reliabel jika selalu mendapatkan hasil yang tetap sama dari gejala pengukuran yang tidak berubah. Reliabilitas adalah indek yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Singarimbun (1989) menerangkan bahwa reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat diandalkan dan dapat dipercaya. Menurut Arikunto (1998), reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen yang cukup dapat

dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrumen tersebut sudah baik. Teknik yang digunakan untuk menguji reliabilitas ini adalah dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Menurut Maholtra (1999), suatu instrumen dikatakan handal apabila nilai alpha lebih besar atau sama dengan 0,6. Uji reliabilitas yang digunakan adalah dengan Alpha Cronbach. Bila alpha lebih kecil dari 0,6 maka dinyatakan tidak reliabel dan sebaliknya jika nilai alpha lebih besar dari 0,6 maka dikatakan reliabel.

Mengacu pada hasil uji coba instrumen yang ketiga, hasil analisis reliabilitas instrumen menunjukkan bahwa untuk variabel gaya kepemimpinan (X1) dengan N=30, jumlah butir pertanyaan 5, didapat koefisien alpha sebesar 0.9543 dengan demikian instrumen gaya kepemimpinan dinyatakan reliabel. Untuk variabel budaya organisasi (X2) dengan N=30, jumlah butir pertanyaan 14, didapat koefisien alpha sebesar 0.9877, dengan demikian instrumen budaya organisasi dinyatakan reliabel. Untuk variabel motivasi berprestasi (X3) dengan N=30, jumlah butir pertanyaan 9, didapat koefisien alpha sebesar 0.9791, dengan demikian instrumen motivasi berprestasi dinyatakan reliabel. Untuk variabel komitmen pada organisasi (X4) dengan N=30, jumlah butir pertanyaan 9, didapat koefisien alpha sebesar 0.9753, dengan demikian instrumen komitmen pada organisasi dinyatakan reliabel. Sedangkan untuk variabel kinerja dosen (Y) dengan N=30, jumlah butir pertanyaan 9, didapat koefisien alpha sebesar 0.9709, dengan demikian instrumen kinerja dosen dinyatakan reliabel.

D. Pengumpulan data

Penelitian ini didasarkan atas data primer, dimana teknik yang digunakan untuk penggalan data dalam penelitian ini adalah kuesioner dengan skala penilaian, serta data sekunder yaitu untuk menggali data pendukung yang bersumber dari dokumen-dokumen

yang relevan. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup, yaitu kuesioner dengan jumlah pertanyaan beserta jumlah jawaban tertentu sebagai pilihan. Distribusi kuesioner dilakukan sendiri oleh peneliti dengan dibantu beberapa pembantu peneliti. Adapun penarikan kuesioner juga langsung dilakukan peneliti sesuai jumlah responden yang telah menyelesaikan pengisian instrumen. Hal ini dilakukan untuk menjaga keobyektifan jawaban responden.

Penelitian ini mempermasalahkan tentang gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi berprestasi dan komitmen pada organisasi kaitannya dengan kinerja dosen pada universitas dalam pesantren di Jawa Timur. Sesuai dengan rancangan penelitian yang dikembangkan, data yang berhasil dikumpulkan dalam penelitian ini berupa data kuantitatif. Data tersebut digali dan diperoleh dari berbagai sumber data melalui kuesioner/angket yang disebarakan kepada 146 dosen yang menjadi responden dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini dosen sebagai responden diminta untuk menilai atasannya serta menilai kinerjanya sendiri (*self-rating*). Para responden tersebut tersebar pada universitas yang menjadi tempat penelitian yaitu: universitas Islam Darul Ulum di Kabupaten Lamongan, universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum di Kabupaten Jombang, dan universitas Yudharta di Kabupaten Pasuruan.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi berprestasi, komitmen pada organisasi dan kinerja dosen adalah kuesioner/angket. Kuesioner/angket yang disebarakan sebanyak 200 buah, hal ini dilakukan karena untuk mengantisipasi kemungkinan adanya angket yang tidak kembali atau tidak lengkap dalam pengisiannya. Pada saat kuesioner/angket ditarik kembali terdapat 12 buah angket yang belum kembali (karena berbagai alasan). Jumlah kuesioner/angket yang terkumpul adalah berjumlah 188 buah sehingga peneliti menganggap jumlah tersebut telah mencukupi dari jumlah yang

ditentukan yaitu sebanyak 146 buah.

Dari angket yang terkumpul kemudian diperiksa satu persatu. Dari hasil pemeriksaan terdapat 14 kuesioner angket yang cacat yaitu terdapat butir pertanyaan yang tidak terisi sehingga dianggap tidak sah atau gugur. Dengan demikian jumlah minimal 146 masih terpenuhi karena jumlah angket yang benar setelah dikurangi yang rusak dan tidak kembali sebanyak 174 akan tetapi yang diolah dalam penelitian ini sebanyak 146 sesuai dengan jumlah sampel minimal yang disyaratkan dalam penelitian ini, dengan demikian angket yang tidak rusak siap untuk diproses lebih lanjut berupa tabulasi dan pengolahan data hasil penelitian.

E. Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan dengan kuesioner kemudian diberi nilai (skor) dan ditabulasikan untuk selanjutnya dilakukan analisis. Penelitian ini menggunakan pendekatan *kuantitatif* dalam analisis data. Oleh sebab itu metode analisis data yang digunakan yaitu statistik *diskriptif* dan *inferensial*. Statistik *deskriptif* digunakan untuk mendeskripsikan variabel penelitian tanpa menarik generalisasi, data yang telah dikumpulkan selanjutnya ditabulasi dalam tabel dan dilakukan pembahasan atau ulasan secara diskriptif. Ukuran disriptif adalah pemberian angka, baik data jumlah responden (orang) beserta nilai rata-rata (*mean*) dari jawaban responden maupun berupa prosentase. Deskripsi data menggunakan penilaian acuan absolut atau penilaian acuan patokan dengan skala lima. Sedangkan pengujian dengan menggunakan statistik *inferensial* digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian, sedangkan untuk model atau alat analisis yang digunakan dalam analisis penelitian ini adalah model persamaan struktural (*Struktural Equation Modelling*/SEM).

Alasan digunakan SEM dalam penelitian ini berdasarkan

pertimbangan bahwa: (1) SEM memungkinkan untuk menguji serangkaian hubungan yang rumit secara simultan sehingga efisien dalam analisis statistik, (2) kemampuan untuk menguji hubungan yang komprehensif dan memberikan suatu bentuk transisi analisis *explanatory* menuju analisis *confirmatory*. Bentuk transisi berkaitan dengan upaya yang lebih besar dalam semua studi lapangan untuk mengembangkan suatu pandangan masalah secara lebih sistematis. Upaya tersebut memerlukan kemampuan untuk menguji suatu hubungan berantai yang membentuk model yang besar, seperangkat prinsip dasar, atau suatu teori secara keseluruhan.

Penelitian ini pada hakekatnya ingin melihat model terbaik untuk menjelaskan variabel gaya kepemimpinan (yang dibentuk oleh dua sub variabel) dengan variabel budaya organisasi (yang dibentuk oleh empat sub variabel) dengan variabel motivasi berprestasi (yang dibentuk oleh tiga sub variabel) dengan variabel komitmen pada organisasi (yang dibentuk oleh tiga sub variabel) dengan variabel kinerja (yang dibentuk dengan tiga sub variabel). Bentuk hubungan kausal berjenjang seperti ini membutuhkan alat analisis yang mampu menjelaskan secara simultan tentang hubungan tersebut. Atas dasar kondisi tersebut peneliti menggunakan alat analisis persamaan struktural (*Struktural Equation Modelling/SEM*) yang menggunakan program software *Analisis of Moment Structures* (AMOS) versi 4.01.

Ferdinand (2000) menjelaskan bahwa SEM sebagai perluasan atau kombinasi dari berbagai teknik multivariate, model SEM merupakan kumpulan dari teknik-teknik yang memungkinkan pengujian rangkaian hubungan yang bersifat simultan. Solimun (2002) menjelaskan bahwa dalam SEM seorang peneliti dapat melakukan tiga aktivitas secara serempak, yaitu: pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen (setara dengan *confirmatory factor analysis/CFA*), mendapatkan model hubungan yang bermanfaat untuk estimasi (setara dengan model struktural) dan dapat memprediksi nilai variabel dependen bilamana variabel independen diketahui

atau berubah (setara dengan regresi).

Untuk melakukan teknik analisis SEM maka perlu dievaluasi terlebih dahulu asumsi-asumsi SEM sebagai berikut: Evaluasi *pertama* yaitu evaluasi terhadap ukuran sampel. Hair dkk (1998) berpendapat bahwa ukuran sampel minimum secara umum yang harus dipenuhi dalam SEM adalah 100 responden. Evaluasi *kedua* yaitu evaluasi terhadap Normalitas. Sebaran data secara multi variate harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi sehingga data dapat dioleh lebih lanjut oleh SEM. Pemeriksaan distribusi normal secara multivariate dilakukan dengan menghitung korelasi jarak Mahalanobis terhadap chi-square pada derajat bebas sebanyak indikator yang digunakan.

Sedangkan untuk evaluasi yang *ketiga* yaitu evaluasi terhadap Outliers. selanjutnya setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, maka nilai skor pada butir-butir yang valid dan reliabel akan dikoreksi ke dalam nilai Z score dalam rangka mencapai persyaratan normalitas data dan untuk membentuk *outlier*. Dalam pemeriksaan adanya *outlier univariate* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang dikategorikan sebagai outlier dengan cara mengkonversikan nilai data penelitian kedalam skor standar atau yang biasa disebut Z – Score untuk sampel besar (di atas 80 observasi), evaluasi terhadap outlier secara univariate terjadi jika nilai Z-Score berada dalam rentang 3 sampai 4 (Hair dkk, 1998).

Selanjutnya Hair dkk (1998) mengajukan tahapan pemodelan dan analisis persamaan struktural menjadi 7 (tujuh) langkah yaitu: (a) pengembangan model secara teoritis, (b) menyusun diagram jalur (*path diagram*), (c) mengubah diagram jalur menjadi persamaan struktural, (d) memilih matrik input untuk analisis data, (e) menilai identifikasi model, (f) mengevaluasi estimasi model, dan (g) Interpretasi terhadap model. Dengan mengacu pada pemodelan

melalui SEM ini maka dimungkinkan dapat menjawab pertanyaan yang bersifat regresif. Untuk membuat pemodelan yang lengkap, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut (Hair dkk, 1998; Ferdinand, 2000 ; Solimun, 2002; Azis, 2006) yaitu:

1. Pengembangan Model Berbasis Teori

Pengembangan model teoritis yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapat justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. Dalam penelitian, SEM digunakan bukan untuk menghasilkan model tetapi untuk mengkonfirmasi model teoritis melalui data empiris. Model persamaan struktural didasarkan pada hubungan kausalitas, dimana perubahan suatu variabel diasumsikan akan berakibat pada perubahan variabel lainnya. Kuatnya hubungan kausalitas antara dua variabel yang diasumsikan oleh peneliti bukan terletak pada metode analisis yang dipilih, tetapi terletak pada justifikasi secara teoritis untuk mendukung analisis. Jadi hubungan antar variabel dalam model merupakan deduksi dari teori.

Kesalahan paling kritis di dalam pengembangan model berdasar teori adalah dihilangkannya satu atau lebih variabel prediktif dan masalah ini dikenal dengan *specification error*. Implikasi dari menghilangkan variabel signifikan adalah memberikan bias pada penilaian pentingnya variabel lainnya. Keinginan memasukkan semua variabel kedalam model harus diimbangi dengan keterbatasan praktis dalam SEM. Sering terjadi bahwa interpretasi hasil menjadi sulit bilamana jauh konsep melebihi 20. Jadi yang penting adalah model harus *parsimony* (sederhana) dengan *concise theoretical model*.

Dalam penelitian ini, variabel dan dimensi konstruk (sub variabel) yang akan diteliti dari model teoritis dapat dilihat pada tabel 8.1 berikut:

Tabel 8.1. Bangunan model teoritis.

Variabel	Sub Variabel	Sumber
Gaya kepemimpinan (X1)	Transaksional	Bass dan Avolio (1995), Krishnan dan Srinivas (1998)
	Transformasional	
Budaya Organisasi (X2)	Otonomi Pekerjaan	Wilderom & Van den Berg (2000)
	Orientasi Eksternal	
	Orientasi pada SDM	
	Orientasi pada pengembangan	
Motivasi Berprestasi (X3)	Kebutuhan akan prestasi,	(Teori Motivasi dari McClelland) Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1984),
	Kebutuhan akan kekuasaan	
	Kebutuhan akan afiliasi	
Komitmen pada Organisasi (X4)	Komitmen Afektif	Allen & Meyer (1996), Jemingan, Beggs & Kohut (2002) Sulman (2002), Kuehn & Al Buasaidi (2002), Greenberg & Baron (1995)
	Komitmen Normatif	
	Komitmen Keberlanjutan	
Kinerja Dosen (Y)	Kontinyuitas kerja	Bernaidan & Russel (1985), Lopez (1982), Dharma (1986)
	kualitas kerja,	
	dan kreativitas kerja	

Sumber: Data skunder

2. Pengembangan Diagram Jalur untuk Menunjukkan Hubungan Kausalitas

Langkah berikutnya adalah menyusun hubungan kausalitas dengan diagram jalur dan menyusun persamaan strukturalnya. Terdapat dua hal yang perlu dilakukan dalam menyusun persamaan struktural yaitu menghubungkan antar konstruk laten baik

endogen maupun eksogen dan menyusun *measurement* model yaitu menghubungkan konstruk laten endogen atau eksogen dengan variabel indikator atau manifest. Ketika *measurement* model telah terspesifikasi, maka peneliti harus menentukan reliabilitas dari indikator. Reliabilitas indikator dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu (a) diestimasi secara empiris, atau (b) dispesifikasi.

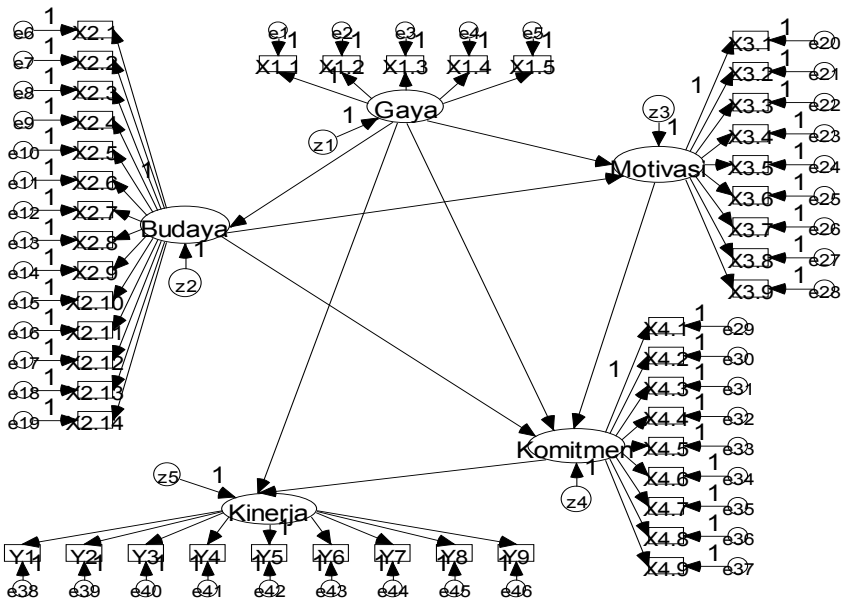
Dalam langkah ini, model teoritis yang telah dibangun akan digambarkan dalam diagram jalur sehingga akan mempermudah untuk melihat hubungan yang akan diuji. Dalam diagram jalur hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah lurus menunjukkan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya, sedangkan garis-garis antar konstruk dengan anak panah disalah satu pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

Konstruk dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu: (1) konstruk eksogen (*exogeneous construct*), dimana konstruk ini juga dikenal dengan *source* variabel atau independen variabel, yaitu variabel yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model, dalam penelitian konstruk eksogennya adalah budaya organisasi. (2) konstruk endogen (*endogenous construct*), merupakan faktor-faktor yang diprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk endogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen dimana dalam penelitian ini konstruk endogennya adalah gaya kepemimpinan, motivasi berprestasi dan komitmen pada organisasi.

Disamping menyusun model spesifikasi oleh si peneliti (memberi nilai *fixed* atau tetap) baik struktural dan *measurement* model, peneliti juga menspesifikasikan korelasi antara konstruk eksogen atau antara konstruk endogen. Dengan mengkorelasikan konstruk eksogen beberapa kali maka hal ini menggambarkan “*share*” pengaruh terhadap konstruk endogen. Mengkorelasikan antar

konstruk endogen tidak banyak berguna dan tidak direkomendasikan untuk tujuan tertentu oleh karena menggambarkan korelasi antar persamaan struktural sehingga menimbulkan kesulitan interpretasi.

Variabel indikator atau manifest dalam *measurement* model juga dapat dikorelasikan dari korelasi konstruk. Hal ini sebaiknya dihindari kecuali dalam masalah khusus. Misalkan dalam studi dimana diketahui dengan pasti pengaruh dari *measurement* atau proses pengumpulan data dari dua atau lebih indikator atau longitudinal study dimana indikator yang sama dikumpulkan tetapi dalam periode waktu yang berbeda. Untuk diagram jalur (*Path diagram*) dalam model *structural equation modelling* pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar 8.2. sebagai berikut:

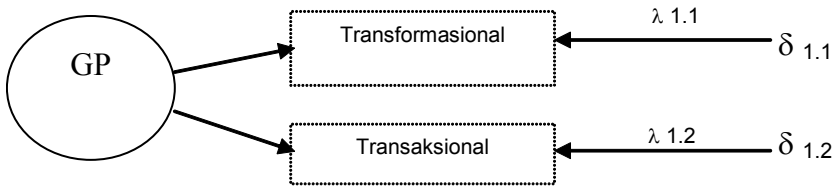


Gambar 8.2. Model Struktural penelitian

3. Konversi Diagram Jalur ke Dalam Serangkaian Perumusan Struktural dan Spesifikasi Model Pengukuran Masing-Masing Kuesioner.

Dalam langkah ini melakukan pengukuran (*measurement model*) dari setiap konstruk, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut:

a. Model Gaya Kepemimpinan (X1)

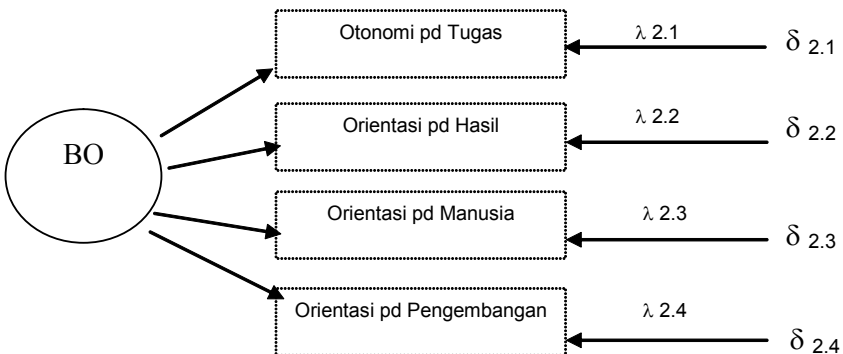


Gambar 8.3. Konstruk Gaya Kepemimpinan.

Keterangan : δ = *Delta*, merupakan galat model pengukuran

λ = *Lamda*, merupakan loading faktor

b. Model Budaya Organisasi (X2)

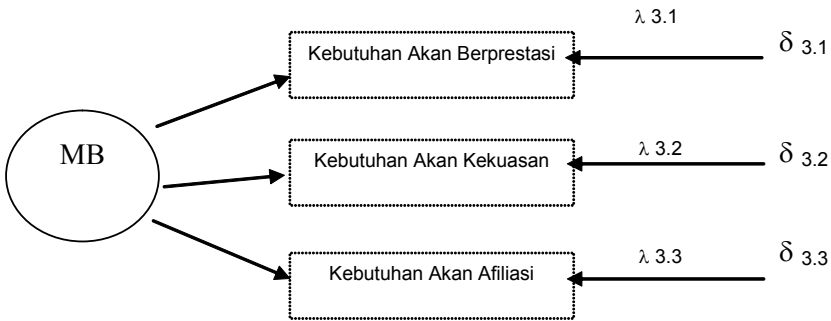


Gambar 8.4. Konstruk Budaya Organisasi.

Keterangan : δ = *Delta*, merupakan galat model pengukuran

λ = *Lamda*, merupakan loading faktor

c. Model Motivasi Berprestasi (X3)

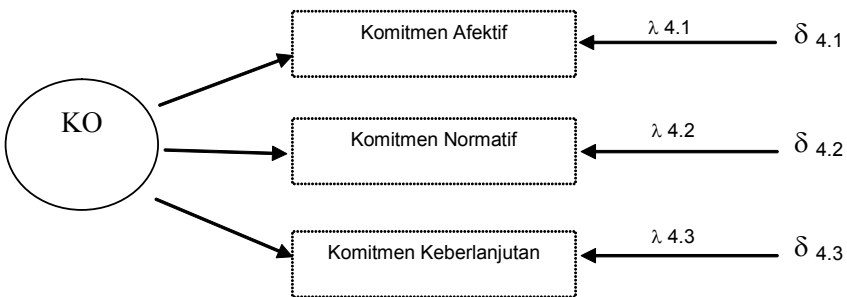


Gambar 8.5. Konstruk Motivasi Berprestasi.

Keterangan : δ = *Delta*, merupakan galat model pengukuran

λ = *Lamda*, merupakan loading faktor

d. Model Komitmen pada Organisasi (X4)

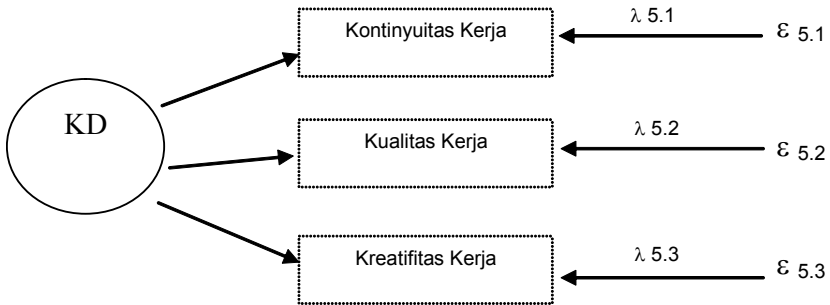


Gambar 8.6. Konstruk Komitmen pada Organisasi.

Keterangan : δ = *Delta*, merupakan galat model pengukuran

λ = *Lamda*, merupakan loading faktor

e. Model Kinerja Dosen (Y)



Gambar 8.7. Konstruk Kinerja Dosen.

Keterangan : δ = *Lambda*, merupakan loading faktor

λ = *Epsilon*, merupakan galat model pengukuran

4. Pemilihan Input dan Teknik Estimasi atau Model Dibangun.

Struktural Equation Model (SEM) menggunakan output data yang hanya menggunakan matriks varian/kovarian atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang digunakan. Matrik kovarian digunakan karena memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair dkk (1998) menyarankan agar menggunakan matrik varian/kovarian pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi metodologi, dimana standar eror yang dihasilkan akan menyatakan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan teknik korelasi.

Model persamaan struktural berbeda dari teknik analisis multivariate lainnya, SEM hanya digunakan data input berupa matrik varian/kovarian atau matrik korelasi. Data mentah observasi individu dapat dimasukkan dalam program AMOS, tetapi program ini akan merubah dulu data mentah menjadi matrik kovarian atau

matrik korelasi. Analisis terhadap data outlier harus dilakukan sebelum matrik kovarian atau korelasi dihitung.

Pada awalnya model persamaan struktural diformulasikan dengan menggunakan input matrik varian/kovarian sehingga dikenal dengan istilah *covariance structural analysis*. Matrik kovarian memiliki kelebihan dari pada matrik korelasi dan memberikan validitas perbandingan antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda. Namun demikian interpretasi hasil lebih lanjut jika menggunakan matrik kovarian oleh karena nilai koefisien harus diinterpretasikan atas dasar unit pengukuran konstruk. Matrik korelasi memiliki *range* umum yang memungkinkan membandingkan langsung koefisien dalam model.

Walaupun begitu matrik korelasi sekarang mendapatkan popularitas dibanyak penggunaan. Matrik korelasi dalam model persamaan struktural tidak lain adalah *standarized varian/covariance*. Penggunaan korelasi cocok jika tujuan penelitiannya hanya untuk memahami pola hubungan antar konstruk, tetapi tidak menjelaskan total varian dari konstruk. Penggunaan lain adalah untuk membandingkan berbagai variabel yang berbeda, oleh karena dengan matrik kovarian dipengaruhi oleh skala pengukuran. Koefisien yang diperoleh dari matrik korelasi selalu dalam bentuk *standarized* unit sama dengan koefisien beta pada persamaan regresi dan nilainya berkisar antara $-1,0$ dan $+1,0$.

5. Menilai Problem Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model untuk menghasilkan estimasi yang unik, bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan lebih banyak mengembangkan konstruk.

