

Disertasi

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA
ORGANISASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KOMITMEN DAN KINERJA DOSEN
PERGURUAN TINGGI MUHAMMADIYAH
SULAWESI SELATAN

Oleh

Dr. Ahmad. ST., MM

ABSTRAK

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Komitmen dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan. Dibimbing oleh H. Mansyur Ramly selaku Promotor, H. Achmad Gani dan Junaidin Zakaria selaku Ko Promotor.

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi terhadap komitmen organisasi dan kinerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah, untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah, dan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Penelitian dilaksanakan pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah Provinsi Sulawesi Selatan dengan populasi sebanyak 1.582 orang dosen dari 20 Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan menetapkan sampel sebanyak 319 responden berdasarkan rumus Slovin. Data hasil kuesioner dianalisis menggunakan *Structural Equation Model* menggunakan bantuan AMOS 18.

Hasil penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dosen. Budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi dosen. Kompetensi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dosen. Gaya kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen. Kompetensi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Komitmen organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen. Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Kinerja

ABSTRACT

AHMAD. *Affect of Transformational Leadership Style, Culture of Organization and Competence toward Commitment and Performance by Lecture on Muhamamdiyah College South Sulawesi. Supervisor by H. Mansyur Ramly as Promotor, H. Achmad Gani and Junaidin Zakaria as Co Promontories.*

The research aim to analysis affect of transformasional leadership style, culture of organization and competence toward commitment and performance by lecture on Muhammadiyah College South Sulawesi, and to analysis the affected of transformasional leadership style, culture of organization and competence toward performance through lecture on Muhammadiyah College South Sulawesi, and affect of organization commitment toward performance by lecture on Muhammadiyah College South Sulawesi

These research applied in Muhammadiyah College South Sulawesi, with population as amount 1.582 lectures and appointment of sample as amount 319 respondents based on Slovin formulation. Data result used Structural Equation Model with aim AMOS 18 computer program statistic.

The result of research to found the transformation leadership style in direct have positive and significant toward commitment by lecture. The organizaiton culture in direct have positive and insignificant toward commitment by lecture. The competence in direct have positive and significant toward commitment by lecture. The transformation leadership style in direct have positive and significant toward performance by lecture. The organizaiton culture in direct have positive and insignificant toward performance by lecture. The competence in direct have positive and significant toward performance by lecture. The organizaiton culture in direct have positive and insignificant toward performance by lecture. The competence in direct have positive and significant toward performance by lecture. The commitment in direct have positive and significant toward performance by lecture.

Keywords: *Transformational Leadership Style, Culture of Organization, Competence, Satisfaction and Performance.*

DAFTAR ISI*Halaman*

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	13
C. Tujuan Penelitian	14
D. Manfaat Penelitian.....	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Konsep Manajemen Perguruan Tinggi	17
B. Konsep Gaya Kepemimpinan Transformasional	25
C. Konsep Budaya Organisasi	41
D. Konsep Kompetensi	52
E. Konsep Komitmen Kerja	65
F. Konsep Kinerja	77
G. Penelitian Terdahulu	86
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
A. Kerangka Konseptual	98
B. Hipotesis	103
BAB IV METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan Penelitian	104
B. Waktu dan Lokasi Penelitian	104
C. Jenis dan Sumber Data	105
D. Teknik Pengumpulan Data	105
E. Populasi dan Sampel	106

	F. Teknik Analisis Data	108
	G. Definisi Operasional Variabel	115
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Karakteristik Responden	120
	B. Analisis Statistik Deskriptif	122
	C. Analisis Hasil Penelitian	129
	D. Pengujian Hipotesis	145
	E. Pembahasan Hasil Penelitian	148
	F. Temuan Penelitian	235
	G. Keterbatasan Penelitian	237
BAB VI	SIMPULAN DAN SARAN	
	A. Simpulan	238
	B. Saran	240
DAFTAR PUSTAKA		

DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1.	Penilaian Kinerja Dosen berdasarkan Tridharma Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan	4
2.	Mapping Theory	83
3.	Mapping Penelitian Terdahulu	94
4.	Jumlah Populasi dan Sampel Penelitian	107
5.	Goodness of Fit Index	111
6.	Definisi Operasional Variabel Penelitian	118
7.	Karakteristik Responden berdasarkan Identitas Diri	121
8.	Frekuensi/Prosentase Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	123
9.	Frekuensi/Prosentase Variabel Budaya Organisasi	125
10.	Frekuensi/Prosentase Variabel Kompetensi	126
11.	Frekuensi/Prosentase Variabel Komitmen Organisasi.....	127
12.	Frekuensi/Prosentase Variabel Kinerja Dosen.....	128
13.	Ringkasan Hasil Uji Validitas	129
14.	Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas	130
15.	Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1).....	133
16.	Nilai Regresi untuk Pengukuran Faktor Gaya Kepemimpinan Transformasional	133
17.	Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices Budaya Organisasi (X2) .	135
18.	Nilai Regresi untuk Pengukuran Faktor Budaya Organisasi	135
19.	Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices Kompetensi (X3)	137
20.	Nilai Regresi untuk Pengukuran Faktor Kompetensi	137
21.	Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices Komitmen Organisasi (Y) ..	139
22.	Nilai Regresi untuk Pengukuran Faktor Komitmen Organisasi	139

23. Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices Kinerja (Z)	141
24. Nilai Regresi untuk Pengukuran Faktor Kinerja	141
25. Evaluasi kriteria <i>Goodness of Fit Indices Overall Model</i>	145
26. Pengujian Hipotesis Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect	146

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
1.	Arti Manajemen	18
2.	Lima Dimensi Perguruan Tinggi	23
3.	Kerangka Konseptual	102
4.	Diagram Path Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat	113
5.	Confirmatory Faktor Analisis Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	132
6.	Confirmatory Faktor Analisis Variabel Budaya Organisasi	134
7.	Confirmatory Faktor Analisis Variabel Kompetensi	136
8.	Confirmatory Faktor Analisis Variabel Komitmen Organisasi	138
9.	Confirmatory Faktor Analisis Variabel Kinerja Dosen	140
10.	Pengukuran Model Hubungan Variabel Tahap Awal	143
11.	Pengukuran Model Hubungan Variabel Tahap Akhir	144

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor

1. Kuesioner Penelitian	252
2. Karakteristik Responden	255
3. Deskripsi Variabel	260
4. Validitas dan Reliabilitas	272
5. Confirmatory Analysis	279
6. Tahap Awal	283
7. Tahap Akhir	