Selama proses estimasi berlangsung dengan program komputer, sering didapat hasil estimasi yang tidak logis atau *meaningless* dan hal ini berkaitan dengan masalah identifikasi model struktural. Problem identifikasi adalah ketidak mampuan *proposed model* untuk menghasilkan *unique estimate*. Cara melihat ada tidaknya problem identifikasi adalah dengan melihat hasil estimasi yang meliputi: (a) adanya nilai standar eror yang besar untuk satu atau lebih koefisien, (b) ketidak mampuan program untuk *invert information matrix*, (c) nilai estimasi yang tidak mungkin misalkan *error variance* yang negatif, (d) adanya korelasi yang tinggi yaitu $> 0,90$ antar koefisien estimasi.

Jika diketahui terdapat problem identifikasi maka terdapat tiga hal yang harus dilihat; (a) jika besarnya jumlah koefisien yang diestimasi relatif terhadap jumlah kovarian atau korelasi, yang diindikasikan dengan nilai *degree of freedom* yang kecil. (b) digunakannya pengaruh timbal balik antar konstruk (model *non-recursive*), atau (c) kegagalan dalam menetapkan nilai tetap (*fix*) pada skala konstruk. Apa yang dapat dilakukan untuk mengatasi problem identifikasi adalah menetapkan lebih banyak konstrain dalam model. Peneliti menambah lebih banyak konstrain (menghapus *path* dari diagram *path*) sampai masalah yang ada hilang.

6. Evaluasi Terhadap Model (Kriteria *Goodness of Fit*)

Tahap ini dilakukan pengujian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Untuk itu tindakan pertama yang harus dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Bila sudah memenuhi asumsi maka model dapat diuji melalui berbagai uji yang terdapat dalam tabel 8.2.

Langkah yang harus dilakukan sebelum menilai kelayakan dari model struktural adalah menilai apakah data yang akan diolah

memenuhi asumsi model persamaan struktural. Terdapat tiga asumsi dasar seperti halnya pada teknik multivariate yang lain yang harus dipenuhi untuk dapat menggunakan model persamaan struktural, yaitu: (1) observasi data independen, (2) responden diambil secara random (*random sampling respondent*), dan (3) memiliki hubungan linier. Disamping itu SEM sangat sensitif terhadap karakteristik distribusi data khususnya distribusi yang melanggar normalitas multivariat atau adanya kurtosis yang tinggi (kemencengan distribusi) dalam data. Untuk itu sebelum data diolah harus diuji dahulu ada tidaknya data outlier dan distribusi data harus normal secara multivariat.

Tabel 8.2. Kriteria Kesesuaian Indeks *Goodnes of Fitt*.

KRITERIA	NILAI KRITERIA	KETERANGAN
X ² (Chi Square)	Sekecil-kecilnya	Menguji kovarian populasi yang diestimasi apakah sama dengan kovarian sampel (apakah data sesuai dengan yang ada dilapangan)
Probability	≥ 0,05	Uji signifikansi terhadap perbedaan matrik kovarian data dan matrik kovarian estimasi
CMIN / df	≤ 2,00	Menguji kesesuaian data dengan model
GFI / Goodnes of Fit	≥ 0,90	Menghitung proporsi tertimbang varian dalam matrik kovarian populasi yang diestimasi.
AGFI (Ajusted Goodness of Index)	≥ 0,90	Analog dalam regresi berganda. Indek fit ini dapat diajust terhadap df yang tersedia untuk diterima tidaknya (GFI disesuaikan dengan df)
TLI	≥ 0,95	Membandingkan sebuah model yang diuji terhadap <i>baseline</i> model
CFI (Comparative Fit Indeks)	≥ 0,95	Uji kelayakan model yang tidak sensitiv terhadap besarnya sampel dan kerumitan model.
RMSEA	≤ 0,08	Mengkompensasi kebutuhan chi square pada sampel besar.

Sumber : Ferdinand (2000), Solimun (2002).

Setelah asumsi SEM dipenuhi langkah berikutnya adalah melihat ada tidaknya *offending estimate* yaitu estimasi koefisien baik dalam model struktural maupun model pengukuran yang nilainya di atas batas yang dapat diterima. Jika terjadi *offending estimate* maka peneliti harus menghilangkan hal ini lebih dahulu sebelum melakukan penilaian kelayakan model.

Setelah yakin tidak ada lagi *offending estimate* dalam model maka peneliti siap melakukan penilaian *overall model fit* dengan berbagai kriteria penilaian model fit. *Goodness-of-Fit* mengukur kesesuaian input observasi atau sesungguhnya (matrik kovarian atau korelasi) dengan prediksi dari model yang diajukan (*proposed model*). Terdapat tiga jenis ukuran *Goodness-of-Fit* yaitu; (1) *absolute fit measures*, (2) *incremental fit measures*, dan (3) *parsimonious fit measures*. *Absolute fit measures* mengukur model fit secara keseluruhan (baik model struktural maupun model pengukuran secara bersama), sedangkan *incremental fit measures* ukuran untuk membandingkan *proposed model* dengan model lain yang dispesifikasi oleh peneliti dan *parsimonious fit measures* melakukan *adjustment* terhadap pengukuran fit untuk dapat diperbandingkan antar model dengan jumlah koefisien yang berbeda.

7. Modifikasi Model dan Interpretasi dari Keseluruhan Model

Ketika model telah dinyatakan diterima, maka peneliti dapat mempertimbangkan dilakukannya modifikasi model untuk memperbaiki penjelasan teoritis atau *goodness-of-fit*. Modifikasi dari model awal harus dilakukan setelah dikaji banyak pertimbangan. Jika model dimodifikasi, maka model tersebut harus di *cross-validated* (diestiamsi dengan data terpisah) sebelum model modifikasi diterima. Pengukuran model dapat dilakukan dengan *modification indices*. Nilai dari *modification indices* sama dengan terjadinya penurunan *chi-square* jika koefisien diestimasi. Nilai $\geq 3,84$ menunjukkan telah

terjadi penurunan *chi-square* secara signifikan.

Untuk menginterpretasikan apakah variabel laten yang ada secara signifikan dibentuk oleh variabel manifest, ukuran yang dipakai adalah tingkat signifikansi koefisien lamda (λ) dan probability value. Nilai lamda dianggap signifikan pada probability $\geq 0,05$. sedangkan untuk menguji secara keseluruhan model yang berarti menguji hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi dengan kepercayaan organisasi sebagai variabel mediasi digunakan regresi standar (*standarized regression*). Ouput program AMOS 4,01 yang digunakan akan menginformasikan mengenai arah hubungan, besar dan taraf signifikansinya. Interpretasi terhadap hubungan antara dua variabel digunakan pedoman pada nilai koefisien estimasi (E) dan *probability value*, nilai estimasi dianggap signifikan pada $P \leq 0,05$.

Dalam penelitian ini terdapat 4 (empat) model diagram jalur yang akan diuji yaitu hubungan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi berprestasi, komitmen pada organisasi dan kinerja dosen. Variabel eksogenya (bebas) adalah gaya kepemimpinan (gk), budaya organisasi (bo), motivasi berprestasi (mb), dan komitmen pada organisasi (ko), sedangkan yang tergolong variabel endogennya (terikat) adalah kinerja dosen (kd), sehingga persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} bo &= \beta_1 gk + \varepsilon \zeta_1 \\ mb &= \beta_2 gk + \beta_3 bo + \varepsilon \zeta_2 \\ ko &= \beta_4 gk + \beta_5 bo + \beta_6 mb + \varepsilon \zeta_3 \\ kd &= \beta_7 gk + \beta_8 bo + \beta_9 mb + \beta_{10} ko + \varepsilon \zeta_4 \end{aligned}$$

Dimana :

- gk = Gaya Kepemimpinan
- bo = Budaya Organisasi
- mb = Motivasi Berprestasi

ko = Komitmen pada Organisasi

kd = Kinerja Dosen

$\beta_1 - \beta_{10}$ = *Loading Faktor* (Koefisien regresi yang distandarisasi)

$\varepsilon \zeta_1 - \varepsilon \zeta_4$ = *Error Term*

Untuk menentukan kesimpulan apakah hipotesis diterima atau ditolak, maka pengujian hipotesis dilakukan dengan memperhatikan faktor loading (CFA) atau *standardized regression weight* yaitu dengan cara melihat besarnya nilai *critical ratio* (CR). Penolakan hipotesis berdasarkan pada nilai CR (*Critical Ratio*), dimana nilai CR yang kurang dari 2,000 dan *P-value* $\geq 0,05$ menunjukkan hipotesa hubungan kausal tersebut ditolak (Ferdinand, 2000). Pada dasarnya nilai CR identik dengan t-hitung. Uji ini sama dengan uji t (uji parsial) dalam *multiple regression*, uji ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai CR dengan t-tabel, dengan ketentuan: jika $CR > t$ -tabel berarti variabel tersebut signifikan dan jika $CR \leq t$ tabel berarti variabel tersebut tidak signifikan.

----- o0o -----

BAB 9

DESKRIPSI HASIL VARIABEL ORGANISASIONAL PENDORONG KINERJA PEGAWAI

1. Diskripsi Karakteristik Variabel Penelitian

Sesuai dengan rancangan penelitian yang dikembangkan, data yang berhasil dikumpulkan dalam penelitian ini berupa data kuantitatif dalam skala nominal. Data tersebut diperoleh dari 146 responden yang tersebar pada universitas dalam pesantren di Jawa Timur yang dijadikan lokasi penelitian. Deskripsi data dilakukan terhadap lima variabel yaitu variabel gaya kepemimpinan, variabel budaya organisasi, variabel motivasi berprestasi, variabel komitmen pada organisasi, dan variabel kinerja dosen.

Analisis diskripsi pada bagian ini menjelaskan mengenai distribusi persepsi responden tentang variabel penelitian. Kemudian dari distribusi persepsi tersebut dapat diketahui arah kecenderungan pilihan responden. Dalam penelitian variabel yang digunakan adalah 4 (empat) variabel bebas dan 1 (satu) variabel terikat dengan 15 (lima belas) sub variabel serta 46 (empat puluh enam) indikator dan 46 (empat puluh enam) butir pertanyaan. Pada masing-masing butir pertanyaan mempunyai skor harapan maksimal 5 dan minimal 1. Berdasarkan hasil pengumpulan data dan perhitungan diperoleh deskripsi tentang skor minimal nyata dan skor maksimal nyata, rerata, dan jumlah masing-masing variabel. Dengan menggunakan bantuan komputer diperoleh data tentang standart deviasi dan *mean* masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 9.1. Deskripsi karakteristik variabel.

		X1	X2	X3	X4	Y
N	Valid	146	146	146	146	146
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		15,28	45,32	29,32	27,03	32,71
Std. Deviasi		5,12	14,20	8,29	8,34	8,40
Minimum		6	19	14	12	15
Maximum		24	66	43	41	45

Sumber: Rifa'i, 2009

2. Diskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan

Variabel gaya kepemimpinan terbagi menjadi 5 pertanyaan dengan kemungkinan skor tertinggi pada masing-masing butir pertanyaan adalah 5 dan kemungkinan skor terendah adalah 1. Sehingga diperoleh harapan bahwa skor tertinggi dari keseluruhan butir pertanyaan adalah 25 dan harapan bahwa skor terendah dari keseluruhan butir pertanyaan adalah 5. Berdasarkan data tersebut maka panjang interval kelasnya adalah: $25 - 5 / 5 = 4$. Berdasarkan hasil jawaban responden pada variabel gaya kepemimpinan, dapat dibuat distribusi frekuensi jawaban yang tampak pada tabel 9.2 sebagai berikut:

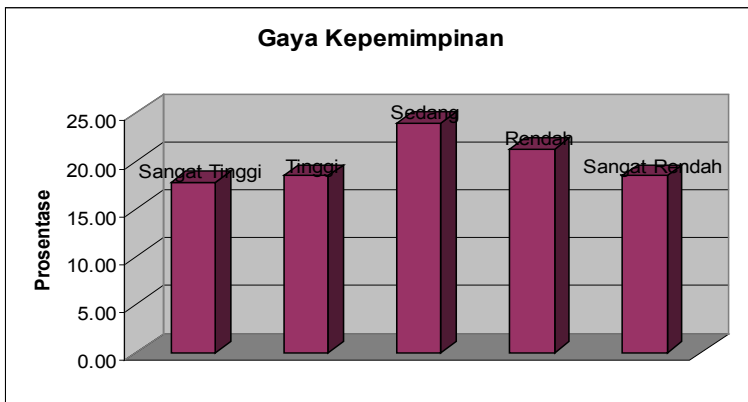
Tabel 9.2. Distribusi frekuensi gaya kepemimpinan.

Interval	Kriteria	Frekuensi	Prosentase
21,4 - 25,4	Sangat Tinggi	26	17.81
17,3 - 21,3	Tinggi	27	18.49
13,2 - 17,2	Sedang	35	23.97
9,1 - 13,1	Rendah	31	21.23
5 - 9,0	Sangat Rendah	27	18.49
		146	100.00

Sumber: Rifa'i, 2009

Hasil analisis diskriptif variabel gaya kepemimpinan tergolong sedang, kategori ini menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 146 orang dosen tercapai frekuensi sebesar 35 dengan prosentase sebesar 23,97%. Sementara yang lain tergolong rendah dengan frekuensi sebesar 31 dengan prosentase sebesar 21,23%. Sementara yang lain tergolong sangat rendah dengan frekuensi sebesar 27 dengan prosentase sebesar 18,49%. Sementara yang lain tergolong tinggi dengan frekuensi sebesar 27 dengan prosentase sebesar 18,49%. Sementara yang lain tergolong sangat tinggi dengan frekuensi sebesar 26 dengan prosentase sebesar 17,81%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa para dosen universitas dalam pesantren di Jawa Timur memandang gaya kepemimpinan mereka sudah baik meskipun belum optimal.

Untuk memperjelas rentangan nilai gaya kepemimpinan disajikan gambar 9.1. sebagai berikut:



Gambar 9.1. Rentangan nilai gaya kepemimpinan

Hasil penelitian dengan analisis diskriptif variabel gaya kepemimpinan tergolong sedang, kategori ini menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 146 orang dosen tercapai frekuensi sebesar 35 dengan prosentase sebesar 23,97%. Sementara yang lain

tergolong rendah dengan frekuensi sebesar 31 dengan prosentase sebesar 21,23%. Sementara yang lain tergolong sangat rendah dengan frekuensi sebesar 27 dengan prosentase sebesar 18,49%. Sementara yang lain tergolong tinggi dengan frekuensi sebesar 27 dengan prosentase sebesar 18,49%. Sementara yang lain tergolong sangat tinggi dengan frekuensi sebesar 26 dengan prosentase sebesar 17,81% dosen sudah memberikan persepsi tentang gaya kepemimpinan sudah memadai.

Temuan ini menunjukkan bahwa para dosen universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur memandang gaya kepemimpinan mereka sudah baik meskipun belum optimal. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh para pimpinan puncak dan para pengelola organisasi universitas dalam pengelolaan pesantren masih perlu meningkatkan kemampuan manajerialnya dalam mengelola organisasi.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Cleve, Crowson & Gehrie (1981) yang menyatakan organisasi sekolah yang baik diperlukan kepemimpinan yang kuat. Efektifitas gaya kepemimpinan ditentukan oleh situasi dan kondisi organisasi sekolah. Dengan kata lain salah satu tolak ukur untuk membawa organisasi sekolah menjadi baik atau buruk tergantung dari gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Gordon (1991) menjelaskan gaya kepemimpinan yang berorientasi menyebabkan bawahan berusaha untuk mencapai standar kerja yang tinggi dan lebih yakin pada kemampuannya untuk mencapai tujuan yang menantang. Blake, Mouton, Williams (1981) dalam Keith & Girling (1991) menyatakan gaya kepemimpinan yang paling efektif dicapai dengan memberikan penekanan untuk memadukan tujuan institusional dan individu dengan membangun tim kerja yang tinggi. Sementara pendapat Boone & Kurt, (*dalam* Usa, 2008) menyatakan pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat

tergantung pada faktor pemimpin bagaimana sistim nilai dan keyakinannya terhadap bawahan. Dengan demikian dibutuhkan kecermatan kepala sekolah dalam melihat situasi dan kondisi organisasi sehingga pemilihan gaya kepemimpinan tepat sasaran guna pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu gaya kepemimpinan kepala sekolah yang sudah tergolong baik perlu dipertahankan dan terus diperbaiki untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Diskripsi Variabel Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi terbagi menjadi 14 pertanyaan dengan kemungkinan skor tertinggi pada masing-masing butir pertanyaan adalah 5 dan kemungkinan skor terendah adalah 1. Sehingga diperoleh harapan bahwa skor tertinggi dari keseluruhan butir pertanyaan adalah 70 dan harapan bahwa skor terendah dari keseluruhan butir pertanyaan adalah 14. Berdasarkan data tersebut maka panjang interval kelasnya adalah: $70 - 14 / 5 = 11,2$. Berdasarkan hasil jawaban responden pada variabel budaya organisasi, maka dapat dibuat distribusi frekuensi jawaban sebagaimana tampak pada tabel 9.3 sebagai berikut:

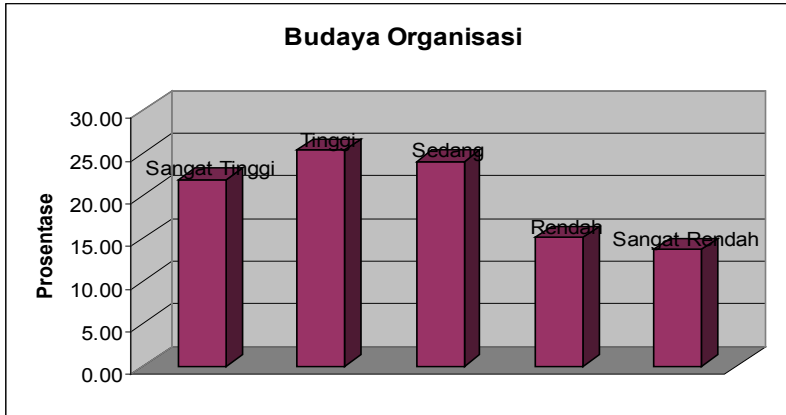
Tabel 9.3. Distribusi frekuensi budaya organisasi.

Interval	Kriteria	Frekuensi	Prosentase
60 - 70,2	Sangat Tinggi	32	21.92
47,9 - 59,1	Tinggi	37	25.34
36,6 - 47,8	Sedang	35	23.97
25,3 - 36,5	Rendah	22	15.07
14 - 25,2	Sangat Rendah	20	13.70
		146	100.00

Sumber: Rifa'i, 2009

Hasil analisis diskriptif variabel budaya organisasi tergolong tinggi, kategori ini menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 146 orang dosen tercapai frekuensi sebesar 37 dengan prosentase sebesar 25,34%. Sementara yang lain tergolong sedang dengan frekuensi sebesar 35 dengan prosentase sebesar 23,97%. Sementara yang lain tergolong sangat tinggi dengan frekuensi sebesar 32 dengan prosentase sebesar 21,92%. Sementara yang lain tergolong rendah dengan frekuensi sebesar 22 dengan prosentase sebesar 15,07%. Sementara yang lain tergolong sangat rendah dengan frekuensi sebesar 20 dengan prosentase sebesar 13,70%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa para dosen universitas dalam pesantren di Jawa Timur memandang budaya organisasi yang berkembang pada universitas dalam pesantren menunjukan kondisi yang kondusif.

Untuk memperjelas rentangan nilai budaya organisasi disajikan gambar 9.2. sebagai berikut:



Gambar 9.2. Rentangan nilai budaya organisasi

Hasil penelitian dengan analisis diskriptif variabel budaya organisasi tergolong tinggi, kategori ini menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 146 orang dosen tercapai frekuensi sebesar

37 dengan prosentase sebesar 25,34%. Sementara yang lain tergolong sedang dengan frekuensi sebesar 35 dengan prosentase sebesar 23,97%. Sementara yang lain tergolong sangat tinggi dengan frekuensi sebesar 32 dengan prosentase sebesar 21,92%. Sementara yang lain tergolong rendah dengan frekuensi sebesar 22 dengan prosentase sebesar 15,07%. Sementara yang lain tergolong sangat rendah dengan frekuensi sebesar 20 dengan prosentase sebesar 13,70% dosen sudah memberikan persepsi tentang budaya organisasi sudah baik. Dengan demikian para dosen universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur memandang budaya organisasi pada lembaga mereka sudah baik.

Temuan ini menunjukkan bahwa para dosen universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur memandang budaya organisasi yang berkembang pada universitas dalam pengelolaan pesantren menunjukan kondisi yang kondusif dan perlu dipertahankan atau kalau memungkinkan untuk terus ditingkatkan guna menciptakan organisasi yang sehat dan dinamis. Temuan ini sejalan dengan pendapat Tayeb (1988) yang menyatakan budaya organisasi memegang peranan yang penting dalam membentuk nilai yang berkaitan dengan kerja, sikap dan perilaku anggota masyarakat. Budaya organisasi yang lemah tidak membantu kesuksesan organisasi (Kast & Resenzwelling, 2002). Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memegang peranan penting dalam membentuk nilai yang berkaitan dengan kerja, sikap dan perilaku anggota masyarakat.

Dari pendapat di atas, juga sejalan dengan hasil penelitian Gemnafle (2003) bahwa budaya organisasi dengan kualitas baik dapat memberikan kontribusi pada kinerja guru dalam mengajar. Gemnafle melakukan penelitian pada pada SMU Negeri dan Swasta di Sulawesi Tenggara yang hasilnya menunjukkan budaya organisasi pada SMU Negeri dan Swasta di Sulawesi Tenggara tergolong baik.

4. Diskripsi Variabel Motivasi Berprestasi

Variabel motivasi berprestasi terbagi menjadi 9 pertanyaan dengan kemungkinan skor tertinggi pada masing-masing butir pertanyaan adalah 5 dan kemungkinan skor terendah adalah 1. Sehingga diperoleh harapan bahwa skor tertinggi dari keseluruhan butir pertanyaan adalah 45 dan harapan bahwa skor terendah dari keseluruhan butir pertanyaan adalah 9. Berdasarkan data tersebut maka panjang interval kelasnya adalah: $45 - 9 / 5 = 7,2$. Berdasarkan hasil jawaban responden pada variabel motivasi berprestasi, maka dapat dibuat distribusi frekuensi jawaban sebagaimana tampak pada tabel 9.4 sebagai berikut:

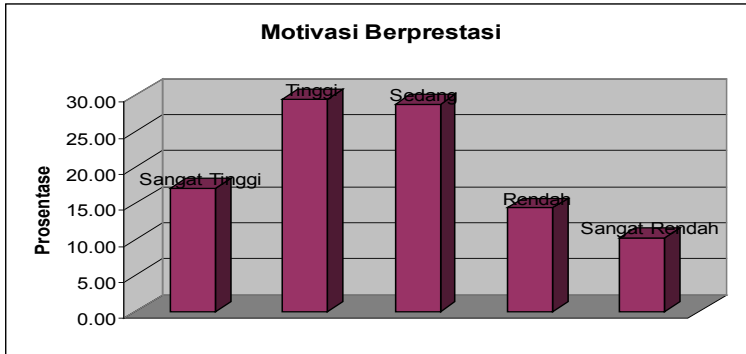
Tabel 9.4. Distribusi frekuensi motivasi berprestasi.

Interval	Kriteria	Frekuensi	Prosentase
38,2 - 45,3	Sangat Tinggi	25	17.12
30,9 - 38,1	Tinggi	43	29.45
23,6 - 30,8	Sedang	42	28.77
16,3 - 23,5	Rendah	21	14.38
9 - 16,2	Sangat Rendah	15	10.27
		146	100.00

Sumber: Rifa'i, 2009

Hasil analisis diskriptif variabel motivasi berprestasi tergolong tinggi, kategori ini menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 146 orang dosen tercapai frekuensi sebesar 43 dengan prosentase sebesar 29,45%. Sementara yang lain tergolong sedang dengan frekuensi sebesar 42 dengan prosentase sebesar 28,77%. Sementara yang lain tergolong sangat tinggi dengan frekuensi sebesar 25 dengan prosentase sebesar 17,12%. Sementara yang lain tergolong rendah dengan frekuensi sebesar 21 dengan prosentase sebesar 14,38 %. Sementara yang lain tergolong sangat rendah dengan

frekuensi sebesar 15 dengan prosentase sebesar 10,27 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa para dosen universitas dalam pesantren di Jawa Timur memandang motivasi berprestasi dikalangan dosen pada universitas dalam pesantren cukup baik. Untuk memperjelas rentangan nilai motivasi berprestasi disajikan gambar 9.3. sebagai berikut:



Gambar 9.3. Rentangan nilai motivasi berprestasi

Hasil penelitian dengan analisis diskriptif variabel motivasi berprestasi tergolong tinggi, kategori ini menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 146 orang dosen tercapai frekuensi sebesar 43 dengan prosentase sebesar 29,45%. Sementara yang lain tergolong sedang dengan frekuensi sebesar 42 dengan prosentase sebesar 28,77%. Sementara yang lain tergolong sangat tinggi dengan frekuensi sebesar 25 dengan prosentase sebesar 17,12%. Sementara yang lain tergolong rendah dengan frekuensi sebesar 21 dengan prosentase sebesar 14,38 %. Sementara yang lain tergolong sangat rendah dengan frekuensi sebesar 15 dengan prosentase sebesar 10,27 % dosen sudah memberikan persepsi tentang motivasi berprestasi sudah baik. Dengan demikian para dosen universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur memandang motivasi berprestasi para dosen pada lembaga mereka sudah baik.

Temuan ini menunjukkan bahwa para dosen universitas

dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur memandang motivasi berprestasi dikalangan dosen pada universitas dalam pengelolaan pesantren cukup baik untuk mendukung kinerja organisasi secara menyeluruh guna mendorong organisasi menjadi maju.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Robbins (1983) yang mengemukakan bahwa motivasi adalah dorongan seseorang untuk berupaya dengan kemampuan terbaiknya untuk menunaikan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan pemuasan beberapa kebutuhan pribadinya. Selanjutnya Steers, Ungson, dan Momday (1985) menjelaskan motivasi diidentifikasi dalam tiga definisi, yaitu: (a) motivasi menggambarkan suatu kekuatan energi yang mendorong manusia melakukan cara-cara tertentu, (b) sebagai dorongan yang mengarah terhadap sesuatu yakni motivasi yang mempunyai tujuan yang kuat, dan (c) layanan motivasi untuk mendukung kekuatan motivasi sepanjang waktu.

5. Diskripsi Variabel Komitmen pada Organisasi

Variabel komitmen pada organisasi terbagi menjadi 9 pertanyaan dengan kemungkinan skor tertinggi pada masing-masing butir pertanyaan adalah 5 dan kemungkinan skor terendah adalah 1. Sehingga diperoleh harapan bahwa skor tertinggi dari keseluruhan butir pertanyaan adalah 45 dan harapan bahwa skor terendah dari keseluruhan butir pertanyaan adalah 9. Berdasarkan data tersebut maka panjang interval kelasnya adalah: $45 - 9 / 5 = 7,2$. Berdasarkan hasil jawaban responden pada variabel komitmen pada organisasi, maka dapat dibuat distribusi frekuensi jawaban sebagaimana tampak pada tabel 9.5 sebagai berikut:

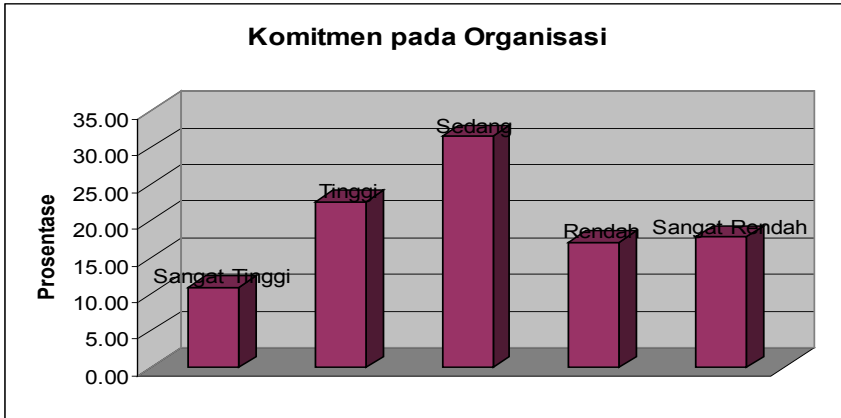
Tabel 9.5. Distribusi frekuensi komitmen pada organisasi.

Interval	Kriteria	Frekuensi	Prosentase
38,2 - 45,3	Sangat Tinggi	16	10.96
30,9 -38,1	Tinggi	33	22.60
23,6 - 30,8	Sedang	46	31.51
16,3 -23,5	Rendah	25	17.12
9 - 16,2	Sangat Rendah	26	17.81
		146	100.00

Sumber: Rifa'i, 2009

Hasil analisis diskriptif variabel komitmen pada organisasi tergolong sedang kategori ini menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 146 orang dosen tercapai frekuensi sebesar 46 dengan prosentase sebesar 31,51%. Sementara yang lain tergolong tinggi dengan frekuensi sebesar 33 dengan prosentase sebesar 22,60%. Sementara yang lain tergolong sangat rendah dengan frekuensi sebesar 26 dengan prosentase sebesar 17,81%. Sementara yang lain tergolong rendah dengan frekuensi sebesar 25 dengan prosentase sebesar 17,12%. Sementara yang lain tergolong sangat tinggi dengan frekuensi sebesar 16 dengan prosentase sebesar 10,96%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa para dosen universitas dalam pesantren di Jawa Timur memandang komitmen pada organisasi yang diwujudkan dengan rasa memiliki pada organisasi dikalangan para dosen belum optimal.

Untuk memperjelas rentangan nilai komitmen pada organisasi disajikan gambar 9.4.



Gambar 9.4. Rentangan nilai komitmen pada organisasi.

Hasil penelitian dengan analisis diskriptif variabel komitmen pada organisasi tergolong sedang kategori ini menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 146 orang dosen tercapai frekuensi sebesar 46 dengan prosentase sebesar 31,51%. Sementara yang lain tergolong tinggi dengan frekuensi sebesar 33 dengan prosentase sebesar 22,60%. Sementara yang lain tergolong sangat rendah dengan frekuensi sebesar 26 dengan prosentase sebesar 17,81%. Sementara yang lain tergolong rendah dengan frekuensi sebesar 25 dengan prosentase sebesar 17,12%. Sementara yang lain tergolong sangat tinggi dengan frekuensi sebesar 16 dengan prosentase sebesar 10,96% dosen sudah memberikan persepsi tentang komitmen pada organisasi sudah baik. Dengan demikian para dosen universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur memandang komitmen pada organisasi para dosen pada lembaga mereka sudah baik.

Temuan ini menunjukkan bahwa para dosen universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur memandang komitmen pada organisasi yang diwujudkan dengan rasa memiliki pada organisasi dikalangan para dosen belum optimal sehingga perlu adanya upaya untuk meningkatkan *sense of belonging* para dosen terhadap

lembaga. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sion (2005) yang menyatakan komitmen guru Sekolah Dasar Negeri pada daerah terpencil di Kabupaten Gunung Mas tergolong tinggi. Menurut Sion, secara umum komitmen guru sudah memadai, oleh karena itu komitmen guru terhadap organisasi perlu ditingkatkan karena variabel ini berperan penting dalam upaya meningkatkan kegiatan dalam organisasi. Supriyanto (1999) menyatakan bahwa komitmen sangat diperlukan untuk berpartisipasi tinggi dalam mendukung dan mencapai tujuan organisasi.

Steers & Porter (1991) menyatakan makin berkomitmen pegawai terhadap organisasi, maka makin besar pula usaha yang dilakukan oleh pegawai tersebut dalam melaksanakan tugas. Sementara itu Mitchel (1982) menyatakan bahwa pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi mempunyai keinginan yang besar untuk tetap terlibat dalam organisasi dan mempunyai kehadiran lebih baik dari pada pegawai yang komitmennya rendah. Guru/dosen yang komitmennya tinggi mengakibatkan keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan di sekolah, sebaliknya jika komitmennya rendah mengakibatkan ketidakberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan di sekolah.

6. Diskripsi Variabel Kinerja Dosen

Variabel kinerja dosen terbagi menjadi 9 pertanyaan dengan kemungkinan skor tertinggi pada masing-masing butir pertanyaan adalah 5 dan kemungkinan skor terendah adalah 1. Sehingga diperoleh harapan bahwa skor tertinggi dari keseluruhan butir pertanyaan adalah 45 dan harapan bahwa skor terendah dari keseluruhan butir pertanyaan adalah 9. Berdasarkan data tersebut maka panjang interval kelasnya adalah: $45 - 9 / 5 = 7,2$. Berdasarkan hasil jawaban responden pada variabel kinerja dosen, maka dapat dibuat distribusi frekuensi jawaban sebagaimana tampak pada tabel 9.6.

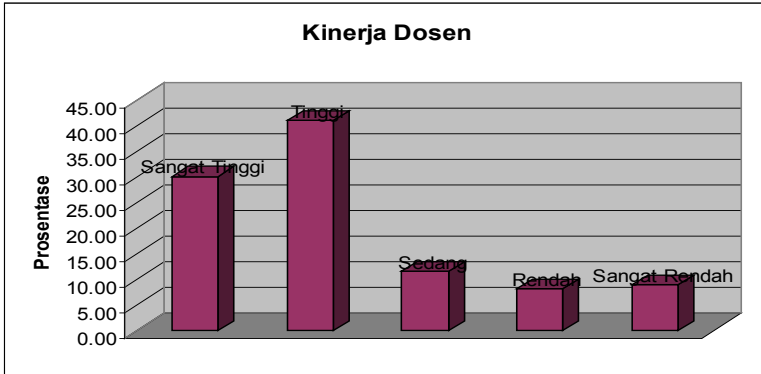
Tabel 9.6. Distribusi frekuensi kinerja dosen

Interval	Kriteria	Frekuensi	Prosentase
38,2 - 45,3	Sangat Tinggi	44	30.14
30,9 -38,1	Tinggi	60	41.10
23,6 - 30,8	Sedang	17	11.64
16,3 -23,5	Rendah	12	8.22
9 - 16,2	Sangat Rendah	13	8.90
		146	100.00

Sumber: Rifa'i, 2009

Hasil analisis diskriptif variabel kinerja dosen tergolong tinggi kategori ini menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 146 orang dosen tercapai frekuensi sebesar 60 dengan prosentase sebesar 41,10%. Sementara yang lain tergolong sangat tinggi dengan frekuensi sebesar 44 dengan prosentase sebesar 30,14%. Sementara yang lain tergolong sedang dengan frekuensi sebesar 17 dengan prosentase sebesar 11,64%. Sementara yang lain tergolong sangat rendah dengan frekuensi sebesar 13 dengan prosentase sebesar 8,90%. Sementara yang lain tergolong rendah dengan frekuensi sebesar 12 dengan prosentase sebesar 8,90%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa para dosen universitas dalam pesantren di Jawa Timur memandang bahwa kinerja para dosen dalam hal ini pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi di lembaga tersebut cukup baik.

Untuk memperjelas rentangan nilai kinerja dosen disajikan gambar 9.5. sebagai berikut:



Gambar 9.5. Rentangan nilai kinerja dosen

Hasil penelitian dengan analisis diskriptif variabel kinerja dosen tergolong tinggi kategori ini menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 146 orang dosen tercapai frekuensi sebesar 60 dengan prosentase sebesar 41,10%. Sementara yang lain tergolong sangat tinggi dengan frekuensi sebesar 44 dengan prosentase sebesar 30,14%. Sementara yang lain tergolong sedang dengan frekuensi sebesar 17 dengan prosentase sebesar 11,64%. Sementara yang lain tergolong sangat rendah dengan frekuensi sebesar 13 dengan prosentase sebesar 8,90%. Sementara yang lain tergolong rendah dengan frekuensi sebesar 12 dengan prosentase sebesar 8,90% dosen sudah memberikan persepsi tentang kinerja dosen sudah baik. Dengan demikian para dosen universitas dalam pesantren di Jawa Timur memandang kinerja para dosen pada lembaga mereka sudah baik.

Temuan ini menunjukkan bahwa para dosen universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur memandang kinerja para dosen di lembaga tersebut cukup baik untuk mendukung kinerja organisasi secara menyeluruh, dengan kinerja dosen yang tinggi dapat dijadikan modal yang baik untuk mendorong organisasi menjadi maju dan menjadikan organisasi lebih baik dimasa yang

akan datang. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Usa (2008) yang melakukan penelitian tentang kinerja guru SMU Negeri di Kabupaten Buton dan Kota Bau-Bau menunjukkan kinerja guru yang tinggi. Vroom (1974) menyatakan bahwa kinerja seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan, berkaitan dengan kemampuan atau ketrampilan orang tersebut dalam menggunakan kemampuan dan ketrampilannya ketika melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Hoy dan Miskel (1978) menyatakan bahwa kinerja guru merupakan suatu kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan sikap, pengetahuan, dan ketrampilan serta motivasi. Senada dengan yang dikemukakan Zahera (1997) menyatakan bahwa usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan perlu memberikan perhatian tentang peningkatan kinerja guru baik kualitas maupun kuantitas. Dengan kata lain, peningkatan kinerja dosen/guru secara terus menerus perlu mendapatkan perhatian baik secara kualitas maupun kuantitas sebagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan.

----- o0o -----

BAB 10

ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI UNTUK MENGUJI VARIABEL ORGANISASIONAL YANG MEDORONG KINERJA PEGAWAI

Confirmatory Factor Analysis (CFA) measurement model diarahkan untuk menyelidiki *undimensionalitas* dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau sebuah variabel laten lain. Sebagaimana dalam CFA, pengujian SEM juga dilakukan dengan dua macam pengujian yakni uji kesesuaian model serta uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Langkah analisis untuk menguji model penelitian dilakukan melalui dua tahap, yakni menguji model konseptual, jika hasilnya kurang memuaskan dilakukan dengan tahap yang kedua yaitu dengan memberikan perlakuan modifikasi terhadap model yang dikembangkan setelah memperhatikan indeks modifikasi dengan dukungan (justifikasi) dari teori yang ada. Jika pada tahap yang kedua masih diperoleh hasil yang kurang memuaskan maka perlu ditempuh langkah yang ketiga yaitu melakukan menghapus atau menghilangkan (drop) variabel yang memiliki *Critical Ratio* atau $CR \leq 2,000$, sebab variabel ini dipandang tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten (Ferdinand, 2000). Hasil pengukuran terhadap dimensi-dimensi atau indikator variabel yang membentuk suatu konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori adalah sebagai berikut:

1. CFA Variabel Gaya Kepemimpinan

Hasil uji hipotesis CFA variabel gaya kepemimpinan terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional dengan menggunakan *Confirmatory Faktor Analisis* (CFA) menunjukkan bahwa Hasil uji konstruk variabel gaya kepemimpinan dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada tabel 10.1 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis setelah dilakukan modifikasi dan menghapus (*drop*) variabel yang memiliki $CR \leq 2,000$ diperoleh model akhir, yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya. Hasil evaluasi kriteria *goodness of fit indices* dari gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

Tabel. 10.1. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices* Gaya Kepemimpinan

Goodness of fit Index	Cut-off Value	Hasil Model		Keterangan Model Akhir
		Awal	Akhir	
X ² (Chi Square)	Sekecil-kecilnya	13,925	5,216	Baik
Probability	≥ 0,05	0,016	0,390	Baik
CMIN / df	≤ 2,00	2,785	1,043	Baik
GFI / Goodnes of Fit	≥ 0,90	0,962	0,986	Baik
AGFI (Ajusted Goodness of Index)	≥ 0,90	0,887	0,958	Baik
TLI	≥ 0,95	0,976	0,999	Baik
CFI (Comparative Fit Indeks)	≥ 0,95	0,988	1,000	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,111	0,017	Baik

Sumber: Rifa'i, 2009

Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi model terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya. Variabel yang digunakan sebagai indikator dari variabel gaya kepemimpinan (X1), ditunjukkan dari nilai *loading faktor* atau koefisien lamda (λ) masing-masing indikator yang disajikan pada tabel 10.2 berikut dengan ketentuan besarnya CR harus lebih dari 2,000 sehingga dimensi dan indikator yang besarnya CR \leq tidak dimasukkan dalam model. Hasil nilai *loading Faktor* (λ) pengukuran dari gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

Tabel. 10.2. Loading Faktor (λ) pengukuran gaya kepemimpinan.

Indikator & Dimensi Konstruk	Loading Faktor (λ)	Critical Ratio (CR)	Probabilitas	Keterangan
X.1.1 < -- Gaya	0,916	15,783	0,000	Signifikan
X.1.2 < -- Gaya	0,871	16,928	0,000	Signifikan
X.1.3 < -- Gaya	0,901	13,962	0,000	Signifikan
X.1.4 < -- Gaya	0,928	15,384	0,000	Signifikan
X.1.5 < -- Gaya	0,851	Fix	0,000	Signifikan

Sumber: Rifa'i, 2009

Berdasarkan tabel 10.2 di atas dapat diketahui bahwa indikator yang paling kuat untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan adalah indikator imbalan yang ditentukan dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,928. Kemudian indikator kepemimpinan kharismatik dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,916. Kemudian indikator pertimbangan individu dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,901. Kemudian indikator simulasi intelektual dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,871 dan yang terakhir adalah indikator manajemen dengan pengecualian (*management by exception*) dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,851. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa Kelima indikator dari variabel gaya kepemimpinan tersebut

memiliki Critical ratio (CR) $\geq 2,000$ sehingga dapat dimasukkan dan dapat digunakan dalam pengujian selanjutnya.

2. CFA Variabel Budaya Organisasi

Hasil uji hipotesis CFA variabel budaya organisasi terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: otonomi pada tugas, orientasi pada hasil, orientasi pada manusia, dan orientasi pada pengembangan dengan menggunakan *Confirmatory Faktor Analisis* (CFA) yang hasilnya menunjukkan hasil uji konstruk variabel budaya organisasi dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada tabel 10.3 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis setelah dilakukan modifikasi dan menghapus (*drop*) variabel yang memiliki $CR \leq 2,000$ diperoleh model akhir, yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya. Hasil evaluasi kriteria *goodness of fit indices* dari budaya organisasi adalah sebagai berikut:

Tabel. 10.3. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices* budaya organisasi

<i>Goodness of fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model		Keterangan Model Akhir
		Awal	Akhir	
X ² (Chi Square)	Sekecil-kecilnya	198,023	78,032	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,000	0,446	Baik
CMIN / df	$\leq 2,00$	2,572	1,013	Baik
GFI / Goodnes of Fit	$\geq 0,90$	0,833	0,926	Baik
AGFI (Ajusted Goodness of Index)	$\geq 0,90$	0,773	0,899	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,955	1,000	Baik
CFI (Comparative Fit Indeks)	$\geq 0,95$	0,962	1,000	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,104	0,010	Baik

Sumber: Rifa'i, 2009

Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi model terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya. Variabel yang digunakan sebagai indikator dari variabel budaya organisasi, ditunjukkan dari nilai *loading faktor* atau koefisien lamda (λ) masing-masing indikator yang disajikan pada tabel 10.4 berikut dengan ketentuan besarnya CR harus lebih dari 2,000 sehingga dimensi dan indikator yang besarnya CR \leq tidak dimasukkan dalam model. Hasil nilai *loading Faktor* (λ) pengukuran dari budaya organisasi adalah sebagai berikut:

Tabel. 10.4. *Loading faktor* (λ) pengukuran budaya organisasi

Indikator & Dimensi Konstruk	<i>Loading Faktor</i> (λ)	<i>Critical Ratio</i> (CR)	Probabilitas	Keterangan
X.2.1 < -- Budaya	0,912	18,21	0,000	Signifikan
X.2.2 < -- Budaya	0,881	16,674	0,000	Signifikan
X.2.3 < -- Budaya	0,914	18,349	0,000	Signifikan
X.2.4 < -- Budaya	0,895	20,273	0,000	Signifikan
X.2.5 < -- Budaya	0,903	Fix	0,000	Signifikan
X.2.6 < -- Budaya	0,901	17,672	0,000	Signifikan
X.2.7 < -- Budaya	0,916	18,196	0,000	Signifikan
X.2.8 < -- Budaya	0,930	21,582	0,000	Signifikan
X.2.9 < -- Budaya	0,907	17,982	0,000	Signifikan
X.2.10 < -- Budaya	0,883	14,783	0,000	Signifikan
X.2.11 < -- Budaya	0,918	18,606	0,000	Signifikan
X.2.12 < -- Budaya	0,916	17,047	0,000	Signifikan
X.2.13 < -- Budaya	0,888	17,003	0,000	Signifikan
X.2.14 < -- Budaya	0,934	19,545	0,000	Signifikan

Sumber: Rifa'i, 2009

Berdasarkan tabel 10.4 di atas dapat diketahui bahwa indikator yang paling kuat untuk mengukur variabel budaya organisasi adalah indikator kegiatan unsur penunjang dengan nilai

loading faktor (λ) sebesar 0,934. Kemudian indikator dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,930 Kemudian indikator pelaksanaan pendidikan dan pengajaran dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,918. Kemudian indikator pelaksanaan penelitian dan indikator pelaksanaan rekrutmen dengan nilai *loading faktor* (λ) masing-masing sebesar 0,916. Kemudian indikator kebebasan dalam mengajukan ide atau pendapat dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,914. Kemudian indikator kebebasan dalam merencanakan tugas dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,912. Kemudian indikator adanya penghargaan dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,907. Kemudian indikator adanya target kerja dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,903. Kemudian indikator capaian atau realisasi kerja dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,901. Kemudian indikator adanya perencanaan kerja dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,895. Kemudian indikator pengabdian pada masyarakat dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,888. Kemudian indikator adanya sanksi atau hukuman dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,883. serta yang terakhir adalah indikator kebebasan dalam melaksanakan tugas dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,881. Kesemua indikator dari variabel budaya organisasi tersebut memiliki *critical ratio* (CR) $\geq 2,000$ sehingga dapat dimasukkan dalam pengujian selanjutnya.

3. CFA Variabel Motivasi Berprestasi

Hasil uji hipotesis CFA variabel motivasi berprestasi terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan afiliasi, dengan menggunakan *Confirmatory Faktor Analisis* (CFA) yang hasilnya menunjukkan hasil uji konstruk variabel motivasi berprestasi dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada tabel 10.5 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis setelah dilakukan

modifikasi dan menghapus (drop) variabel yang memiliki $CR \leq 2,000$ diperoleh model akhir, yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya. Hasil evaluasi kriteria *goodness of fit indices* dari motivasi berprestasi adalah sebagai berikut:

Tabel. 10.5. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices* motivasi berprestasi

<i>Goodness of fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model		Keterangan Model Akhir
		Awal	Akhir	
X^2 (Chi Square)	Sekecil-kecilnya	94,517	33,991	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,000	0,166	Baik
CMIN / df	$\leq 2,00$	3,051	1,259	Baik
GFI / Goodnes of Fit	$\geq 0,90$	0,873	0,950	Baik
AGFI (Ajusted Goodness of Index)	$\geq 0,90$	0,789	0,916	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,949	0,995	Baik
CFI (Comparative Fit Indeks)	$\geq 0,95$	0,962	0,996	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,131	0,042	Baik

Sumber: Rifa'i, 2009

Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi model terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya. Variabel yang digunakan sebagai indikator dari variabel budaya organisasi, ditunjukkan dari nilai *loading faktor* atau koefisien lamda (λ) masing-masing indikator yang disajikan pada tabel 10.6 berikut dengan ketentuan besarnya CR harus lebih dari 2,000 sehingga dimensi dan indikator yang besarnya $CR \leq$ tidak dimasukkan dalam model. Hasil nilai *loading Faktor* (λ) pengukuran dari motivasi berprestasi selengkapnya dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel. 10.6. *Loading faktor* (λ) pengukuran motivasi berprestasi

Indikator & Dimensi Konstruk	<i>Loading Faktor</i> (λ)	<i>Critical Ratio</i> (CR)	Probabilitas	Keterangan
X.3.1 < -- Motivasi	0,881	16,909	0,000	Signifikan
X.3.2 < -- Motivasi	0,911	18,517	0,000	Signifikan
X.3.3 < -- Motivasi	0,913	20,563	0,000	Signifikan
X.3.4 < -- Motivasi	0,905	18,188	0,000	Signifikan
X.3.5 < -- Motivasi	0,911	Fix	0,000	Signifikan
X.3.6 < -- Motivasi	0,947	20,903	0,000	Signifikan
X.3.7 < -- Motivasi	0,876	15,204	0,000	Signifikan
X.3.8 < -- Motivasi	0,893	15,592	0,000	Signifikan
X.3.9 < -- Motivasi	0,918	16,736	0,000	Signifikan

Sumber: Rifa'i, 2009

Berdasarkan tabel 10.6 di atas dapat diketahui bahwa indikator yang paling kuat untuk mengukur variabel motivasi berprestasi adalah indikator suka mengendalikan dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,947. Kemudian indikator sosialisasi dengan kolega dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,918. Kemudian indikator bekerja keras dalam melaksanakan tugas dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,913. Kemudian indikator memperhitungkan keberhasilan dan indikator suka memberi saran dengan nilai *loading Faktor* (λ) masing-masing sebesar 0,911. Kemudian indikator suka mempengaruhi dengan nilai *loading Faktor* (λ) sebesar 0,905. Kemudian indikator menyesuaikan diri di tempat kerja dengan nilai *loading Faktor* (λ) sebesar 0,893. Kemudian indikator memperhitungkan resiko kerja dengan nilai *loading Faktor* (λ) sebesar 0,881. Kemudian yang terakhir adalah indikator bekerjasama dengan orang lain) dengan nilai *loading Faktor* (λ) sebesar 0,876. Pengukuran dari indikator variabel motivasi budaya tersebut memiliki *Critical ratio* (CR) \geq 2,000 sehingga dapat dimasukkan dalam pengujian selanjutnya.

4. CFA variabel komitmen pada organisasi

Hasil uji hipotesis CFA variabel komitmen pada organisasi terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen keberlanjutan, dengan menggunakan *Confirmatory Faktor Analisis* (CFA) menunjukkan hasil uji konstruk variabel komitmen pada organisasi dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada tabel 10.7 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis setelah dilakukan modifikasi dan menghapus (*drop*) variabel yang memiliki $CR \leq 2,000$ diperoleh model akhir, yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya. Hasil evaluasi kriteria *goodness of fit indices* dari komitmen pada organisasi adalah sebagai berikut :

Tabel. 10.7. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices* komitmen pada organisasi

<i>Goodness of fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model		Keterangan Model Akhir
		Awal	Akhir	
X ² (Chi Square)	Sekecil-kecilnya	76.650	38,553	Baik
Probability	≥ 0,05	0,000	0,070	Baik
CMIN / df	≤ 2,00	2,834	1,428	Baik
GFI / Goodnes of Fit	≥ 0,90	0,894	0,949	Baik
AGFI (Ajusted Goodness of Index)	≥ 0,90	0,823	0,915	Baik
TLI	≥ 0,95	0,960	0,991	Baik
CFI (Comparative Fit Indeks)	≥ 0,95	0,970	0,993	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,113	0,054	Baik

Sumber: Rifa'i, 2009

Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi model terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya. Variabel yang digunakan sebagai indikator dari variabel budaya organisasi, ditunjukkan dari nilai *loading faktor* atau koefisien lamda (λ) masing-masing indikator yang disajikan pada tabel 10.8 berikut dengan ketentuan besarnya CR harus lebih dari 2,000 sehingga dimensi dan indikator yang besarnya CR \leq tidak dimasukkan dalam model. Hasil nilai *loading Faktor* (λ) pengukuran dari variabel komitmen pada organisasi selengkapnya dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel. 10.8. Loading Faktor (λ) pengukuran komitmen pada organisasi

Indikator & Dimensi Konstruk	Loading Faktor (λ)	<i>Critical Ratio</i> (CR)	Probabilitas	Keterangan
X.4.1 <-- Komitmen	0,883	16,578	0,000	Signifikan
X.4.2 <-- Komitmen	0,891	16,936	0,000	Signifikan
X.4.3 <-- Komitmen	0,919	18,350	0,000	Signifikan
X.4.4 <-- Komitmen	0,910	17,899	0,000	Signifikan
X.4.5 <-- Komitmen	0,902	Fix	0,000	Signifikan
X.4.6 <-- Komitmen	0,864	15,700	0,000	Signifikan
X.4.7 <-- Komitmen	0,895	17,170	0,000	Signifikan
X.4.8 <-- Komitmen	0,924	18,715	0,000	Signifikan
X.4.9 <-- Komitmen	0,890	15,962	0,000	Signifikan

Sumber: Rifa'i, 2009

Berdasarkan tabel 10.8 di atas dapat diketahui bahwa indikator yang paling kuat untuk mengukur variabel komitmen pada organisasi adalah indikator merasa rugi jika keluar dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,924 Kemudian indikator keinginan berusaha untuk organisasi dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar

0,919. Kemudian indikator organisasi mempunyai arti dalam hidup dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,910. Kemudian indikator terikat secara emosional dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,902. Kemudian indikator tidak ada pilihan pekerjaan dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,895. Kemudian indikator merasa menjadi bagian dari organisasi dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,891. Kemudian indikator keinginan terus terlibat dalam organisasi dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,890. Kemudian indikator banyak waktu untuk organisasi dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,883. Kemudian yang terakhir adalah indikator penerimaan terhadap aturan organisasi dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,864. Pengukuran dari indikator variabel komitmen pada organisasi memiliki *Critical ratio* (CR) $\geq 2,000$ sehingga dapat dimasukkan dalam pengujian selanjutnya.

5. CFA variabel kinerja dosen

Hasil uji hipotesis CFA variabel kinerja dosen terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: kontinuitas kerja, kualitas kerja, dan kreatifitas kerja, dengan menggunakan *Confirmatory Faktor Analisis* (CFA) menunjukkan hasil uji konstruk variabel kinerja dosen dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada tabel 10.9 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis setelah dilakukan modifikasi dan menghapus (*drop*) variabel yang memiliki $CR \leq 2,000$ diperoleh model akhir, yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya. Hasil evaluasi kriteria *goodness of fit indices* dari kinerja dosen adalah dapat dicermati pada tabel berikut:

Tabel 10.9 Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices* kinerja dosen (Y)

<i>Goodness of fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model		Keterangan Model Akhir
		Awal	Akhir	
X ² (Chi Square)	Sekecil-kecilnya	54,215	16,765	Baik
Probability	≥ 0,05	0,001	0,937	Baik
CMIN / df	≤ 2,00	2,008	0,621	Baik
GFI / Goodnes of Fit	≥ 0,90	0,927	0,975	Baik
AGFI (Ajusted Goodness of Index)	≥ 0,90	0,878	0,959	Baik
TLI	≥ 0,95	0,979	1,008	Baik
CFI (Comparative Fit Indeks)	≥ 0,95	0,984	1,000	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,083	0,000	Baik

Sumber: Rifa'i, 2009

Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi model terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya. Variabel yang digunakan sebagai indikator dari kinerja dosen (Y), ditunjukkan dari nilai *loading faktor* atau koefisien lamda (λ) masing-masing indikator yang disajikan pada tabel 10.10 berikut dengan ketentuan besarnya CR harus lebih dari 2,000 sehingga dimensi dan indikator yang besarnya CR \leq tidak dimasukkan dalam model. Hasil nilai *loading Faktor* (λ) pengukuran dari variabel kinerja dosen selengkapnya dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel. 10.10. Loading Faktor (λ) pengukuran kinerja dosen

Indikator & Dimensi Konstruk	Loading Faktor (λ)	Critical Ratio (CR)	Probabilitas	Keterangan
Y.1.1 < -- Kinerja	0,910	16,165	0,000	Signifikan
Y.1.2 < -- Kinerja	0,909	16,139	0,000	Signifikan
Y.1.3 < -- Kinerja	0,929	16,984	0,000	Signifikan
Y.1.4 < -- Kinerja	0,877	14,958	0,000	Signifikan
Y.1.5 < -- Kinerja	0,867	Fix	0,000	Signifikan
Y.1.6 < -- Kinerja	0,895	15,613	0,000	Signifikan
Y.1.7 < -- Kinerja	0,944	17,643	0,000	Signifikan
Y.1.8 < -- Kinerja	0,913	16,329	0,000	Signifikan
Y.1.9 < -- Kinerja	0,887	15,330	0,000	Signifikan

Sumber: Rifa'i, 2009

Berdasarkan tabel 10.10 di atas dapat diketahui bahwa indikator yang paling kuat untuk mengukur variabel kinerja dosen adalah indikator memiliki kreativitas dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,944. Kemudian indikator tanggung jawab terhadap tugas dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,929. Kemudian indikator memiliki inisiatif dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,913. Kemudian indikator volume kerja dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,910. Kemudian indikator disiplin dalam tugas dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,909. Kemudian indikator kecermatan dalam pelaksanaan tugas dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,895. Kemudian indikator mengembangkan standar kerja dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,887. Kemudian indikator kemampuan dalam melaksanakan tugas dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,877. Kemudian terakhir adalah indikator pengalaman dalam melaksanakan tugas dengan nilai *loading faktor* (λ) sebesar 0,867. Pengukuran dari indikator variabel kinerja dosen tersebut memiliki *Critical ratio* (CR) $\geq 2,000$ sehingga dapat dimasukkan dalam pengujian selanjutnya.

Berdasarkan hasil-hasil pengujian konfirmatori sebagaimana yang telah diungkapkan di atas maka data-data hasil penelitian yang telah diuji melalui serangkaian uji konfirmatori, baik untuk variabel dependen dan independen dalam penelitian yang telah dilakukan maka dapat dilakukan uji lanjut dalam analisis Struktural Model (SEM). Hal ini dibuktikan dengan nilai *Critical ratio* (CR) $\geq 2,000$ sebagaimana seperti yang telah dijelaskan oleh Ferdinad (2000).

----- 000 -----

BAB 11

MODEL STRUKTURAL UNTUK MENGUJI VARIABEL ORGANISASIONAL YANG MEDORONG KINERJA PEGAWAI

Dalam pengujian struktural atau yang lebih dikenal dengan *Struktural Equation Model* (SEM), terdapat beberapa langkah yang harus ditempuh. Langkah-langkah ini harus dilaksanakan mengingat hal tersebut adalah merupakan persyaratan yang harus dipenuhi dalam pengujian SEM. Langkah ini dimulai dengan melakukan uji asumsi yang melandasi SEM, kemudian melakukan evaluasi terhadap *Goodness-of-Fit Model*, melakukan serangkaian pengujian mulai tahap awal sampai tahap akhir, baru kemuan bisa diambil kesimpulan berdasarkan model-model tersebut. Pada tahapan pengambilan kesimpulan bisa dibuktikan hubungan langsung (*direct*) dan hubungan tidak langsung (*indirect*) antar variabel organisasional yang digunakan dalam penelitian.

A. Uji Asumsi yang Melandasi SEM.

1. Evaluasi Data Outliers

Data outlier diuji dengan jarak Mahalanobis, dan jika jarak tersebut signifikan ($P < 0,05$), maka dikatakan outlier. Pengujian ini dilakukan bersamaan dengan analisis SEM menggunakan software AMOS 4,01 dan hasilnya disajikan pada lampiran 12. Evaluasi atas *outlier univariat* dan *outlier multivariat* disajikan berikut ini:

a. *Univariate Outliers*

Dengan menggunakan dasar bahwa kasus-kasus atau observasi-observasi yang mempunyai z-score $\geq 3,00$ akan masuk kategori sebagai *outlier*, dan untuk sampel besar di atas 80 observasi, pedoman evaluasi adalah nilai ambang batas dari z-score itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4 (Hair dkk dalam Ferdinand, 2000). Karena dalam penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian dengan sampel besar (146 data yang berarti di atas 80 observasi), maka outlier terjadi jika z-score $\geq 4,00$.

b. *Multivariate Outliers*

Untuk menentukan apakah sebuah kasus memunculkan *outlier multivariate*, adalah dengan menghitung nilai batas berdasarkan pada nilai *Chi-square* pada derajat bebas sebesar jumlah variabel pada tingkat signifikansi 0,0001 atau χ^2 (jumlah indikator 46). Kasus multivariate *outliers* terjadi jika nilai *mahalanobis distance* lebih besar dari nilai *chi-square* hitung (Ferdinand, 2000).

Berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas 102 (*degree of freedom*) pada tingkat signifikansi 0,001 atau χ^2 (102,001) = 135,81 (Gujarati, 1997). Tampak dari hasil perhitungan dengan menggunakan AMOS diperoleh nilai *mahalanobis distance-square* minimal 41,933 dan nilai maksimal sebesar 69,642. (lebih jelas dibahas dalam *mahalanobis distance*), maka dapat disimpulkan sudah tidak terdapat *multivariate outliers*, sehingga 146 data yang ada lolos dari *multivariate outliers*.

2. Evaluasi Terhadap Normalitas Data

Normalitas univariat dan multivariat terhadap data yang digunakan dalam analisis ini diuji dengan menggunakan AMOS 4,01 (hasil analisis dapat dilihat dalam lampiran 12 tentang

assesment of normality). Dengan merujuk pada kolom CR, yaitu jika pada kolom CR terdapat skor yang lebih besar dari 2,58 atau lebih kecil dari $-2,58$, maka terdapat bukti bahwa distribusi data tersebut tidak normal. Dengan menggunakan kriteria tersebut maka dapat diketahui bahwa data dalam penelitian ini adalah normal dengan bukti nilai CR yang diperoleh lebih kecil dari 2,58 atau lebih besar $-2,58$.

Namun pada dasarnya asumsi normalitas untuk menggunakan analisis SEM tidak terlalu kritis bila data observasi mencapai 100 atau lebih karena berdasarkan dalil limit pusat (*central limit theorem*) dari sampel yang besar dapat dihasilkan statistik sampel yang mendekati distribusi normal (Solimun, 2002). Karenanya penelitian ini secara total menggunakan 146 data observasi maka dengan demikian dapat dikatakan bahwa asumsi normalitas data dapat dipenuhi dalam penelitian ini.

3. Uji Linieritas

Pengujian linieritas pada penelitian ini menggunakan diagram pencar (*scatter diagram*), yang dapat dilihat pada lampiran 12. hasil uji linieritas pada keseluruhan variabel yang diamati, sebaran data pada *scatter plot* uji linieritas tidak menunjukkan pola tertentu, sehingga semua variabel pada penelitian ini telah memenuhi asumsi linieritas (Solimun, 2002).

B. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-Fit* Model

Evaluasi terhadap ketepatan model dilakukan pada waktu model diestimasi oleh AMOS yang secara lengkap evaluasi terhadap model ini dilakukan sebagai berikut:

1. Evaluasi atas Terpenuhinya Asumsi Model Bersifat Aditif

Asumsi model harus bersifat aditif dalam penggunaan SEM dibuktikan melalui kajian teori dan temuan penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai rujukan dalam penelitian. Kajian teoritis membuktikan bahwa semua hubungan yang dirancang melalui hubungan hipotesis telah bersifat aditif dan dengan demikian asumsi hubungan bersifat aditif dapat terpenuhi.

2. Uji Persamaan Struktural (*Structural Equation Model/SEM*)

Dalam penggunaan *Structural Equation Model* (SEM) dalam kajian perilaku semakin populer sebagai alat statistik untuk menguji berbagai hubungan yang bersifat simultan di dalam suatu model. Metode ini memiliki fungsi yang lebih baik dibandingkan dengan teknik multivariate lainnya seperti analisis regresi berganda, analisis jalur dan analisis faktor (Maruyama & McGarvey, 1980).

Structural Equation Model (SEM) telah digunakan dengan sukses dalam menganalisis permasalahan-permasalahan dalam kajian ilmu sosial (Joreskog & Sorbom, 1982). Untuk menganalisis, mengevaluasi validitas dan kausalitas antar konstruk dari model ini digunakan software AMOS 4,01 (Arbuckle & Wothke, 1999). Dalam menguji persamaan struktural uji model dilakukan dalam dua tahap, yaitu tahap awal dan tahap akhir. Untuk penjelasan masing-masing tahap dapat dilihat sebagai berikut:

C. Uji Model Tahap Awal

Berdasarkan cara penentuan nilai dalam model, maka variabel pengujian model pertama ini dikelompokkan menjadi variabel eksogen (*exogeneous variable*) dan variabel endogen (*endogenous variabel*). Variabel eksogen adalah variabel yang nilainya ditentukan melalui persamaan atau dari model hubungan yang dibentuk, yang

termasuk dalam variabel eksogen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), motivasi berprestasi (X3), dan komitmen pada organisasi (X4). Sedangkan yang tergolong dalam variabel endogen adalah kinerja dosen (Y).

Dalam penelitian yang menggunakan *Structural Equation Model*, Model dikatakan baik jika pengembangan model hipotesis secara teoritis didukung oleh data empirik. Hasil uji dengan analisis *Structural Equation Model* pada tahap awal menunjukkan hasil uji konstruk model awal yang kemudian dievaluasi dengan berdasarkan *goodness of fit indices* (indek kesesuaian model), kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data dapat dilihat pada tabel 11.1 sebagai berikut:

Tabel. 11.1. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices Overall* model tahap awal

<i>Goodness of fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
X ² (Chi Square)	Sekecil-kecilnya	1814,427	Kurang baik
Probability	≥ 0,05	0,000	Kurang baik
CMIN / df	≤ 2,00	1,850	Baik
GFI / Goodnes of Fit	≥ 0,90	0,667	Kurang baik
AGFI (Ajusted Goodness of Index)	≥ 0,90	0,633	Kurang baik
TLI	≥ 0,95	0,913	Marginal
CFI (Comparative Fit Indeks)	≥ 0,95	0,918	Marginal
RMSEA	≤ 0,08	0,077	Baik

Sumber: Rifa'i, 2009

Selanjutnya nilai-nilai indeks pada tabel di atas akan dibandingkan dengan dengan nilai kritis (*cut-off value*) dari masing-masing indeks. Sebuah model yang baik diharapkan akan mempunyai indek-indek *goodness of fit* yang lebih besar atau sama dengan nilai kritis.

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui bahwa model belum layak digunakan. Hal tersebut nampak dari sebagian besar belum memenuhi kriteria sehingga model ini belum layak digunakan (hanya CMIN dan RMSEA yang baik, sementara lainnya kurang baik & marginal/mendekati baik). Berdasarkan petunjuk modification indices kemudian dilakukan modifikasi untuk memperbaiki model sehingga valid untuk pembuktian hipotesis. Modifikasi modelutamakan hanya pada korelasi antar butir dan atau error dan tidak memodifikasi jalur pengaruh.

Selanjutnya akan dilakukan modifikasi model dengan mempertimbangkan hasil-hasil perhitungan bagian *modification indices*. Sebagian besar dari *modification indices* menyarankan untuk menambahkan beberapa garis korelasi antar residual. Penambahan ini akan dapat menurunkan nilai *chi-square* dan menaikkan nilai probabilitas, perbaikan model dengan cara ini dikenal dengan nama *Heywood Case* (Hair dkk, 1995).

D. Uji Model Tahap Akhir

Uji model akhir keterkaitan antara gaya kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), Motivasi berprestasi (X3), Komitmen pada organisasi (X4), dengan kinerja dosen (Y) secara lengkap menunjukkan dimana Hasil uji struktural model tahap akhir yang kemudian dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* yang hasilnya nampak disajikan pada tabel berikut :

Tabel. 11.2. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices Overall* model tahap akhir

<i>Goodness of fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
X ² (Chi Square)	Sekecil-kecilnya	412,928	Kurang Baik
Probability	≥ 0,05	0,057	Baik
CMIN / df	≤ 2,00	1,206	Baik
GFI / Goodnes of Fit	≥ 0,90	0,869	Maginal
AGFI (Ajusted Goodness of Index)	≥ 0,90	0,844	Marginal
TLI	≥ 0,95	0,979	baik
CFI (Comparative Fit Indeks)	≥ 0,95	0,980	baik
RMSEA	≤ 0,08	0,038	baik

Sumber: Rifa'i, 2009

Tabel 11.2 di atas menunjukkan ringkasan hasil yang diperoleh dalam model struktur akhir, dan nilai yang direkomendasikan untuk mengukur kelayakan model. Hasil-hasil yang ada pada model struktural akhir telah menunjukkan bahwa seluruh kriteria yang digunakan mempunyai nilai baik, kecuali pada nilai *Chi Square* yang menunjukkan kurang baik dan nilai GFI serta AGFI menunjukkan nilai marginal. Dengan kata lain, dari evaluasi model yang diajukan bahwa evaluasi terhadap model dengan menggunakan prinsip *parsimony* (sederhana) secara keseluruhan dari berbagai kriteria ternyata sudah memenuhi syarat sehingga dapat dikemukakan model telah sesuai dengan data.

Selain itu dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi model terhadap variabel secara keseluruhan sudah menghasilkan nilai di atas kritis sehingga dapat dikemukakan bahwa model dapat diterima atau sesuai dengan data, karena petunjuk dari *modification indices* sudah tidak lagi sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

E. Analisis Pengaruh Langsung, Pengaruh tidak Langsung, dan Pengaruh Total antar Variabel dalam Model.

Analisis pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), dan pengaruh total (*total effect*) antar variabel dalam model, digunakan untuk membandingkan besarnya pengaruh setiap konstruk variabel. Pengaruh langsung adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara (*intervening variabel*) sedangkan pengaruh total adalah pengaruh dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2000).

Adapun hasil rekapitulasi pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), dan pengaruh total (*total effect*) antar variabel dalam model yang dihipotesiskan dapat dilihat pada tabel 11.3 berikut :

Tabel. 11.3. Pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung.

Variabel Independen	Variabel Dependen	Pengaruh (Effect)			Perbandingan Effect
		Direct	Indirect	Total	
Gaya Kepemimpinan	Budaya Oorganisasi	0,707	0,000	0,707	DE = TE
Gaya Kepemimpinan	Motivasi Berprestasi	0,351	0,336	0,687	DE < TE
Gaya Kepemimpinan	Komitmen pada Oorganisasi	0,163	0,210	0,658	DE < TE
Gaya Kepemimpinan	Kinerja Dosen	0,221	0,284	0,505	DE < TE
Budaya Oorganisasi	Motivasi Berprestasi	0,475	0,000	0,475	DE = TE
Budaya Organisasi	Komitmen pada Organisasi	0,270	0,210	0,480	DE < TE
Motivasi Berprestasi	Komitmen pada Organisasi	0,443	0,000	0,443	DE = TE
Komitmen pada Oorganisasi	Kinerja Dosen	0,431	0,000	0,431	DE = TE

Sumber: Rifa'i, 2009

Tabel di atas menunjukkan besarnya pengaruh langsung, tidak langsung, serta pengaruh total antar variabel. Hubungan kausalitas yang dikembangkan dalam hipotesis pada model ini perlu diuji dengan cara menguji hipotesa nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah tidak berbeda dengan nol melalui uji-t seperti yang ada dalam analisis regresi.

F. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis penelitian berupa hubungan antar variabel yang diuji dengan cara melihat uji secara parsial masing-masing jalur pengaruh langsung pada hasil *Structural Equation Model* (SEM). Sedangkan pengujian hubungan tidak langsung merupakan hasil ikutan dari pengujian hubungan langsung, misalkan hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi berprestasi signifikan dan motivasi berprestasi dengan komitmen pada organisasi signifikan, maka hubungan tidak langsung antara gaya kepemimpinan dan komitmen pada organisasi melalui motivasi berprestasi adalah signifikan. Bilamana salah satu hubungan langsung tidak signifikan, maka hubungan tidak langsung dinyatakan tidak signifikan.

Pada pembahasan selanjutnya akan diuraikan hasil uji terhadap 10 (sepuluh) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Untuk penolakan atau penerimaan hipotesis penelitian didasarkan pada nilai CR (*Critical Ratio*), dimana nilai CR yang kurang dari 2,000 dan $P\text{-value} \geq 0,05$ menunjukkan hipotesa hubungan kausal tersebut ditolak, sedangkan nilai CR yang lebih dari 2,000 dan $P\text{-value} < 0,05$ menunjukkan hipotesa hubungan kausal tersebut diterima.

Hipotesis pertama pada penelitian ini menyatakan terdapat hubungan langsung antara gaya kepemimpinan dengan budaya organisasi pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan nilai CR (*Critical*

Ratio) sebesar 10,052 dan *p-value* 0,000 telah menunjukkan bukti bahwa koefisien regresi yang diperoleh adalah berbeda dengan nol dan *p-value* < 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan langsung yang positif antara gaya kepemimpinan dengan budaya organisasi yang diterima pada taraf signifikansi α 0,05. Sehingga koefisien ini dapat menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan budaya organisasi.

Hipotesis kedua pada penelitian ini menyatakan terdapat hubungan langsung antara gaya kepemimpinan dengan motivasi berprestasi pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan nilai CR (*Critical Ratio*) sebesar 4,165 dan *p-value* 0,000 telah menunjukkan bukti bahwa koefisien regresi yang diperoleh adalah berbeda dengan nol dan *p-value* < 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan langsung yang positif antara gaya kepemimpinan dengan motivasi berprestasi dapat diterima hingga taraf signifikansi α 0,05. Sehingga koefisien ini dapat menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan motivasi berprestasi.

Hipotesis ketiga pada penelitian ini menyatakan terdapat hubungan langsung antara gaya kepemimpinan dengan komitmen pada organisasi pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan nilai CR (*Critical Ratio*) sebesar 2,046 dan *p-value* 0,041 telah menunjukkan bukti bahwa koefisien regresi yang diperoleh adalah berbeda dengan nol dan *p-value* < 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan langsung yang positif antara gaya kepemimpinan dengan komitmen pada organisasi dapat diterima hingga taraf signifikansi α 0,05. Sehingga koefisien ini dapat menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen pada organisasi.

Hipotesis keempat pada penelitian ini menyatakan terdapat hubungan langsung antara gaya kepemimpinan dengan kinerja dosen pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan nilai CR (*Critical Ratio*) sebesar 2,527 dan *p-value* 0,012 telah menunjukkan bukti bahwa koefisien regresi yang diperoleh adalah berbeda dengan nol dan *p-value* < 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat hubungan langsung positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja dosen dapat diterima hingga taraf signifikansi α 0,05. Sehingga koefisien ini dapat menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja dosen.

Hipotesis kelima pada penelitian ini menyatakan terdapat hubungan langsung antara budaya organisasi dengan motivasi berprestasi pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan nilai CR (*Critical Ratio*) sebesar 5,624 dan *p-value* 0,000 telah menunjukkan bukti bahwa koefisien regresi yang diperoleh adalah berbeda dengan nol dan *p-value* < 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan langsung yang positif antara budaya organisasi dengan motivasi berprestasi yang dapat diterima pada taraf signifikansi α 0,05. Sehingga secara umum koefisien ini dapat menjelaskan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan motivasi berprestasi. .

Hipotesis keenam pada penelitian ini menyatakan terdapat hubungan langsung antara budaya organisasi dengan komitmen pada organisasi pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien CR (*Critical Ratio*) sebesar 3,293 dan *p-value* 0,000 telah menunjukkan bukti bahwa koefisien regresi yang diperoleh adalah berbeda dengan nol dan *p-value* < 0,05. Dengan dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan langsung yang positif antara budaya organisasi

dengan komitmen pada organisasi yang dapat diterima pada taraf signifikansi α 0,05. sehingga koefisien ini dapat menjelaskan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen pada organisasi.

Hipotesis ketujuh pada penelitian ini menyatakan terdapat hubungan langsung antara motivasi berprestasi dengan komitmen pada organisasi pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan nilai CR (*Critical Ratio*) sebesar 5,440 dan *p-value* 0,000 telah menunjukkan bukti bahwa koefisien regresi yang diperoleh adalah berbeda dengan nol dan *p-value* $<$ 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan langsung yang positif antara motivasi berprestasi dengan komitmen pada organisasi dapat diterima hingga taraf signifikansi α 0,05. sehingga koefisien ini dapat menjelaskan bahwa motivasi berprestasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen pada organisasi.

Hipotesis kedelapan pada penelitian ini menyatakan terdapat hubungan langsung antara komitmen pada organisasi dengan kinerja dosen pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan nilai CR (*Critical Ratio*) sebesar 4,895 dan *p-value* 0,000 telah menunjukkan bukti bahwa koefisien regresi yang diperoleh adalah berbeda dengan nol dan *p-value* $<$ 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan langsung yang positif antara komitmen pada organisasi dengan kinerja dosen yang dapat diterima pada taraf signifikansi α 0,05. Sehingga koefisien ini dapat menjelaskan bahwa komitmen pada organisasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja dosen.

Hipotesis kesembilan pada penelitian ini menyatakan terdapat hubungan tidak langsung antara budaya organisasi dengan kinerja dosen melalui motivasi berprestasi dan komitmen pada

organisasi universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Pada pengujian hubungan tidak langsung merupakan hasil ikutan dari pengujian hubungan langsung, berdasarkan hasil pengujian pada uji hipotesis H5 yang mempunyai nilai CR 5,624 dan *P-value* = 0,000 dan H8 yang mempunyai nilai CR 4,845 dan nilai *P-value* = 0,000 sehingga diperoleh hasil kesimpulan bahwa terdapat hubungan langsung yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi berprestasi, dan terdapat hubungan langsung yang positif dan signifikan antara komitmen pada organisasi dengan kinerja dosen. Sehingga dengan demikian hipotesis sembilan (H9) pada penelitian ini yang menyatakan terdapat hubungan tidak langsung antara budaya organisasi dengan kinerja dosen melalui motivasi berprestasi dan komitmen pada organisasi universitas dalam pesantren di Jawa Timur dapat dibuktikan. Kesimpulan ini didasarkan nilai total nilai CR = 10,469 ($CR > 2,000$) dan *P-value* = 0,000 ($P-value < 0,05$).

Hipotesis kesepuluh pada penelitian ini menyatakan terdapat hubungan tidak langsung antara gaya kepemimpinan dengan kinerja dosen melalui budaya organisasi, motivasi berprestasi, dan komitmen pada organisasi pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Pengujian hubungan tidak langsung merupakan hasil ikutan dari pengujian hubungan langsung, berdasarkan hasil pengujian dari uji hipotesis H1 yang mempunyai nilai CR 10,052 dan *P-value* = 0,000; H5 yang mempunyai nilai CR 5,624 dan *P-value* = 0,000; H7 yang mempunyai nilai CR 5,440 dan *P-value* = 0,000; dan H8 yang mempunyai nilai CR 4,895 dan nilai *P-value* = 0,000, yang diperoleh hasil kesimpulan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan budaya organisasi, motivasi berprestasi dengan komitmen pada organisasi dan komitmen pada organisasi dengan kinerja dosen.

Sehingga dengan demikian hipotesis sembilan (H9) pada penelitian ini yang menyatakan terdapat hubungan tidak langsung antara gaya kepemimpinan dengan kinerja dosen melalui budaya

organisasi, motivasi berprestasi, dan komitmen pada organisasi pada universitas dalam pesantren di Jawa Timur dapat dibuktikan. Kesimpulan ini didasarkan nilai total nilai CR = 26,011 (CR > 2,000) dan P-value = 0,000

----- o0o -----

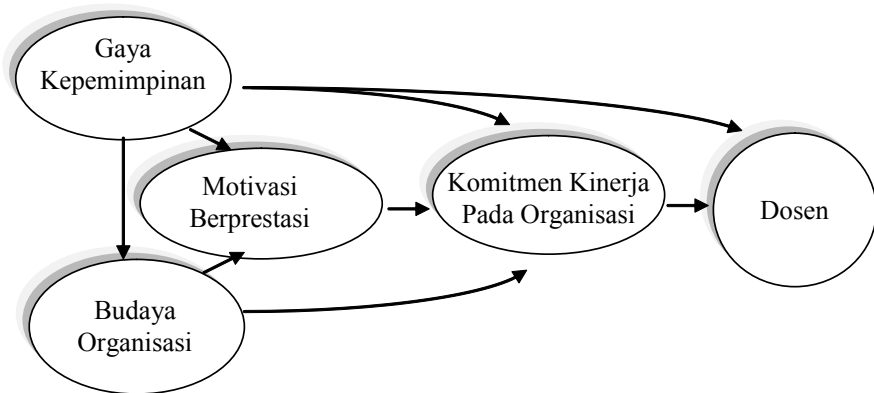
BAB 12

KINERJA DOSEN UNIVERSITAS DALAM MANAJEMEN PESANTREN DI JAWA TIMUR

A. Temuan Penelitian

Adapun temuan hasil penelitian tentang hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi berprestasi, komitmen pada organisasi, dengan kinerja dosen pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan mempunyai hubungan secara langsung yang positif dan signifikan dengan budaya organisasi pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Gaya kepemimpinan mempunyai hubungan secara langsung yang positif dan signifikan dengan motivasi berprestasi pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Gaya kepemimpinan mempunyai hubungan secara langsung yang positif dan signifikan dengan komitmen pada organisasi pada universitas dalam pengelolaan atau manajemen pesantren di Jawa Timur. Gaya kepemimpinan mempunyai hubungan secara langsung yang positif dan signifikan dengan komitmen pada organisasi pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur.

Berdasarkan hasil pengujian empirik pada penelitian ini maka dapat ditunjukkan model akhir dari hasil penelitian yang dapat dilihat pada gambar 12.1 sebagai berikut:



Gambar 12.1. Model akhir hasil penelitian.

Budaya organisasi mempunyai hubungan secara langsung yang positif dan signifikan dengan motivasi berprestasi pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Budaya organisasi mempunyai hubungan secara langsung yang positif dan signifikan dengan komitmen pada organisasi pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Motivasi berprestasi mempunyai hubungan secara langsung yang positif dan signifikan dengan komitmen pada organisasi pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Komitmen pada organisasi mempunyai hubungan secara langsung yang positif dan signifikan dengan kinerja dosen pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Budaya organisasi mempunyai hubungan tidak langsung dengan kinerja dosen melalui motivasi berprestasi dan komitmen pada organisasi di universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Gaya kepemimpinan mempunyai hubungan tidak langsung dengan kinerja dosen melalui budaya organisasi, motivasi berprestasi, dan komitmen pada organisasi di universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur.

Dari gambar 12.1 di atas dapat dijelaskan bahwa berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki

hubungan langsung dengan budaya organisasi, motivasi berprestasi, komitmen pada organisasi dan kinerja dosen pada universitas dalam pesantren di Jawa Timur. Selain itu gaya kepemimpinan juga memiliki hubungan tidak langsung dengan kinerja dosen melalui budaya organisasi, motivasi berprestasi dan komitmen pada organisasi.

Variabel budaya organisasi juga memiliki hubungan yang langsung dengan motivasi berprestasi dan komitmen pada organisasi. Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi juga memiliki hubungan tidak langsung dengan kinerja dosen melalui motivasi berprestasi dan komitmen pada organisasi pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur.

B. Analisis Hubungan antar Variabel

Dengan menggunakan model-model yang telah ditampilkan pada bab-bab sebelumnya maka semua hipotesis yang akan diuji sudah dapat dinilai apakah diterima atau ditolak. Penolakan hipotesis berdasarkan pada nilai CR (*Critical Ratio*). Dimana CR yang kurang dari 2,000 dan $P \geq 0,05$ menunjukkan hipotesa hubungan kausal tersebut ditolak (Ferdinand, 2000). Berdasarkan ketentuan tersebut maka dalam penelitian ini selanjutnya akan dilakukan analisis dan interpretasi terhadap masing-masing hubungan kausal variabel penelitian yang telah dibangun sebelumnya.

1. Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan budaya organisasi.

Memperhatikan nilai *critical ratio* (CR) yang dihasilkan atas pengujian hubungan antara gaya kepemimpinan dengan budaya organisasi maka hipotesis pertama (H1) yang menyatakan

bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan budaya organisasi dapat diterima. Kesimpulan ini berdasarkan pada nilai *critical ratio* yang mencapai besaran 10,052 lebih besar dari pada nilai *critical ratio* minimal yang disyaratkan yaitu sebesar 2,000 serta nilai probabilitas (*p-value*) sebesar $0,000 < 0,05$, menandakan bahwa kedua variabel memiliki hubungan kausal yang signifikan.

Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan langsung pada organisasi universitas dalam pengelolaan pesantren memiliki hubungan yang positif dengan budaya organisasi pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur, yaitu berupa terciptanya kesadaran akan pentingnya gaya kepemimpinan sebagai satuan komando yang harus diikuti oleh semua karyawan (dosen) dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka. Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya kepemimpinan *transformasional* dan gaya kepemimpinan *transaksional*.

Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional akan menjadi acuan dan dipercaya oleh semua dosen sebagai hal yang harus diikuti dalam melakukan pekerjaan demi tercapainya tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah derajat kecenderungan perilaku atasan langsung dalam mengelola organisasi yang dipersepsi oleh dosen dalam berbagai situasi antar hubungan formal dan hubungan pribadi.

Gaya kepemimpinan menentukan budaya organisasi, bila gaya kepemimpinan kepala sekolah baik maka budaya organisasi menjadi kuat, sebaliknya bila gaya kepemimpinan kepala sekolah buruk maka budaya organisasi menjadi lemah. Oleh karena itu perlu gaya kepemimpinan yang baik dalam upaya memperkuat budaya organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan studi Stewart (1998)

dimana manajemen teori E (*Empowerment*) percaya bahwa karyawan mampu menyumbang lebih banyak jika pimpinan berperan sebagai fasilitator untuk memberdayakan karyawan secara individu dan kelompok kerja dalam mengambil keputusan dan melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Peran pemimpin adalah memaksimalkan pelayanan yang efektif dan efisien kepada pelanggan (dalam konteks pendidikan: siswa, orang tua, dan *stakeholder*) dengan menyediakan sumberdaya, bimbingan, dan lain-lain yang diperlukan. Peran staf/karyawan (dosen) memberikan pelayanan dan menjaga agar informasi tentang kebutuhan pelanggan sampai pada manajer sehingga dapat digunakan untuk mengkoordinasikan tindakan dan pengembangan dimasa yang akan datang.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Ritche (2000), Chen (2000), Blok (2003), dan Wilderom & Van den Berg (2000) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan (perilaku pemimpin) berpengaruh terhadap budaya organisasi melalui dua cara, yaitu: pertama, pemimpin merekrut individu yang mempresentasikan budaya dalam organisasi, dan kedua, budaya organisasi merupakan sumberdaya organisasi yang digambarkan dalam proses pengambilan keputusan strategik pimpinan.

Indrapraja (1992) menyatakan bahwa salah satu faktor yang perlu diperhatikan untuk mewujudkan budaya organisasi yang kuat adalah peran pemimpin. Sementara itu hasil penelitian Creemers & Reynolds (1993); Soetopo (2001) menunjukkan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan budaya organisasi.

Demikian juga pandangan Schein (1991), inisiatif dan dorongan untuk membentuk atau membangun suatu budaya organisasi seharusnya berasal dari pemimpin (*leaders*) karena mereka memiliki potensi terbesar untuk meletakkan dan memperkuat aspek-aspek budaya melalui lima mekanisme, yaitu: (1) *attention*, pemimpin dapat mengkomunikasikan prioritas-prioritas, value dan

fokus perhatian mereka melalui pilihan terhadap sesuatu yang dapat dinatakan, diukur, dikmentari, dipuji atau dikritik. Kebanyakan komunikasi tersebut terjadi selama aktivitas monitoring dan perencanaan; (2) *reaction to crisis*, dimana krisis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku tersebut dapat meningkatkan potensi untuk belajar dengan nilai-nilai dan asumsi-asumsi dasar organisasi, (3) *role modeling*, dimana pimpinan dapat mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan melalui tindakan-tindakan mereka sendiri, khususnya tindakan yang menunjukkan loyalitas khusus dan pelayanan melampaui tanggung jawab mereka; (4) *allocation of reward* yaitu kriteria yang digunakan untuk mengalokasikan *rewards*, seperti kenaikan pembayaran atau promosi tentang apa yang dinilai pimpinan dan organisasi; dan (5) *criteria for selection and dismissal*, dimana pemimpin dapat mempengaruhi budaya dengan merekrut orang-orang yang memiliki *value, skills*, atau sifat-sifat tertentu, atau mempromosikannya ke posisi-posisi yang memiliki *autoritas*.

Selain lima mekanisme utama tersebut, Schein juga mengusulkan lima mekanisme skunder yang dapat memperkuat budaya organisasi, yaitu: (1) desain terhadap struktur organisasi, (2) desain terhadap sistem-sistem dan prosedur-prosedur organisasi, (3) desain terhadap fasilitas-fasilitas untuk merefleksikan nilai-nilai dasar organisasi, (4) menyusun sejarah, legenda dan mitos-motos tentang organisasi dan orang-orang dalam organisasi untuk membantu mentransmisikan nilai-nilai dan asumsi-asumsi dasar organisasi, dan (5) menyusun formal statement tentang nilai-nilai, asumsi-asumsi dan keyakinan budaya organisasi.

Temuan ini sejalan dengan pemikiran Steers (1985) yang menyatakan bagian terpenting dari tugas seorang pimpinan adalah bertanggung jawab dalam pembentukan dan pengembangan budaya organisasi dengan jalan mengidentifikasi dan mengkomunikasikan nilai-nilai dan prinsip-prinsip dasar yang memandu jalannya organisasi dan pembentukan keputusan organisasi, menetapkan perilaku

yang menjadi contoh dari nilai-nilai dan prinsip-prinsip organisasi dengan memberi teladan, serta menguasai budaya organisasi secara keseluruhan, mengenal dengan baik segi positif dan negatif.

2. Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi berprestasi.

Memperhatikan nilai *critical ratio* (CR) yang dihasilkan atas pengujian hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi berprestasi maka hipotesis 2 yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi berprestasi dapat diterima. Kesimpulan ini berdasarkan pada nilai *critical ratio* yang mencapai besaran 4,165 lebih besar dari pada nilai *critical ratio* minimal yang disyaratkan yaitu sebesar 2,000 serta nilai probabilitas (*p-value*) sebesar $0,000 < 0,05$, menandakan bahwa kedua variabel memiliki hubungan kausal yang signifikan.

Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan langsung pada organisasi universitas dalam pengelolaan pesantren memiliki hubungan yang positif dengan motivasi berprestasi dosen universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Dalam penelitian ini motivasi berprestasi adalah kemauan para dosen untuk melakukan sesuatu tindakan yang sifatnya menggerakkan dan mengarahkan perilaku mereka kearah tujuan yang ingin diraih dalam rangka mencapai suatu prestasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Ralph dan Cooke (2000) dalam Gani (2006) yang mengkaji tentang kepemimpinan transformasional baik secara teoritis maupun empiris dalam kaitannya dengan masalah pemberian wewenang, motivasi, produktivitas dan konsep yang relevan. Jenis pengukuran variabel adalah kepemimpinan dan motivasi, kepemimpinan dan norma budaya, serta kepemimpinan dengan produktivitas. Temuan penelitian ini

adalah memberikan dukungan untuk beberapa kepemimpinan transformasional dan transaksional yaitu hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi.

Berdasarkan teori motivasi sosial yang dikembangkan oleh Mc Clelland, ada tiga macam motivasi yang mendorong perilaku manusia yaitu ; motivasi berprestasi, motivasi berafiliasi, dan motivasi berkuasa. Ketiga motivasi ini yang paling dijumpai pada kehidupan manusia, terutama pada kehidupan manusia pimpinan dan organisasi. Timbulnya perilaku seseorang dipengaruhi oleh motif yang mempengaruhi intensitas atau kekuatan terbesar, hal ini secara tidak langsung berarti bahwa motif tersebut telah teraktifkan atau aktual, yang disebut oleh para ahli sebagai motivasi (Asnawi, 2007).

Menurut Koontz dan O'Donnell *dalam* Asnawi (2007), ketiga motivasi tersebut (berprestasi-berafiliasi-berkuasa) mempunyai hubungan dengan manajemen, artinya; ketiga motivasi tersebut dari seseorang pemimpin sebagai individu yang bertanggung jawab terhadap kelangsungan proses manajemen mempunyai dampak yang sangat meyakinkan terhadap efektifitasnya dalam mengelola organisasi, karena motivasi mempengaruhi cara dan reaksi pemimpin terhadap aspek organisasi.

Triguna (2003) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan bisa dilakukan secara mendasar maka hasilnya akan muncul berupa sumber daya manusia yang memiliki semangat, rasa ikut memiliki, rasa ikut bertanggung jawab dan mawas diri. Apabila hasil tersebut dapat dicapai berarti gaya kepemimpinan telah berhasil menanamkan motivasi yang sangat mendasar.

3. Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan komitmen pada organisasi.

Memperhatikan nilai *critical ratio* (CR) yang dihasilkan atas pengujian hubungan antara gaya kepemimpinan dengan komitmen pada organisasi maka hipotesis 3 yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan komitmen pada organisasi dapat diterima. Kesimpulan ini berdasarkan pada nilai *critical ratio* yang mencapai besaran 2,046 lebih besar dari pada nilai *critical ratio* minimal yang disyaratkan yaitu sebesar 2,000 serta nilai probabilitas (*p-value*) sebesar $0,041 < 0,05$, menandakan bahwa kedua variabel memiliki hubungan kausal yang signifikan.

Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan langsung pada organisasi universitas dalam pengelolaan pesantren memiliki hubungan yang positif dengan komitmen dosen pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Komitmen yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kesediaan untuk bekerja sebaik-baiknya serta berkeinginan tetap menjadi anggota organisasi demi kepentingan organisasi tempat bekerja yang dipersepsi oleh dosen berdasarkan faktor psikologis yang menimbulkan pengikatan dari pada organisasi. Dalam penelitian ini ukuran komitmen pada organisasi yang digunakan adalah (1). komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen keberlanjutan. Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan komitmen juga dijelaskan oleh Luthans (1992) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan karismatik mendapatkan komitmen yang luar biasa dari bawahan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Purwanto dan Adisubroto, 2001 (*dalam* Setiawan, 2005) yang hasil analisisnya menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan

komitmen organisasi. sedangkan penelitian Laka (2004) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan komitmen pada organisasi. Jika dilihat lebih rinci hasil penelitian Laka (2004) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang berpengaruh cukup kuat pada komitmen afektif dan berpengaruh rendah terhadap komitmen normatif dan keberlanjutan.

Sedangkan Chen & Francesco (2001) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang komit pada keputusan yang dibuat bersama dengan karyawan oleh pemilik dan manajemen senior di perusahaan China dan Korea dapat meningkatkan kepercayaan dan komitmen karyawan pada organisasi. Sementara penelitian Utomo (2002) menjelaskan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional sedangkan kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

Hasil penelitian ini juga sejalan Purwanto dan Adisubroto, 2001 (*dalam* Setiawan, 2005) hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen organisasi, gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi.

Pada umumnya, peneliti mengkaitkan antara karakteristik kepemimpinan dengan pengembangan komitmen organisasi atau kepercayaan (Bennis.& Goldsmith, 1994; Bennis dan Townsend, 1995; Kerfoot, 1998). Bennis & Goldsmith, (1994), dan Bennis & Towsend (1995) meyakini bahwa visi, empati, konsistensi dan integritas dalam suatu kepemimpinan dapat mengembangkan kepercayaan. Mereka juga mengindikasikan bahwa pimpinan dapat menjalankan dan mengembangkan kepercayaan dengan melakukan perbuatan yang menghasilkan kejegan, kesesuaian ,

kehandalan dan integritas. Kerfoot (1998) menambahkan bahwa pada hal tersebut, berupa *availability* (ketersediaan) dan *accessibility* (kemudahan akses), ketulusan dalam berkomunikasi dengan atasan.

4. Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja dosen.

Memperhatikan nilai *critical ratio* (CR) yang dihasilkan atas pengujian hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja dosen maka hipotesis 4 yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan (X1) dengan kinerja dosen (Y) dapat diterima. Kesimpulan ini berdasarkan pada nilai *critical ratio* yang mencapai besaran 2,527 lebih besar dari pada nilai *critical ratio* minimal yang disyaratkan yaitu sebesar 2,000 serta nilai probabilitas (*p-value*) sebesar $0,012 < 0,05$, menandakan bahwa kedua variabel memiliki hubungan kausal yang signifikan.

Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan langsung pada organisasi universitas dalam pengelolaan pesantren memiliki hubungan yang positif dengan kinerja para dosen pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Kinerja dosen dalam penelitian ini merupakan hasil kerja sebagai wujud pelaksanaan tugas yang dipersepsi oleh dosen sesuai dengan fungsinya yaitu dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Kinerja dosen diukur melalui kontinuitas kerja, kualitas kerja, dan kreativitas kerja.

Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian Idris (2006) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh langsung yang positif terhadap kinerja karyawan. Hasil studi Hersey & Blanchard (1992), Hamble (1976), Mill dalam Eoh, (2001) Hines dalam Timpe, (1991) McGregor (1960) bahwa manajer Teori Y berpandangan karyawan mempunyai motivasi dan potensi untuk

menyesuaikan perilakunya demi tercapainya tujuan organisasi jika manajer memberikan peluang. Tugas utama pimpinan adalah menciptakan iklim yang kondusif sehingga karyawan dapat mencapai tujuan mereka dan juga berupaya mencapai tujuan organisasi.

Hasil studi Hamble (1976) mengidentifikasi manajemen berdasarkan sasaran sebagai gaya kepemimpinan yang berusaha mengintegrasikan kebutuhan organisasi untuk menyelaraskan pertumbuhannya dengan kebutuhan manajer dan karyawan untuk memberikan sumbangan pada organisasinya dan mengembangkan dirinya. Dalam hal ini terdapat empat faktor yang harus diperhatikan, yaitu: (1) konsensus tentang standar/sasaran kerja, (2) kesempatan berkarya dan iklim kerja yang kondusif, (3) pengembangan pembelajaran, dan (4) imbalan jasa dan penghargaan yang sesuai prestasi.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Hines (*dalam* Timpe, 1991) mengatakan gaya kepemimpinan yang ideal menggunakan semua gaya yang sebaik mungkin. Hal ini bahwa situasilah yang mungkin menentukan gaya apa yang digunakan. Seorang pemimpin yang efektif harus memperhatikan dengan baik orang. Pemimpin senantiasa berusaha menciptakan iklim dimana bawahan dapat bekerjasama untuk mendapatkan hasil yang bermutu. Usahakan agar orang mengakui bahwa ada keterkaitan kuat antara kepuasan bekerja dan pencapaian pekerjaan.

Pemimpin yang efektif menurut Hines (*dalam* Timpe, 1991) adalah bersikap luwes, memilih tindakannya dari kisaran perilaku pemimpin, sadar mengenai dirinya, kelompok dan situasi. Dari semua itu dipertimbangkan sebelum memilih gaya kepemimpinan tertentu; memberitahu bawahan pengaruh mereka pada setiap persoalan dan bagaimana pemimpin akan menggunakan wewenangnya, memakai pengawasan umum, bawahan mengerjakan terinci pekerjaan harian mereka sendiri dan membuat keputusan mengenai pekerjaan dalam

batas yang ditentukan; selalu ingat baik masalah mendesak maupun keefektifan jangka panjang individu maupun kelompok sebelum bertindak, memastikan bahwa keputusan yang dibuat sesuai dan tepat waktu oleh kelompok bila mungkin, atau individu jika perlu, selalu mudah ditemukan jika bawahan ingin membicarakan masalah, dan menunjukkan minat dalam gagasan mereka, menepati janji yang diberikan kepada bawahan, cepat menangani keluhan dan memberikan jawaban bersungguh-sungguh dan tidak berbelit-belit, menyediakan instruksi mengenai metode pekerjaan dengan cukup, peningkatan keamanan dan menghindari kesalahan, dengan mengingat pengalaman kerja; menjelaskan alasan mengapa itu diberikan.

Lebih lanjut Hines mengatakan bahwa pimpinan yang efektif menggunakan banyak sarana, baik yang rumit maupun halus, agar dapat mempengaruhi dan memimpin individu atau kelompok untuk menjadi kreatif dan produktif. Perilaku kepemimpinan dapat dianggap sebagai kisaran berlanjut mulai sangat berpusat pada pimpinan (otokratis), masukan bersama (demokratis) sampai berpusat pada *laissez-faire* (pengendalian bebas). Selain itu Hines juga mengatakan bahwa pemimpin yang efektif akan menggunakan banyak metode agar dapat mencapai tujuan. Metode itu akan bervariasi tergantung kepada siapa pemimpin berhubungan, apakah dengan bawahan, atasan, departemen lain, atau dengan serikat pekerja.

Ketrampilan kepemimpinan sebagian besar terletak dalam mengetahui peran (gaya) apa yang harus dimainkan. Masalah pemimpin sebagai koordinator adalah untuk membuat variasi dalam gaya dan derajat intensitasnya agar sesuai dengan kondisi yang selalu berubah terhadap setiap individu dalam organisasi.

5. Hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi berprestasi.

Memperhatikan nilai *critical ratio* (CR) yang dihasilkan atas pengujian hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi berprestasi maka hipotesis 5 yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi (X2) dengan motivasi berprestasi (X3) dapat diterima. Kesimpulan ini berdasarkan pada nilai *critical ratio* yang mencapai besaran 5,624 lebih besar dari pada nilai *critical ratio* minimal yang disyaratkan yaitu sebesar 2,000 serta nilai probabilitas (*p-value*) sebesar $0,000 < 0,05$, menandakan bahwa kedua variabel memiliki hubungan kausal yang signifikan.

Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berkembang pada universitas dalam pengelolaan pesantren memiliki hubungan yang positif dengan motivasi berprestasi para dosen pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Motivasi berprestasi dalam penelitian ini adalah kemauan para dosen untuk melakukan sesuatu tindakan yang sifatnya menggerakkan dan mengarahkan perilaku mereka kearah tujuan yang ingin diraih dalam rangka mencapai suatu prestasi. Motivasi berprestasi diukur melalui kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan afiliasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Sudarto (2004) yang melakukan penelitian pada pembina Tebu Rakyat Intensifikasi di wilayah kerja PT. Perkebunan Nusantara X (persero) dimana hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap motivasi.

Pendapat di atas juga didukung oleh Schermerhom (2000) yang menjelaskan bahwa pada budaya-budaya yang kuat (*strong culture*) akan mempunyai pengaruh positif yang jelas terhadap motivasi dari perilaku anggota organisasi tersebut. Dengan budaya

organisasi yang kuat akan membentuk kesepakatan dan penguatan motivasi anggota untuk melakukan tindakan-tindakan terbaiknya guna mewujudkan pencapaian tujuan organisasi.

Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Robbin (1996) yang menjelaskan bahwa kesesuaian budaya organisasi dengan jiwa atau kepribadian seseorang/karyawan akan mempermudah peningkatan motivasi kerja dan pada gilirannya akan meningkatkan prestasi kerja. Dasar yang disampaikan Robbins adalah bahwa budaya merupakan sejumlah fungsi dalam organisasi diantaranya budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi, budaya mempermudah timbulnya komitmen, budaya meningkatkan kemantapan sosial dan budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna bagi anggota organisasi.

Siagian (2003) menjelaskan bahwa terdapat lima fungsi budaya organisasi yang penting untuk diaktualisasikan, yaitu: penentu batas perilaku, menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai anggota organisasi, menumbuhkan komitmen diantara anggota organisasi, memelihara stabilitas organisasi dan merupakan mekanisme pengawasan. Berdasarkan fungsi dasar budaya tersebut dapat dijelaskan bahwa berfungsinya budaya organisasi akan mempunyai dampak positif yang sangat kuat berupa bangkitnya motivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja.

6. Hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen pada organisasi.

Memperhatikan nilai *critical ratio* (CR) yang dihasilkan atas pengujian hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen pada organisasi maka hipotesis 6 yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan komitmen pada organisasi dapat diterima. Kesimpulan ini berdasarkan pada nilai *critical ratio* yang mencapai besaran 3,293

lebih besar dari pada nilai *critical ratio* minimal yang disyaratkan yaitu sebesar 2,000 serta nilai probabilitas (*p-value*) sebesar $0,000 < 0,05$, menandakan bahwa kedua variabel memiliki hubungan kausal yang signifikan.

Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berkembang pada universitas dalam pengelolaan pesantren memiliki hubungan yang positif dengan komitmen para dosen pada organisasi universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Komitmen yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kesediaan untuk bekerja sebaik-baiknya serta berkeinginan tetap menjadi anggota organisasi demi kepentingan organisasi tempat bekerja yang dipersepsi oleh dosen berdasarkan faktor psikologis yang menimbulkan pengikatan dari pada organisasi. Ukuran komitmen pada organisasi yang digunakan adalah (1). komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen keberlanjutan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan studi Ritchie (2000) Hasil penelitiannya menunjukkan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap sikap pada setiap anggota organisasi, dan penciptaan budaya yang kuat berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi serta kinerja karyawan. Sementara Mukherje dan Nath (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi yang diaplikasikan berupa penyebaran nilai-nilai organisasional merupakan hal yang paling kritis untuk mengembangkan kepercayaan dan terkait dengan komitmen. Komunikasi memiliki pengaruh yang cukup terhadap kepercayaan, sedangkan perilaku oportunistik memiliki pengaruh yang negatif signifikan terhadap kepercayaan. Disamping itu kepercayaan yang lebih tinggi dan konsumen akan meningkatkan komitmen sebaran signifikan dalam transaksi *online banking*.

Secara empiris temuan ini sejalan dengan hasil penelitian

Wei-Kong Wu (2002) yang mengemukakan bahwa budaya organisasi yang kompetitif mempengaruhi komitmen karyawan. Sedangkan Lok & Crawford (2004) menemukan bahwa budaya organisasi yang sportif dan inovatif berengaruh positif terhadap komitmen Manajer Hongkong dan Australia pada organisasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Sikorsa (2005) yang berjudul “*Predictor of organizational commitment among staff in assisted living*” menemukan bahwa budaya Organisasi merupakan prediktor yang kuat terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian Sikorska-Simon (2005) menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja dan pendidikan merupakan prediktor yang kuat terhadap komitmen. Komitmen organisasi menjadi lebih besar terjadi di organisasi berkaitan dengan kesesuaian persepsi staf tentang budaya organisasi dan kepuasan kerja. Selain itu juga ditemukan bahwa aspek sosio demografis, staf yang tingkat pendidikannya lebih tinggi mempunyai komitmen lebih tinggi.

Hasil studi ini sejalan dengan penelitian Kirkman dan Shapiro (2001) yang dalam penelitiannya menunjukkan adanya perbedaan keputusan dan komitmen berdasarkan nilai-nilai kultural. Nilai-nilai kebersamaan lebih membawa dampak positif pada komitmen, hal tersebut memiliki kesamaan substansi dengan penelitian ini dimana dalam konsep budaya organisasi terdapat perhatian pada karyawan atau pada kebersamaan anggota organisasi sehingga berpengaruh positif pada komitmen organisasi.

Utaminingsih (2006) menyatakan semakin kuat budaya konstruktif yang diterapkan pada PTS di kota Malang terutama Universitas maka komitmen normatif dosen tetap yayasan pada organisasi semakin kuat pula, hal ini dapat didefinisikan melalui pengikatan diri dosen tetap yayasan pada organisasi disebabkan oleh banyaknya deal (kesepakatan) dengan PTS yang mempunyai arti khusus sehingga tercipta ikatan secara emosional yang tidak

berdasarkan kalkulasi untung rugi untuk tetap mengabdikan diri pada PTS berdasarkan dedikasi dan loyalitas yang tinggi.

Wong dkk (2004) menyatakan bahwa karakteristik budaya organisasi berdampak positif terhadap komitmen pada organisasi, yang menemukan bahwa orang China dengan nilai-nilai Konfusian (yang menekankan pada struktur hierarkis dan kuasa orang tua) dan Maosisme (menekankan pada nilai-nilai egalitarian) yang tetap kuat, dengan menekankan pada tugas dan kewajiban sosial membawa penekanan untuk menghormati penguasa dan kesetiaan dalam bekerja. Nilai-nilai ini membawa dampak penting pada pengembangan komitmen di tempat kerja.

Temuan ini juga mendukung hasil penelitian terdahulu seperti yang ditemukan oleh Suliman & Iles (2000), Piercy, dkk (1998), Yousef (2000), dan Moyinihan, dkk (2000) *dalam* Kadir, (2005). Dalam penelitian lain telah menunjukkan adanya suatu hubungan positif diantara komitmen organisasional dan kinerja maupun kepuasan kerja (misalnya, Meyer, dkk, 1989; Mayer dan Schoorman, 1992; Deconick dan Bachman, 1994; Liou, 1995; Ward dan Davis, 1995; Wong, dkk, 1995; Fletcher dan Williams, 1996 *dalam* Yousef, 2000)

Secara teoritis, temuan ini didukung pendapat Nijhof (1989) yang menyatakan bahwa komitmen menekankan bahwa kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dengan nilai-nilai, aturan, dan tujuan sebagai suatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen pada organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang dalam untuk mendukung kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempat dia bekerja.

Sedangkan Robbins (1996) menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi mempermudah penerusan komitmen sehingga mencapai batasan yang lebih luas dan melebihi batasan keterkaitan individual. Dalam ini komitmen pada organisasi merupakan suatu hal yang tidak dapat terjadi secara sepihak, karena organisasi dan pegawai (individu) harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud.

Studi Harison (1972) tentang “*Understanding Organization’s Character*” mengidentifikasi empat tipe budaya organisasi: (1). Budaya kekuasaan (*power culture*) dicirikan oleh sejumlah kecil eksekutif senior menggunakan kekuasaannya yang lebih banyak dengan cara memerintah. Ada kepercayaan dalam sikap mental yang kuat dan tegas untuk memajukan perhatian organisasi. Budaya kekuasaan didasarkan pada kekuatan pengarah/petunjuk, (*direction*), bersifat menentukan (*decisiveness*) dan kebulatan tekak (*determination*); (2). Budaya peran (*role culture*) dicirikan oleh budaya kaitan antara prosedur-prosedur birokratis, seperti peraturan-peraturan pemerintah dan peran spesifik yang jelas, karena diyakini bahwa hal ini akan menstabilkan sistem. Budaya peran didasarkan pada tatanan struktur, stabilitas, dan kontrol; (3). Budaya dukungan (*support culture*) yang ditandai oleh adanya kelompok atau komunitas yang mendukung orang yang mengusahakan integrasi dan seperangkat niat bersama. Budaya dukungan didasarkan pada hubungan-hubungan yang saling membutuhkan (*mutuality*), layanan dan integrasi/keterpaduan. (4). Budaya prestasi (*achievement culture*) yakni adanya suasana yang mendorong ekspresi diri dan usaha keras untuk adanya independensi dan tekanannya ada pada keberhasilan. Budaya prestasi didasarkan pada kompetensi yang diwarnai oleh pertumbuhan, keberhasilan dan perbedaan (*distinction*).

7. Hubungan antara motivasi berprestasi dengan komitmen pada organisasi.

Memperhatikan nilai *critical ratio* (CR) yang dihasilkan atas pengujian hubungan antara motivasi berprestasi dengan budaya organisasi maka hipotesis 7 yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi berprestasi (X3) dengan komitmen pada organisasi (X4) dapat diterima. Kesimpulan ini berdasarkan pada nilai *critical ratio* yang mencapai besaran 5,440 lebih besar dari pada nilai *critical ratio* minimal yang disyaratkan yaitu sebesar 2,000 serta nilai probabilitas (*p-value*) sebesar $0,000 < 0,05$, menandakan bahwa kedua variabel memiliki hubungan kausal yang signifikan.

Hal ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi para dosen yang berkembang pada universitas dalam pengelolaan pesantren memiliki hubungan yang positif dengan komitmen para dosen pada organisasi universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Jenks (1990), Gitosudarmo dan Sudita (2000) menjelaskan sebenarnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan, dan imbalan. Seseorang termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya karena dituntut adanya kebutuhan dalam hidupnya, didorong oleh tuntutan pekerjaannya, yang semua itu diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Keterkaitan antara motivasi dengan komitmen juga dijelaskan oleh Setiawan (2005) yang melakukan penelitian pada dosen DPK PTS di Jember, Malang, Kediri, dan Madiun yang hasilnya menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi yang berarti menjelaskan bahwa bertambah kuatnya komitmen organisasi disebabkan oleh makin kuatnya motivasi. Hasil penelitian Suzanna (2006) juga menjelaskan pengaruh motivasi dalam membentuk komitmen adalah positif dan sangat kuat, motivasi yang tinggi akan berimplikasi pada komitmen

yang tinggi pula. Artinya apabila faktor intrinsik dan ekstrinsik dari karyawan terpenuhi maka karyawan tersebut akan berkomitmen tinggi terhadap organisasi.

Temuan ini juga mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jaemooon (2000), dimana hasil studi ini merefleksikan faktor motivasi ekstrinsik yang digunakan pada organisasi sektor publik cukup berarti memunculkan komitmen organisasi dan meningkatkan kinerja organisasi.

Kondisi ini mengindikasikan bahwa organisasi dimana orang bekerja di dalamnya telah mampu dirancang untuk memuaskan kebutuhan mereka. Sebab pada dasarnya orang tidak mudah membicarakan lingkungan kerja yang memotivasi, sehingga menimbulkan komitmen atau rasa keterkaitan pada organisasi tanpa bagaimana memperhatikan bagaimana lingkungan kerja itu didesain. Pada kebanyakan orang yang merasa bahwa pekerjaan mereka relatif hanya memberi peluang kecil untuk memuaskan kebutuhannya yang lebih dalam. Maka mereka mencari gantinya melalui lobi atau mengejar hal-hal yang lain yang bukan tugasnya sebagai penyaluran gairah.

Gellerman (*dalam* Kadir, 2005), menyatakan bahwa para ahli kedokteran dan petugas penyuluh yang bekerja selama bertahun-tahun dengan diam-diam mengakui kesuraman lingkungan kerja yang tradisional. Kerap kali mereka memberi nasehat kepada orang-orang yang menurun motivasinya dan frustrasi untuk mencari kesempatan di luar guna menyalurkan ambisi dan ketrampilan mereka. Stetemen itu mempertegas bahwa ketika seseorang bekerja pada suatu organisasi yang memiliki lingkungan buruk, maka cenderung mencari substitusi di luar organisasi. Jadi jika komitmen keorganisasian itu berkembang memberikan gambaran sebaliknya. Artinya, jika motivasi bekerja meningkat karena satu dan lain hal yang disebabkan intervensi manajemen, maka akan mengembangkan

komitmen terhadap organisasi. Luthan (1995) menyatakan bahwa komitmen merupakan sikap loyalitas karyawan terhadap organisasinya. Hal itu memperkuat bukti terjadinya pengaruh yang positif antara motivasi dan komitmen. Karena menjadi logis ketika karyawan termotivasi dalam bekerja, mereka akan mengembangkan sikap loyal kepada organisasi. Jadi terjadinya pengaruh yang positif antara motivasi dan komitmen tidak saja dapat diterima secara logis, tetapi juga menunjukkan kebenaran dalam realitasnya. Motivasi berprestasi dosen merupakan kesadaran dari dalam diri seseorang yang menjadi kekuatan pendorong individu melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Dalam perspektif manajemen, konsep motivasi menurut Berelson dan Steiner yang dikutip oleh Koontz dkk (1980) adalah: *an inner that energizes, activities or move (hence motivation), and that directs or channels behavior toward the accomplishment of organizational goals*. Pandangan ini lebih menekankan pada makna dorongan dari dalam diri seseorang yang langsung atau melalui tingkah laku untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam perspektif kerja, Luthans (1995) mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu proses yang berawal dari defisiensi fisiologikal ataupun psikologikal, yaitu suatu proses yang bermula dari kebutuhan yang memacu perilaku atau suatu dorongan yang ditujukan pada suatu pencapaian tujuan/insentif. Jadi kata kunci untuk memahami proses motivasi adalah hubungan antara kebutuhan, dorongan, dan insentif.

Dalam pandangan Crider (1990) teori motivasi terbagi menjadi: (1) teori instink, (2) teori dorongan, (3) teori insentif atau stimuli, dan (4) teori kebutuhan. Menurut teori instink, semua perilaku manusia itu dihasilkan oleh instink yang dibawa sejak lahir. Hal ini dapat diketahui bahwa ketika anak manusia telah dilahirkan maka mereka memiliki dorongan untuk memenuhi biologis seperti:

haus, lapar, dan lain sebagainya.

Esensi dari teori instink adalah, bahwa munculnya perilaku seseorang itu karena: (a) terdorong untuk mempertahankan kelangsungan hidup, (b) telah dibawa sejak lahir, (c) berifat universal dan dimiliki setiap orang dalam bentuk yang hampir sama, dan (d) jika kebutuhan tadi terpenuhi akan dicapai suatu keadaan yang bersifat homeostatik (Reilly dan Lewis, 1981). Para penganut teori dorongan menjelaskan, bahwa perilaku manusia itu muncul karena adanya dorongan-dorongan (*drives*) untuk mencapai keadaan seimbang. Motivasi seseorang bisa timbul dari dalam (*intrinsic*) dan dari luar (*extrinsic*). Contoh dorongan dari dalam adalah makan dan minum yang merupakan kebutuhan fisik, sedangkan dorongan untuk memperoleh penghargaan atau *reward* dihasilkan dari luar dirinya.

Prinsip dasar yang dianut oleh para pengembang teori insentif menjelaskan bahwa, perilaku manusia itu dirangsang oleh adanya faktor eksternal yang disebut sebagai insentif atau stimuli. Ada kecenderungan bahwa perilaku manusia akan mendekat kepada insentif yang bersifat positif dan menjauh dari insentif yang bersifat negatif. Dengan demikian dalam teori insentif, variabel lingkungan merupakan faktor yang menarik perilaku seseorang. Teori instink dan teori dorongan lebih menekankan kepada faktor internal, sedangkan teori insentif lebih mementingkan adanya faktor eksternal. Teori motivasi yang mendasarkan kepada kebutuhan meyakini bahwa semua perilaku manusia termotivasi untuk memenuhi berbagai kebutuhan.

8. Hubungan antara komitmen pada organisasi dengan kinerja dosen.

Memperhatikan nilai *critical ratio* (CR) yang dihasilkan atas pengujian hubungan antara komitmen pada organisasi dengan kinerja

dosen maka hipotesis 8 yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen pada organisasi (X4) dengan kinerja dosen (Y) dapat diterima. Kesimpulan ini berdasarkan pada nilai nilai *critical ratio* yang mencapai besaran 4,895 lebih besar dari pada nilai *critical ratio* minimal yang disyaratkan yaitu sebesar 2,000 serta nilai probabilitas (*p-value*) sebesar $0,000 < 0,05$, menandakan bahwa kedua variabel memiliki hubungan kausal yang signifikan.

Hal ini menunjukkan bahwa komitmen para dosen pada organisasi universitas dalam pengelolaan pesantren memiliki hubungan yang positif dengan kinerja para dosen tersebut pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Berdasarkan temuan penelitian tersebut, maka komitmen dosen pada organisasi secara langsung memegang peranan dalam peningkatan kinerja dosen. Makin tinggi komitmen dosen terhadap organisasi, maka makin meningkat kinerja dosen. Bila komitmen dosen terhadap organisasi tinggi, maka secara langsung akan meningkatkan kinerja dosen. Sebaliknya jika komitmen dosen terhadap organisasi rendah maka akan terjadi penurunan kinerja dosen. Oleh karena itu perlu komitmen dosen terhadap organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja dosen.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Suzanna (2006) yang menyatakan bahwa variabel komitmen berpengaruh terhadap kinerja. Selain itu hasil penelitian yang dilakukan oleh Yousef (2000) yang juga menghasilkan temuan tentang korelasi komitmen dan kinerja, dimana karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi akan berdampak pada kinerja yang lebih baik. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang sangat komit pada organisasi, sangat puas dengan pekerjaannya dan memiliki kinerja yang tinggi

Crark (1993) menyatakan bahwa komitmen pegawai yang

tinggi berhubungan positif dengan perbaikan kinerja pegawai. Sejalan dengan itu, Steers & Porter (1991) menunjukkan bahwa makin komitmen pegawai terhadap organisasi, maka makin besar pula usaha yang dilakukan oleh pegawai tersebut dalam melaksanakan tugas. Demikian pula menurut Luthans (1992) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara komitmen dengan kinerja, Sion (2005) menunjukkan bahwa ada hubungan langsung antara komitmen guru dengan performansi mengajar guru. Sementara Usa (2008) menjelaskan guru yang tinggi komitmennya terhadap organisasi dapat meningkatkan kinerja guru itu sendiri.

9. Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja dosen melalui motivasi berprestasi dan komitmen pada organisasi.

Pengujian hubungan tidak langsung merupakan hasil ikutan dari pengujian hubungan langsung, untuk mengetahui hubungan tidak langsung antara budaya organisasi dengan kinerja dosen melalui motivasi berprestasi dan komitmen pada organisasi, maka dalam penelitian ini memperhatikan nilai *critical ratio* (CR) yang dihasilkan atas pengujian hubungan antara antara budaya organisasi (X2) dengan motivasi berprestasi (X3) atau hipotesis 5 yang diterima berdasarkan pada nilai *critical ratio* yang mencapai besaran 5,624 lebih besar dari pada nilai *critical ratio* minimal yang disyaratkan yaitu sebesar 2,000 serta nilai probabilitas (*p-value*) sebesar $0,000 < 0,05$, menandakan bahwa kedua variabel memiliki hubungan kausal yang signifikan.

Kemudian juga memperhatikan nilai *critical ratio* (CR) yang dihasilkan atas pengujian hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen pada organisasi (X4) dengan kinerja dosen (Y) atau hipotesis 8 yang diterima berdasarkan pada nilai nilai *critical ratio* yang mencapai besaran 4,895 lebih besar dari pada nilai *critical ratio* minimal yang disyaratkan yaitu sebesar 2,000 serta nilai probabilitas

(*p-value*) sebesar $0,000 < 0,05$, menandakan bahwa kedua variabel memiliki hubungan kausal yang signifikan.

Berdasarkan hasil hubungan dari variabel-variabel di atas, maka hipotesis 9 yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi (X2) dengan kinerja dosen (Y) melalui motivasi berprestasi (X3) dan komitmen pada organisasi (X4) dapat diterima berdasarkan total nilai *critical ratio* sebesar 10,519 ($> 2,000$) dan *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$). sehingga dari kesimpulan ini menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki hubungan kausal yang signifikan tetapi tidak secara langsung.

Hal ini menunjukkan bahwa budaya pada organisasi universitas dalam pengelolaan pesantren memiliki hubungan yang positif dengan kinerja para dosen tersebut pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur melalui motivasi berprestasi dan komitmen pada organisasi. Temuan ini sejalan dengan pandangan dari Ouchi (1981), Deal & Kennedy (1982), Miller (1988), Denison (1990), Dennison & Mishra (1995), Kotter & Heskett (1992) (*dalam* Idris, 2006) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Akan tetapi hubungan antara budaya organisasi dengan dengan kinerja dosen tidak terjadi secara langsung melainkan melalui mediasi motivasi berprestasi dan komitmen pada organisasi. dimana menurut Robbins (1983) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan yang mendorong seseorang untuk berupaya dengan kemampuan terbaiknya untuk menunaikan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pribadinya. Selanjutnya Steers, Ungson, dan Momday (1985) lebih merinci pengertian motivasi yang diidentifikasi dalam tiga fungsi, yaitu : (a) motivasi menggambarkan suatu kekuatan energi yang mendorong manusia atau menyebabkan manusia melakukan cara-cara tertentu,

(b) motivasi sebagai dorongan yang mengarah terhadap sesuatu yakni motivasi yang mempunyai tujuan yang kuat, dan (c) layanan motivasi untuk mendukung kekuatan motivasi sepanjang waktu.

Sementara Crark (1993) menyatakan bahwa komitmen pegawai yang tinggi berhubungan positif dengan perbaikan kinerja pegawai. Berkaitan dengan komitmen pada organisasi menurut Steers & Porter (1991) menunjukkan bahwa makin komitmen pegawai terhadap organisasi, maka makin besar pula usaha yang dilakukan oleh pegawai tersebut dalam melaksanakan tugas.

Kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga faktor, kemampuan, motivasi, dan kejelasan peran (Buford dan Bedeian, 1988). Mitchell (1982) mengartikan motivasi mewakili proses psikologikal, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan yang diarahkan ke arah tujuan tertentu. Sementara itu, Owens (1991) menyatakan bahwa motivasi adalah dorongan baik yang datang dari dalam diri seseorang maupun yang datang dari luar, sehingga membuat seseorang melakukan sesuatu. Hersey & Blanchard (1982) mengartikan motivasi sebagai sesuatu yang mendorong dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu. Luthans (1981) mengutarakan bahwa motivasi dapat berarti kebutuhan, dorongan, dan tujuan.

10. Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja dosen melalui budaya organisasi, motivasi berprestasi, dan komitmen pada organisasi.

Pengujian hubungan tidak langsung merupakan hasil ikutan dari pengujian hubungan langsung, untuk mengetahui hubungan tidak langsung antara gaya kepemimpinan dengan kinerja dosen melalui budaya organisasi, motivasi berprestasi dan komitmen pada organisasi, maka dalam penelitian ini demperhatikan nilai *critical ratio* (CR) yang dihasilkan atas pengujian hubungan antara gaya

kepemimpinan dengan budaya organisasi atau hipotesis 1 yang dapat diterima berdasarkan pada nilai *critical ratio* yang mencapai besaran 10,052 lebih besar dari pada nilai *critical ratio* minimal yang disyaratkan yaitu sebesar 2,000 serta nilai probabilitas (*p-value*) sebesar $0,000 < 0,05$, menandakan bahwa kedua variabel memiliki hubungan kausal yang signifikan.

Kemudian juga melihat hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi berprestasi atau hipotesis 5 yang dapat diterima berdasarkan pada nilai *critical ratio* yang mencapai besaran 5,624 lebih besar dari pada nilai *critical ratio* minimal yang disyaratkan yaitu sebesar 2,000 serta nilai probabilitas (*P-value*) sebesar $0,000 < 0,05$, menandakan bahwa kedua variabel memiliki hubungan kausal yang signifikan.

Selanjutnya melihat hubungan antara motivasi berprestasi dengan komitmen pada organisasi (X4) atau hipotesis 7 yang dapat diterima berdasarkan pada nilai *critical ratio* yang mencapai besaran 5,440 lebih besar dari pada nilai *critical ratio* minimal yang disyaratkan yaitu sebesar 2,000 serta nilai probabilitas (*p-value*) sebesar $0,000 < 0,05$, menandakan bahwa kedua variabel memiliki hubungan kausal yang signifikan.

Kemudian selanjutnya melihat hubungan antara komitmen pada organisasi dengan kinerja dosen hipotesis 8 yang dapat diterima berdasarkan pada nilai nilai *critical ratio* yang mencapai besaran 4,895 lebih besar dari pada nilai *critical ratio* minimal yang disyaratkan yaitu sebesar 2,000 serta nilai probabilitas (*p-value*) sebesar $0,000 < 0,05$, menandakan bahwa kedua variabel memiliki hubungan kausal yang signifikan.

Berdasarkan hasil hubungan dari variabel-variabel di atas, maka hubungan tidak langsung antar gaya kepemimpinan dengan kinerja dosen melalui budaya organisasi, motivasi berprestasi dan komitmen pada organisasi maka hipotesis 10 yang menyatakan

bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja dosen melalui budaya organisasi, motivasi berprestasi dan komitmen pada organisasi (X4) dapat diterima berdasarkan total nilai *critical ratio* sebesar 15,959 ($> 2,000$) dan *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$). Kesimpulan ini menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki hubungan kausal yang signifikan.

Hal ini menunjukkan bahwa budaya padagaya kepemimpinan universitas dalam pengelolaan pesantren memiliki hubungan yang positif dengan kinerja para dosen tersebut pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur melalui budaya organisasi, motivasi berprestasi dan komitmen pada organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan studi Stewart (1998) dimana manajemen teori E (*Empowerment*) percaya bahwa karyawan mampu menyumbang lebih banyak jika pimpinan berperan sebagai fasilitator untuk memberdayakan karyawan secara individu dan kelompok kerja dalam mengambil keputusan dan melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Peran pemimpin adalah memaksimalkan pelayanan yang efektif dan efisien kepada pelanggan (dalam konteks pendidikan: siswa, orang tua, dan stakeholder) dengan menyediakan sumberdaya, bimbingan, dan lain-lain yang diperlukan. Peran pegawai (dosen) memberikan pelayanan dan menjaga agar informasi tentang kebutuhan pelanggan sampai pada manajer sehingga dapat digunakan untuk mengkoordinasikan tindakan dan pengembangan dimasa yang akan datang.

Hasil studi Hamble (1976) mengidentifikasi manajemen berdasarkan sasaran sebagai gaya kepemimpinan yang berusaha mengintegrasikan kebutuhan organisasi untuk menyelaraskan pertumbuhannya dengan kebutuhan manajer dan karyawan untuk memberikan sumbangan pada organisasinya dan mengembangkan dirinya.

Hasil penelitian ini memberikan sejumlah temuan, akan

tetapi terdapat beberapa hal yang perlu dikaji lebih lanjut. Perlunya keberlanjutan penelitian ini disebabkan oleh keterbatasan yang ada dalam penelitian ini. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah bahwa penilaian kinerja dalam penelitian ini menggunakan *selef rating* (penilaian individu), dimana penilaian semacam ini bisa menyebabkan bias. Dalam penelitian ini penilaian kinerja dilakukan oleh individu yang bersangkutan artinya kinerja dosen dinilai oleh dirinya sendiri, mestinya kinerja dosen dinilai oleh atasan dosen yang bersangkutan.

----- o0o -----

BAB 13

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian yang didasarkan pada data yang didapatkan dari 5 (lima) variabel yang diteliti, yakni: gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi berprestasi, komitmen pada organisasi dan kinerja dosen pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel-variabel penelitian dapat dikemukakan kesimpulan bahwa Gaya kepemimpinan pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur dengan komponen gaya kepemimpinan transformasional dan komponen gaya kepemimpinan transaksional dipersepsi para dosen tergolong dalam kategori sedang. Budaya organisasi pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur dengan komponen otonomi pada tugas, orientasi pada hasil, orientasi pada manusia, dan orientasi pada pengembangan dipersepsi para dosen tergolong tinggi. Motivasi berprestasi pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur dengan komponen kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan afiliasi yang dipersepsi para dosen tergolong tinggi. Komitmen pada organisasi pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur dengan komponen komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen keberlanjutan yang dipersepsi para dosen tergolong sedang. Kinerja dosen pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur dengan komponen kontinuitas kerja, kualitas kerja, dan kreatifitas

kerja yang dipersepsi para dosen menunjukkan katagori yang tinggi.

Kesimpulan hasil penelitian berkaitan dengan analisis hubungan langsung, dan tidak langsung menunjukkan: Terdapat hubungan langsung yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan budaya organisasi pada lembaga universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh para pimpinan maka akan semakin kuat pula budaya organisasi pada lembaga tersebut. Terdapat hubungan langsung yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi berprestasi para dosen di universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Hal ini berarti semakin baik pula gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan maka akan semakin tinggi motivasi berprestasi di kalangan dosen. Terdapat hubungan langsung dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan komitmen pada organisasi di universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan maka akan semakin tinggi pula komitmen para dosen terhadap organisasi. Terdapat hubungan langsung yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja dosen universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan maka akan semakin tinggi pula kinerja para dosen. Terdapat hubungan langsung yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi berprestasi pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Hal ini berarti makin kuat budaya organisasi yang berkembang di lembaga atau organisasi maka akan semakin tinggi pula motivasi berprestasi para dosen.

Selain itu juga terdapat hubungan langsung yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan komitmen pada organisasi pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Hal ini berarti makin kuat budaya organisasi yang berkembang di

lembaga atau organisasi maka akan semakin tinggi pula komitmen para dosen pada organisasi. Terdapat hubungan langsung yang positif dan signifikan antar motivasi berprestasi dengan komitmen pada organisasi pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi berprestasi para dosen maka akan semakin tinggi komitmen para dosen pada lembaga atau organisasi. Terdapat hubungan langsung yang positif dan signifikan antar komitmen pada organisasi dengan kinerja dosen pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen para dosen pada organisasi maka akan semakin tinggi pula kinerja para dosen. Terdapat hubungan tidak langsung yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja dosen melalui motivasi berprestasi dan komitmen pada organisasi. Hal ini berarti semakin kuat budaya organisasi di lembaga maka akan semakin tinggi pula kinerja para dosen asalkan disertai dengan motivasi berprestasi yang tinggi dan komitmen pada organisasi yang tinggi. Terdapat hubungan tidak langsung yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja dosen melalui budaya organisasi, motivasi berprestasi dan komitmen pada organisasi. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan maka akan semakin tinggi kinerja para dosen asalkan disertai dengan budaya organisasi yang kuat, motivasi berprestasi yang tinggi, dan komitmen pada organisasi yang tinggi.

B. Implikasi Penelitian

Implikasi teoritis dalam penelitian ini ditujukan untuk memberikan justifikasi ilmiah tentang gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi berprestasi, dan komitmen pada organisasi hubungannya dengan kinerja dosen pada universitas dalam pengelolaan pesantren di Jawa Timur. Selain itu penelitian ini menyajikan model yang dapat memperkuat teori-teori dan penelitian terdahulu yaitu tentang gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan langsung

dengan kinerja dosen, serta mempunyai hubungan tidak langsung dengan kinerja dosen melalui variabel antara (*intervening variable*) yaitu budaya organisasi, motivasi berprestasi, dan komitmen pada organisasi. Secara khusus hasil penelitian ini dapat memperkuat teori-teori yang berasal dari konsep perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

Studi ini mengembangkan dan menjelaskan pola hubungan interaksi organisasional dengan individu dalam perilaku organisasi yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia. Masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Model konseptual penelitian ini dikembangkan sebagai usaha untuk meningkatkan pengetahuan tentang administrasi pendidikan sebagai akibat kebijakan pimpinan organisasi pendidikan yang diimplementasikan dalam suatu organisasi pendidikan. Secara umum penelitian ini berhasil mengkonfirmasi teori-teori dan hasil penelitian terdahulu tentang hubungan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi berprestasi, komitmen pada organisasi dengan kinerja dosen. Analisis struktural yang diuji dapat membuktikan jalur penelitian yang dimodelkan. Semua hipotesis yang diuji dapat dibuktikan kebenarannya.

Sementara untuk implikasi praktisnya hasil penelitian ini memberikan implikasi terhadap upaya peningkatan kinerja dosen, dimana proses kegiatan manajerial yang dilakukan oleh pimpinan puncak dan para mengelola organisasi akan membawa dampak pada budaya organisasi yang berkembang di lembaga tersebut. Selain itu bagi pemimpin organisasi bahwa segala bentuk kegiatan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinannya dapat memberikan dampak pada kemauan para dosen untuk melakukan sesuatu tindakan yang sifatnya menggerakkan dan mengarahkan perilaku mereka kearah tujuan yang ingin capai dalam rangka mencapai suatu prestasi.

Pimpinan organisasi dapat menjadikan para dosen bersedia untuk bekerja sebaik-baiknya demi kepentingan organisasi tempat bekerja serta berkeinginan tetap menjadi anggota organisasi berdasarkan faktor psikologis yang menimbulkan pengikatan dari pada organisasi melalui gaya kepemimpinannya. Pimpinan harus mampu melakukan gaya kepemimpinan sebagai satuan komando yang harus diikuti oleh semua anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

Budaya organisasi yang diciptakan akan berkembang pada lembaga organisasi dan dapat menimbulkan motivasi bagi anggota organisasi untuk bersedia menunjukkan prestasinya melalui kinerja yang baik. Budaya organisasi yang berkembang dalam suatu organisasi dapat menjadikan kesediaan bagi para anggota organisasi untuk bekerja dengan baik dan memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi tempat bekerja berdasarkan faktor psikologis yang menimbulkan pengikatan dari pada organisasi.

Komitmen atau rasa keterkaitan pada organisasi bisa dilakukan dengan cara melakukan usaha memotivasi kepada para anggota organisasi khususnya para dosen untuk melakukan aktivitas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sehingga dapat menimbulkan komitmen atau rasa keterkaitan pada organisasi. Kesediaan para anggota organisasi khususnya dikalangan para dosen untuk bekerja sebaik-baiknya dan berkeinginan tetap menjadi anggota atau bagian dari organisasi tempat dia bekerja akan menjadikan kinerja mereka menjadi lebih baik. Dalam rangka berupaya meningkatkan kinerja anggota organisasi dapat dibangun melalui gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi berprestasi serta melalui komitmen pada organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung.

C. Saran - saran

Berdasarkan kesimpulan dari temuan dan pembahasan penelitian di atas, dapat dikemukakan saran-saran yang dapat disampaikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan dengan hasil penelitian ini. Pihak-pihak yang berkepentingan tersebut antara lain yaitu: (1). Pimpinan perguruan tinggi, disarankan dalam pembuatan program peningkatan kinerja dosen perlu juga mengembangkan ketrampilan manajerial serta perlu adanya strategi dan cara yang inovatif dalam menciptakan budaya organisasi yang sehat dan dinamis, motivasi berprestasi dikalangan para dosen, dan komitmen pada organisasi yang tinggi untuk menciptakan organisasi yang memiliki daya saing yang kuat. (2). Bagi para dosen, disarankan untuk terus berupaya meningkatkan kemampuannya dengan cara memutakhirkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki. Hal itu bisa dilakukan dengan cara mengikuti pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi, melakukan kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat, serta mengikuti kegiatan ilmiah lain (lokakarya, seminar, pelatihan dan lain sebagainya). Dengan kata lain, para dosen dapat meningkatkan kinerjanya dengan melaksanakan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi sesuai dengan aturan yang berlaku.

Sedangkan yang ke (3). Adalah bagi pengelola pesantren, dalam mengambil kebijakan dalam pengelolaan unit pendidikan di dalam pesantren perlu memperhatikan unsur gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi berprestasi, dan komitmen pada organisasi, guna mencapai kinerja anggota organisasi khususnya kinerja para staf pengajar. Untuk yang ke (4). Bagi Kopertis dan Kopertais, disarankan hendaknya dalam mengeluarkan kebijakan peningkatan kualitas lembaga pendidikan tinggi yang menjadi binaanya perlu dengan cara melakukan pembinaan berbasis kinerja dan peningkatan prestasi baik secara organisasional/institusional maupun individual dosen. (5). Bagi Departemen Agama, disarankan dalam mengambil kebijakan peningkatan kualitas lembaga pendidikan

pesantren khususnya pesantren yang mengelola pendidikan tinggi perlu memperhatikan aspek organisasional dan aspek individual orang-orang yang terlibat di dalam organisasi. (6). Bagi Departemen Pendidikan Nasional, disarankan dalam mengambil kebijakan peningkatan kualitas lembaga pendidikan tinggi swasta yang dikelola oleh masyarakat perlu memperhatikan aspek organisasional yang berkembang di dalam organisasi khususnya individu dosen. Dan (7). Bagi peneliti manajemen pendidikan, disarankan untuk melakukan penelitian yang serupa dengan menggunakan variabel lain yang berhubungan dengan kinerja dosen atau melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan yang berbeda yaitu pendekatan kualitatif, disamping itu jika menggunakan pendekatan kuantitatif perlu membedakan kedudukan (jabatan) responden dalam organisasi (dosen yang menjabat struktural atau dosen yang tidak menjabat struktural). Selain itu dalam melakukan penelitian serupa agar tidak menggunakan *self rating* yaitu dosen menilai kinerjanya sendiri, tetapi yang menilai kinerja adalah orang lain atau atasan dosen yang bersangkutan.

----- oOo -----

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, H. 2002. Analisis Hubungan antara Komitmen dengan Iklim Organisasi dan performansi Kerja Karyawan, *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, 2 (2): hal 24-33
- Antonakis, J., & House, R.,J. 2002. “*The Full-Range Leadership Theory, The Way Forward*”, in Avolio, B.J., & Yammarino, F.J., (Eds), *Transformational and Charismatic Leadership*, Oxford: The Road Ahead, Elsevier Science
- Arbuckle, J.L & Wothke, W. 1999. *Amos 4.0 User's Guide: SPSS*, Chicago: Small Waters Corporation.
- Armandi, B.O, & Joannetee, S.H. 2003. *Leadership Theory and Practice: A Case in point*, *Management Decision* 41 (10): 1076-1088
- Ary, D., Jacobs, L.C., & Razaviceh. A.1985. *Introduction to Research in Education*, New York: Holt, Rencart and Winston.
- As'ad, M.1998. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*. Bandung: Penerbit Alumnii.
- As'ad, M. 2001. *Psikologi Industri*. Edisi keempat, cetakan kesembilan, Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Asher, M.B.1983. *Causal Modeling*, London: Sage Publication.

- Askanasy, N.M., Widerom, C.P., & Peterson, M.F. 2000. *Handbook of Organizational Culture & Climate*, Thousands Oaks: Sage Publications, Inc.
- Asnawi. S. 2007. *Teori Motivasi Dalam Pendekatan Psikologi dan Organisasi*, Jakarta: Cetakan ke 3, Studia Press.
- Avolio.B.J., Bass. B.M., & Jung. DL. 1996. *Construct Validation of the Multifactor Leadership Questionnaire MLQ-Form5X*. CLS report 96-1. Bringhamton University, State University of New York: Center for Ledership Studies.
- Avolio, B.J., Bass. B.M., & Jung. DL. 1999. Re-Examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire, *Journal of Accouptational and organizational psychology*, 72 p. 441-462
- Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. 2000. *Program Pembangunan Nasional (Propenas) 2001-2005*. Jakarta.
- Bass, B.M. 1985. Leadership Good, Better, Best, *Organizational Dynamics*. 13(3), 25-40.
- Bass. B.M, dan Avolio. B.J. 1990. *Transformasional Leadership Development Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto: Consulting Psychologist, Free Press.
- Bass. B.M. 1990. From transactional to transformastional leadership leaning to share the vision, *Organizational Dynamic*, 18 (3), p. 19-31
- Bass. B.M. 1990. Developing transformational leadership: 1992 and Beyond, *Journal of European industrial trading*, 14 (5). p. 21-27.

- Becker. T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M., & Gilbert, N.L. 1996. Foci and Bases of Employee Commitment, Implications for Job Performance, *Academy of Management Journal*. 39 (2), p. 464-483.
- Bellows. R. 1961. *The Psychology in Business and Industry*, Englewood Clift, New Jersey: 3rd ed, Prentice Hall, Inc.
- Bennis. W, & Townsend. R. 1995. *Reinventing Leadership*, New York: William Morrow and Company.
- Bennis. W & Goldsmith, J. 1994. *Learning to Lead : A Workbook on Becoming a Leader*, New York: Addison Wesley Reading,
- Bernadian. H.J., & Russel, J.E.A. 1993. *Human Resources Management*, New York: McGraw-Hill.Inc.
- Block. L. 2003. The Leadership-Culture Connection: an Exploratory Investigation, *Leadership and Organization Development Journal* 24(6), pp. 318-334.
- Brooks. G. 2002. Knowledge-Based Structure and Organizational Commitment, *Management Decision* 40 (6) p. 566-573
- Buford. J.J, & Bedeian. A.G. 1988. *Management in Extension*, Alabama: Alabama Cooperative Extension Service, Auburn University
- Burhanuddin. 1999. Kepemimpinan dalam Rangka Pemberdayaan Sumber Daya Manusia di Dalam Organisasi, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 29 (1) ; 43-51
- Chen. Z.X & Francesco. A.M. 2000. Employee Demography, Organizational Commitment, and Turn Over Intention in China: Do Cultural Differences Matter ?, *Human Relations* 3 (6), p. 869-887.

- Cheng. J.S.L and Petrovic.L.S. 2004, *Working Paper*, 27/04, Melbourn: Business and Economics, Monash University.
- Clark. J. 1993. *Human Resource Management and Technical Change*, London: SAGE Publications.
- Cleve. M.V., Crowson.R.L., & Gegrie. C.P. 1981. *The Urban Principals: Discretionary Decision Making in A long Educational Organization*. Chicago: The University of Illinois.
- Cohen. J., & Cohen, D. 1983. *Applied Multiple Regression Correlation Analysis for the Behavior Science*, New Jersey: Englewood Cliffs, Lawrence Arlbaum Assosiaters Publishers.
- Creemers. B.P.M, & Reynolds. D. 1993. School Effectiveness and School Improvement ; *An International Journal of Research Policy and Practice*, New Jersey: Lisse, Sweet and Zeitlinger.
- Crider. A.B. 1990. *Educational Psychology : A Realistic Approach*, New York: Logman.
- Cushway. B. 1993. *Human Resources Management*, Jakarta: Terjemahan Palupi T.R.1996. Gramedia.
- Davis. K & Newstrom. J.W. 1996. *Perilaku Dalam Organisasi*, Jakarta: Jilid A, Terjemahan Agus Dharma. Erlangga.
- Dessler. G. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Edisi bahasa Indonesia, Terjemahan Benyamin. M. Penyunting, Tryana Iskandarsyah, Gramedia.
- Dharma. A. 1986. *Gaya kepemimpinan yang efektif bagi manajer*, Bandung: CV. Sinar Baru.

- Dharma, S. & Akib, H. 2004. Budaya Organisasi Kreatif; Mencermati Budaya Organisasi Sebagai Faktor Prediktor Determinan Kreativitas, *Manajemen Usahawan Indonesia*, No. 03 Th. XXXII – Maret, hal 22-28.
- Dhofier, Z. 1985. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, Jakarta: Penerbit LP3ES.
- Donelly, J.H. 1985. *Organization*, Jakarta: terjemahan Agus Dharma, 1994, Erlangga.
- Dubrin, A.J. 2005. *Leadership: The Complete Ideal's Guides*, Jakarta: 2nd Edition, Alih Bahasa Tri Wibowo Budi Santoso, Cetakan Pertama, Prenada Media.
- Effendi, A.R. 1989. *Kepemimpinan Guru TK yang Efektif*, Makalah disajikan dalam Pelatihan Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah.
- Ferdinand, A. 2000. *Struktural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit dalam penelitian untuk tesis S-2 & disertasi S-3*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fiedler, F.E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Flippo, E.B. 1984. *Personnel Management*, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Flippo, E.B. 1989. *Manajemen Personalia*, Jakarta: Terjemahan Mas'ud, M, Gelora Aksara Pratama.

- Gani. A. 2006. *Pengaruh Gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Industri Kayu Olahan di Kota Makasar*, Disertasi tidak diterbitkan, Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- Gardner. J.W. 1990. *On Leadership*, New York: Free Press.
- Gemnafle. M. 2003. *Hubungan antara Budaya Organisasi, Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Pelaksanaan Fungsi Pengawasan Dengan Kinerja Guru dalam Mengajar pada SMU Negeri dan Swasta di Sulawesi Tenggara*, Disertasi tidak diterbitkan, Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang
- Gordon. J.R. 1991. *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Boston: Allyn & Bacon.
- Gibson. J.L. 1987. *Organisasi dan Manajemen perilaku: Struktur, proses*, Jakarta: edisi 4, alih bahasa Djoerban Wahid, Erlangga.
- Gibson. J.L, Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. 1990. *Organization Behavior, Structure Process*, Plano Texas: Six Edition, Business Publication Inc.
- Gibson. J.L, Ivancevich. J.M., & Donnelly, J.H., 1996, *Organizations*, Jakarta: Terjemahan Djarkasih, Penerbit Erlangga.
- Gilbert. J.A & Ivancevich, J.M. 1999. Re-examination of Organizational Commitment, *Journal of Social Behavior and Personality*, 14 (3), p. 385-397.
- Gitosudarmo & Sudita. 2000. *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: BPFE
- Guilford. J.P., & Fruchter. B. 1956. *Fundamental Statistic in Psychology and Education*, Tokyo: Mc Graw Hill Book Kugakusha Ltd

- Hair. J.F., J.R, Ralp E. A, R.I. Tatham & William. B, 1998. *Multivariate Data Analysis*, New Jersey: Fith Edition, Prentice Hall.
- Hamble. J.W. 1976. *Manajemen By Objective*, Jakarta: Alih Bahasa Bino, Erlangga.
- Harison. R. 1972. Understanding your Organization's Character, *Havard Business Review*, May-June: 119-128
- Harris. B.M, dkk. 1979. *Personel Administration in Education*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Hasyim. H.F. 1998. *Visi Pondok Pesantren Dalam Pengembangan SDM: Studi Kasus di Pondok Pesantren Mahasiswa Al-Hikam*, Tesis tidak dipublikasikan, Malang: Program Pasca Sarjana, Universitas Muhamadiyah.
- Hersey. P & Blanchard. K. 1982. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, New Jersey: Englewood Clift, Prentice Hall Inc.
- Hersey. P & Blanchard. K. 1995. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Jakarta: 4th Editions, Terjemahan Agus. D, Penerbit Erlangga.
- Hersey. P., Blanchard. K., & Jonson, D.E. 1996. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, New York: Englewood Clift, Prentice Hall.Inc.
- Hodgel. B.J., & Anthony. W.P. 1991. *Organizational Theory: A Stratgic Approach*, Boston: Allyn & Bacon.
- Hofstede. G. 1994. *Cultures and Organizations*, London: Harper Collins Business Hammersmith.

- Hofstede. G. 1997. *Culture and Organizations, Software in the Mind*, New York: McGraw-Hill.Inc.
- Hofstede. G. 1998. Attitude, Values and Organizational Culture: Disentagling The Concepts, *Organization Studies*, 19 p. 477-492.
- Hoy. W.K., & Miskel. C.G. 1978. *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, New York: Random Haouse.
- Hoy. W.K., & Miskel. C.G. 1982. *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, New York: Random Haouse.
- Hoy. W.K., & Miskel. C.G. 1987. *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, New York: Random Haouse Inc.
- Idris. A. 2006. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Perusahaan, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan Industri Kakao pada Kawasan Industri Maksar di Sulawesi Selatan*. Disertasi Tidak diterbitkan, Malang: Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya.
- Indrapraja. F.A.T. 1992. *Pemimpin dan Budaya Perusahaan. Jalur Ilmu-Ilmu Sosial*, Jakarta: Gramedia
- Jaemoon. M. 2000. Organizational commitmen revisted in new public management motivation, organizational culture, sector, and managerial level, *Public performance and Management Review*, 24 (2):177-194
- Jenks. V. O. 1990. *Human Relation in Organization*. New York: Harper and Row Publishers.

- Jaros. S.J., Jermier, J.M., Koehler. J.W., & Sincich, T. 1993. Effect of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal process an evaluation, *Academy of Management Journal*, 36 (5).p. 951-995.
- Jermigen. I.E., Beggs. J.M., & Kohut. G.F. 2002. Dimension of Work satisfactions as predictors of Commitment Type, *Journal of Managerial Psychology*, 17 (7), p. 564-579.
- Jessup. G., & Jessup. H. 1975. *Selection and Assesment at Work*, London: Methuen.
- Joreskog. K.G & Sorbom. D. 1982. Recent Developments in Structural Equation Modelling, *Journal of Mareketing Research*, Vol. XIX (November), P. 406-416.
- Kadir. A. 2005. *Pengaruh Keadilan organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Gaji dan, Komitmen Organisasi dan Kinerja Organisasi*, Disertasi Tidak Diterbitkan, Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- Kaplan. R.S., & Norton. D.P. 1996. *The Balance Scorcard: Translating Strategy in to Action*, Boston, Havard Business School Press.
- Kast. F.E., & Rosenzweig. J.E. 2002. *Organisasi dan Manajemen* (jilid 2), Jakarta: Terjemahan Hasyim. A, Bumi Aksara.
- Keith. S., & Girling. R., H. 1991. *Educational Management and Participation*, Boston: Allyn & Bacon.
- Kerfoot. K. 1998. *Creating Trust, Dermatology Nursing*, 10 (1), 59-60.

- Kirkman. B.L. dan Shapiro. D.L. 2001. The Impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self managing works teams: the mediating role of employee resistance, *Academy of Management Journal*. 15 (8), p. 267-278.
- Koontz. H.O., Donnell, C., & Welhrich, H. 1990. *Management*, New York: McGraw-Hill. Inc.
- Kopertis. 2006. Direktori Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah VII Jawa Timur, Surabaya: Sub Bagian Administrasi Akreditasi dan Publikasi.
- Kotter. J.P., & Heskett. J.L. 1992. *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press.
- Kreitner. R., & Kinicki. A. 2003. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Terjemahan Erly.S. Salemba Empat.
- Krishnan. V.R., & Srinivasan. E.S. 1998. Transactional and Transformational Leadership: an Examination of Bass's (1985) conceptualization in the Indian context, *Asia Academy of Management Meeting*, Hongkong, December.
- Kuehn. K.W., & Al-Busaidi, Y. 2002. A Comparison of Organizational Commitment Between National and Expatriate Employees in Public and Private Sector Organization, *Journal of International Business Research*, 1 (3) ; P. 21-34.
- Kurniawan. K. 2000. Transformasi perguruan tinggi menuju Indonesia Baru, dalam; <http://www.depdiknas.go.id/jurnal/41/khirdin.htm>.

- Laka. M., Makogomo, & Roseline. 2004. Modelling The Relationship between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practice and Organizational Trust, *Phylosophia of Doctor*, University of Pretoria.
- Landy. F.J., & Trumbo. D.A. 1980. *The Psychology of Work Behavior*, New York: Homewood Book Company.
- Lawler. A. 1988. *Productivity Improvement Manual*, Jakarta: Terjemahan-Ravianto, PT Binaman Teknik Aksara.
- Lawler. A., & Edward, E. 2003. *Handbook of Organizations; Kajian dan teori organisasi*, Yogyakarta: Amara Books.
- Luthans. F. 1989. *Organizational Behavior*, New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Luthans. F. 1991. *Organizational Behavior*, New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Luthans. F. 1992. *Organizational Behavior*, New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Luthans. F. 1995. *Organizational behavior*, New York: 7th Edition, International Edition, Mc graw-Hill.
- Luthans. F. 2001. *Organizational behavior*, New York: Ten Edition, International Edition, Mc graw-Hill.
- Locke. E.A. 1997. *Esensi Kepemimpinan*, Jakarta: Mitra Utama.
- Lopez. E. 1982. "A Test of The Self – Consistency Theory of the job performance – job satisfaction relationship", *Academy of Management Journal*, pp. 335 -348

- Maruyama.G.M., & McGarvey. B. 1980. Evaluating Causal Models: An Application of Maximum-Likelihood of Structural Equations, *Psychological Bulletin*, Vol.87, No.3, p. 502-512.
- Masrun. 1979. *Analisis Item*, Yogyakarta: Fakultas Psikologi, Universitas Gadjah Mada.
- Mathis. R.L & Jackson. H.J. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: terjemahan, Salemba Empat.
- Mayra. W. 2002. Pondok Pesantren dan ajaran Islam Esktrim, *Laporan penelitian*, Malang: ACICIS Program, Fisip, Universitas Muhamadiyah Malang
- Megginson. L.C., Donald, C.M., & Paul, H.P. 1992. *Management*, New York: Harper & Row Publisher.
- Megginson. L.C., Franklin. G.M., & Byrd. M.J. 1995. *Human Resource Management*, Houston: Dame Publishing.
- Meyer. J.P., & Allen. N.J. 1991. The Measurement and Antecedent of Affective and Normative Commitment to the organization, *Journal of Accoupanational Psychology*, 63 p. 1-18
- Meyer. J.P., & Allen. N.J. 1996. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organizations : An Examination of Construct Validity: *Journal of Vocational Behavior*, 49 p. 252-276.
- Meyer. J.P., & Allen. N.J. 1997. *Commitment in the Workpalce: Theoriy, Research and Aplication*, Thousand Oakcs: CA Sage Publications.
- Miner. J.B. 1981. *Human Behavior in Organization: Three Levels of Analaysis*, New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.Inc.

- Mitchell. T.R. 1992. *People in Organization Understanding the Behavior*, Kogakhusa: McGraw-Hill
- Mondy. R.W., Sharplin. A.P., & Shane. R. 1990. *Management and Organizational Behavior*, Boston: Allyn and Bacon.
- Mowday. R.T., Steer., & Porter. 1998. Reflection on the study and Relevance Of Organizational Commitment: *Human Resources Management Review*, 8 (4) p. 387-401
- Mukherje. A, & Nath. P. 2003. A model of Trust in Online Relationship Banking, *International Journal of Bank Marketing*, 21/1,pp. 5-15.
- Nadler. L. 1982. *Designing Training Program The Critical Evens Model*, Boston: Addison-Wesley Publishing Company.
- Nadler. L. 1987. *Development Human Resources*, Texas: Gulf Publishing Co.
- Nazir. M. 1999. *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Ndraha. T. 2005. *Teori Budaya Organisasi*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Nijhof. W.J., De-Jong, M.J., & Beukhof. G. 1998. Employee Commitmnet in Changing Organizations: an Exsploration, *Journal of European Indsutrial Trading* 22 (6): p. 243-248
- Nimran, U. 1997. *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Cetakan pertama, CV. Citra Media.
- Nirenberg. J. 2001. Leadership: A Practitioner's Perspective on the Literature, *Singapore Management Review*, 23(1), 1-33.

- Oliver. R.L. & Anderson. E. 1994. An empirical test of the consequences of behavior-based versus outcome-based salesforce control systems, *Journal of marketing*. October: 53-67
- Ouchi. W. 1981. *Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*, Jakarta: Andamera Pustaka.
- Owens. R.G. 1991. *Organizational Behavior in Education*, New Jersey: Prentice Hall.
- Owens. R.G. 1995. *Organizational Behavior in Education*, Boston: Allin & Bacon.
- Peters. T.J., & Waterman. R.H. 1985. *Rahasia Perusahaan Unggul, (In Search of Excellence)*, Jakarta: Dunia Putaka,.
- Pfeffer. J. 1982. *Organizations and Organization Theory*, Boston: Marshfield, MA, Pitman.
- Pfeffer. J. 1996. *Compotitive Advantage Through People: Unleashing The Power of The Workforce*, Boston: HBS Press
- Pfeffer. J. 1997. *New Direction for Organization Theory: Prolems and Prospects*, England: Oxford University Press.
- Raju. P.M., & Srivastava. R.C. 1994. Factor Contributing to Commitment to the Teaching Profesion, *International journal of Educational Management*, 8 (5): p. 7 -13
- Randall. R.M., & Cote. J.M. 1991. Interrelationship of Work Commitment Constructs, *Work and Accopation*, 18 p. 194-211

- Rifa'i, M. 2009. *Hubungan antara Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi, dan Komitmen pada Organisasi dengan Kinerja Dosen Universitas dalam Pengelolaan Pesantren di Jawa Timur*. Disertasi tidak dipublikasikan, Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Ritchie. M. 2000. Organizational Culture; An Examination of Its Effect on the Internalization Process on Members Performance, *Southern Business Review*, p.1-13.
- Rivai. V. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Edisi Kedua, Raja Grafindo Persada.
- Robbins. S.P. 1983. *Essential of Organizational Behavior*, New Jersey: Englewood Clift, Prentice-Hall. Inc
- Robbins. S.P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jakarta: Edisi bahasa Indonesia Jilid 2, Prenhallindo.
- Robbins. S.P. 2003. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Terjemahan Yusuf.U, Arcan.
- Robbins. S.P. & Coulter. M. 2005. *Manajemen*, Jakarta: Edisi ke 7, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid I dan II, PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Rois. A., Amirullah., & Fauziah, S. 2003. *Prilaku Organisasi*, Malang: Bayumedia.
- Romzek. B.S. 1990. Employee Investment and Commitment: The Ties that Bind, *Public Administration Review*, 50: p.374-382.

- Rosenbusch. K.& Townsend. C. 2004. The Relationship of Gender and Organizational Setting to Transformational and Transactional Leadership Skills of Selected College Student Leaders, Texas A&M University, *Journal of Leadership Education*, Volume , Number 3 (3):4-20.
- Rosidi. 2000. Partisipasi dalam Penganggaran dan Prestasi Manajer; Pengaruh Komitmen Organisasi dan Informasi Job Relevant, *Jurnal Ekonomi dan Manajemen I* (1); hal 1 - 15
- Rowden. R.W. 2000. The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment, *The Leadership and Organizational Development Journal*, 21 (1), 30-35.
- Russell. B.J. 1993. *Human Resources*, New York: McGraw-Hill. Inc.
- Sanusi. A. 2003. *Metode Penelitian Praktis untuk Ilmu Sosial dan Ekonomi*. Malang: Cetakan Pertama, Buntara Media.
- Schein. E.H. 1985. Organizational Culture, *American Psychologi*, 4 (2): p. 109-119.
- Schein. E.H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: 2nded, Jossey-Bass.
- Schermerhom. J.R. 2000. *Manajemen*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Schiffman, L.G & Leslie. 1997. *Consumer Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall. Inc
- Sehartian. P.A., & Sehartian, I.A. 1987. *Model Latihan Kepemimpinan*, Surabaya: Usaha Nasional.
- Sekaran. U. 2003. *Reserch Methods for Bussiness: A Skill Building Approach*, New York: Fourth Edition, John Willey & Sons.Inc.

- Setiawan. M. 2005. *Pengaruh Kekuasaan Pemimpin, Pemberdayaan, Motivasi, Terhadap Komitmen dan Kepuasan kerja Dosen*, Disertasi tidak dipublikasikan, Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- Siagian. S.P. 1995. *Teori dan praktek kepemimpinan*, Jakarta: Edisi ketiga, Rineka Cipta.
- Siagian. S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siegall. M., & Worth. C. 2001. The Impacts of Trust and Control on Faculty Reactions to Merit Pay, *Personnel Review*, 30(6), 646-656.
- Sikorska. S.E. 2005. Predictors of Organizational Commitment Among Staff in Assisted Living, *The Gerontologist*, Vol.45, No. 2.
- Simamora. H. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*., Yogyakarta: STIE YKPN.
- Singarimbun. M., & Effendi. S. 1995. *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES.
- Sion. H. 2005. *Hubungan Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah, Komitmen Guru, Daya Tahan Terhadap Stres Kerja, Kepuasan kerja Guru, dan Performansi Mengajar Guru dengan Prestasi Akademik Siswa SDN pada Daerah Terpencil di Kota Gunung Mas Propinsi Kalimantan Tengah*, Disertasi tidak dipublikasikan, Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang

- Soetopo. H. 2001. *Hubungan Karakteristik Bawahan, Kontrol situasi, Perilaku Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Iklim Organisasi, Dengan Keefektifan Organisasi pada Universitas Swasta di Kota Madya Malang*, Disertasi tidak dipublikasikan, Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Sohi. R.S. 1996. The Effect of Enviromental Dynamism and Heterogeneity on Salespeople's Role Perceptions, Performance and Job Satisfaction, *European Journal of Marketing* 30 (7): 49-67.
- Solimun. 2002. *Multivariate Analysis, Struktural Equation Modelling (SEM), Lisrel dan Amos*, Malang: Cetakan ke I, UM Press.
- Sonhadji. A 1991. *Birokrasi, Hubungan Manusiawi dan Budaya Dalam Organisasi*, Malang: IKIP Malang.
- Srinivas. S.E., & Krishnan. R.V. 1998. Transactional and Transformational Leadership: An Examination of Bass's Conceptualization in the Indian Context, *Asia Academy of Management Metting*, December.
- Steers. R.M., & Poter, L.W. 1983. *Motivation and Work Behavior*, New York: McGraw-Hill, Book Company.
- Steers. M.R., & Porter. L.W. 1983. *Motivation and Work Behavior*, New York: Fifth Edition, Mc Graw-Hill Book
- Steers. R.M., & Poter. L.W. 1991. *Motivation and Work Behavior*, New York: McGraw-Hill Book Company..
- Steers. M.R, Ungson. G.R., & Mowday. R.T. 1985. *Managing Effective Organizations*, Boston: Allyn and Bacon.

- Stewart. T.A. 1998. America's Most Admired Companies, *Fortune*, Vol. 137: 70-74.
- Stoner. J.A.F. 1986. *Management*, New York: Second Edition, Prentice Hall International Inc.
- Sudarto. T. 2004. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Individu, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Prestasi Kerja*, Disertasi tidak dipublikasikan, Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta.
- Sujak. A. 1990. *Kepemimpinan Manajer: Eksistensinya dalam perilaku organisasi*, Jakarta: CV Rajawali.
- Suliman. A.M.T. 2002. Is it Really a mediating construct the mediating role of organizational commitment in work performance relationship, *Journal of Management Development*, 21 (3) p. 170-183.
- Sunarto. 2004. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: AMUS & CV Grafika Indah.
- Supriyanto. Y. 1999. *Model Hubungan Kausal antara Keefektifan Komunikasi, Keefektifan Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Iklim Sekolah dengan Keefektifan Sekolah pada Sekolah Dasar Negeri di Tuban*, Tesis tidak dipublikasikan, Malang: Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang
- Suzana. J.T. 2006. *Pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja*, Disertasi tidak dipublikasikan, Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.

- Swasto. B. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pengaruhnya terhadap kinerja dan imbalan)*. Malang: Bayumedia.
- Syarifuddin. 2007. *Hubungan antara Strategi Manajemen Konflik Organisasi oleh Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, Insentif Guru, dan Motivasi Berprestasi Guru dengan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan*, Disertasi tidak dipublikasikan, Malang: Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang
- Tayeb. M.H. 1998. *Organization and National Culture, A Comparative Analysis*, London: Sage Publications.
- Thoha. M. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen: Pendekatan suatu Perilaku*, Jakarta: Ceatakan ketujuh, Raja Grafindo Persada.
- Thoha. M. 2001. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Timpe. A.D. 1999. *Seri Manajemen Sumber daya Manusia “Kinerja”*, Jakarta: Cetakan keempat, PT. Elex Media Komputindo.
- Timpe. A.D. 1999. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia “Kepemimpinan”* : Jakarta: Cetakan keempat, PT. Elex Media Komputindo.
- Tjiptono. F, & Syakharoza. A.1999. Kepemimpinan Transformasional, *Usahawan*, No. 99 Th VIII, September.
- Tjiptono. F. 2000. *Prespektif Manajemen dan Pemasaran Kontemporer*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Triguna. 2003. *Budaya organisasi*, Jakarta: PT. Golden Terayon Press.

- Uno. H.B. 2007. *Teori Motivasi & Pengukurannya: Analisis Bidang Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Usa. L.O. 2008. *Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja Guru dan Komitmen Guru terhadap Organisasi dengan Kinerja Guru pada SMA Negeri di Kabupaten Buton dan Kota Bau-Bau*, Disertasi tidak diterbitkan, Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Utaminingsih. A. 2006. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen pada Organisasi*, Disertasi tidak dipublikasikan, Malang: Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya.
- Utomo. K.B. 2002. Kepemimpinan dan Pengaruhnya Terhadap Perilaku Citizenship, Kepuasan Kerja dan Perilaku Organisasional, *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, 2 (2): hal 34-52.
- Vroom. V.H. 1974. *Work and Motivation*, New York: John Wiley and Sons
- Wei, K.W. 2002. *Organizational Commitment in The Taiwanese Context: Personal Variable, Leadership Behaviours, Corporate Culture and Employee Commitment*, Adelaide: International Graduate School of Management, University of South Australia.
- Wexley, K.N. and Yukl. G.A .1977. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, Jakarta: Terjemahan Shobaruddin. M. 1992. Rnika Cipta.
- Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Raja Gafindo Persada.

- Wilderom. C,P.M., & Van den Berg. P.T. 2000. Firm culture and leadership as firm performance predictors: a resource-based perspective, *Center for Economic Research*, Cambridge University.
- Winardi. 2001. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wirawan. 2003. *Teori Kepemimpinan: Pengantar untuk praktek dan Penelitian*, Jakarta: Jilid I & II, Yayasan Bangun Indonesia & UHAMKA Press.
- Yousef. A.D. 2000. Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfactions and Performance an a Non-Western Country, *Journal of managerial psychology*, Vol. 15 No. 1 P. 6-28
- Yousef. A.D. 2000. Satisfaction with Job Security as a Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in a Multicultural Environment, *International Journal of Manpower* 19 (3), p. 184-194.
- Yukl. G.A. 1994. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta, Edisi Bahasa Indonesia: Alih Bahasa Jusuf Udaya,1998, PT. Prenhalindo.
- Zahera. S. 1997. Hubungan Konsep Diri dan Kepuasan Kerja dengan Sikap Guru dalam Proses Belajar Mengajar, *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4 (3): 183-194.

A

Analisis 112, 121, 129, 146, 148,
150, 153, 155, 166, 175, 206,
211, 222, 231
Asumsi 44, 45, 159, 162

B

Bawahan 36, 228
Budaya Organisasi 39, 46, 48, 49,
51, 53, 83, 86, 87, 91, 94,
116, 119, 126, 133, 148, 166,
215, 216, 219, 223, 225, 228,
229, 231, 233

C

Critical Ratio 127, 145, 147, 149,
152, 154, 157, 167, 168, 169,
170, 175

D

Dosen 11, 64, 86, 90, 91, 116, 120,
121, 126, 141, 166, 225, 227,
233

F

Frekuensi 130, 133, 136, 139, 142

G

Gaya kepemimpinan 27, 28, 34, 35,
37, 116, 173, 174, 176, 203,
214, 216, 233

H

Hipotesis 167, 168, 169, 170, 171
Hubungan 31, 83, 84, 85, 86, 87,
88, 90, 91, 94, 100, 116, 167,
175, 179, 181, 183, 186, 187,
192, 195, 197, 199, 211, 216,
225, 227, 228, 229, 230, 231,
232

I

Indikator 147, 149, 152, 154, 157

K

Kebutuhan 66, 67, 68, 70, 71, 72,
74, 116
Kepemimpinan 20, 27, 29, 30, 31,
33, 34, 35, 37, 83, 84, 85, 86,
94, 119, 126, 130, 146, 166,
213, 215, 218, 221, 225, 226,
228, 229, 230, 231, 232
Kinerja 4, 5, 17, 18, 20, 21, 22, 86,
90, 91, 94, 116, 120, 121,
126, 141, 157, 166, 183, 199,
203, 216, 218, 219, 225, 230,
231, 233
Komitmen 6, 75, 76, 77, 79, 85, 87,
89, 90, 91, 94, 116, 120, 126,
138, 154, 164, 166, 174, 181,
188, 189, 203, 207, 211, 219,
225, 226, 227, 231, 233
Komitmen pada organisasi 76, 164,
174, 203, 233

M

Manajemen 211, 213, 214, 215,
216, 217, 219, 222, 225, 226,
227, 230, 231, 232, 233

Manajemen pesantren 233

Manajemen Sumber Daya Manusia
211, 214, 222, 227, 230

Model 23, 33, 43, 44, 79, 115, 118,
119, 120, 121, 123, 125, 146,
148, 151, 153, 156, 158, 159,
161, 162, 163, 164, 165, 166,
167, 174, 206, 215, 223, 226,
229, 234

Model Struktural 118, 234

Motivasi Berprestasi 60, 84, 86, 90,
91, 94, 116, 119, 120, 126,
136, 150, 166, 225, 230, 234

Multivariate 160, 217, 228

O

Organisasi 20, 39, 46, 47, 48, 49,
51, 53, 75, 77, 83, 85, 86,
87, 90, 91, 94, 116, 119, 120,
126, 133, 138, 148, 166, 189,
211, 212, 213, 214, 215, 216,
219, 220, 223, 225, 226, 228,
229, 230, 231, 232, 233

Organisasional 231

P

Pemimpin 30, 31, 184, 218, 227

Pendidikan 9, 11, 209, 213, 231,
232, 234

Peneliti 76, 123

Penelitian 5, 13, 14, 42, 76, 78, 84,
88, 89, 91, 92, 93, 95, 99,
101, 103, 110, 111, 112, 113,
129, 173, 196, 205, 215, 223,
226, 227, 229, 232

Perguruan Tinggi Swasta 1, 220

Perilaku 19, 20, 59, 61, 185, 214,
216, 220, 223, 225, 228, 229,

230, 231

Perilaku Kepemimpinan 228

Pesantren 8, 9, 10, 11, 101, 111,
215, 217, 222, 225, 235

Prestasi 226, 227, 229

R

Responden 101

S

Signifikan 147, 149, 152, 154, 157

Sub Variabel 116

T

Tri Dharma Perguruan Tinggi 14,
24, 106, 142, 183, 208

U

Universitas 7, 9, 10, 101, 189, 215,
216, 217, 218, 219, 222, 225,
227, 228, 229, 230, 231, 235

V

Variabel 19, 20, 64, 85, 100, 104,
116, 118, 129, 130, 133, 136,
138, 141, 146, 147, 148, 149,
150, 151, 154, 156, 162, 166,
175

GLOSARIUM

Budaya Organisasi adalah suatu sistem pemaknaan bersama oleh anggota organisasi pada bentuk nilai, norma, keyakinan (belief), tradisi dan cara berfikir unik yang dianut sehingga membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya.

Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan pada perguruan tinggi dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku atau cara yang konsisten dari seorang pimpinan organisasi dalam mempengaruhi para anggota organisasi yang diwujudkan dalam budaya di tempat kerja.

Kinerja adalah jumlah keluaran yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan tertentu atau keluaran dari aktivitas dalam jangka waktu tertentu.

Komitmen pada organisasi adalah sebagai intensitas seseorang untuk mengidentifikasi dirinya serta tingkat keterlibatannya dalam organisasi.

Manajemen pesantren adalah proses penyelenggaraan dan pengelolaan lembaga pendidikan dengan menggunakan pendekatan model pesantren.

Model Struktural adalah merupakan alat analisis statistik yang mampu menguji serangkaian hubungan antar variabel secara simultan dan rumit sehingga dapat menjadikan efektif dan efisien serta mampu untuk menguji hubungan yang komprehensif dan memberikan suatu bentuk transisi analisis explanatory menuju analisis confirmatory.

Motivasi Berprestasi adalah keseluruhan kondisi intrinsik maupun ekstrinsik yang menjadi tenaga penggerak bagi seseorang untuk mau dan ingin melakukan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan materi maupun kebutuhan non materi.

Pendidikan berbasis masyarakat adalah penyelenggaraan pendidikan berdasarkan kekhasan agama, sosial, budaya, aspirasi, dan potensi masyarakat sebagai perwujudan pendidikan dari, oleh, dan untuk masyarakat.

Pendidikan formal adalah jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi.

Pendidikan nonformal adalah jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang.

Pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan pada jalur pendidikan formal setelah pendidikan menengah yang dapat berupa program pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor, yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi.

Pengelolaan pendidikan adalah pengaturan kewenangan dalam penyelenggaraan sistem pendidikan nasional oleh Pemerintah, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/

kota, penyelenggara pendidikan yang didirikan masyarakat, dan satuan pendidikan agar proses pendidikan dapat berlangsung sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.

Pesantren adalah lembaga pendidikan berbasis agama islam yang menyelenggarakan berbagai jenis pendidikan keagamaan dan non keagamaan yang biasanya di dalamnya mempunyai unsur antara lain kyai, masjid, santri, pondok dan kitab Islam klasik (atau kitab kuning), adalah elemen unik yang membedakan sistem pendidikan pesantren dengan lembaga pendidikan lainnya.

Universitas adalah perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan/atau pendidikan vokasi dalam sejumlah ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni dan jika memenuhi syarat dapat menyelenggarakan pendidikan profesi

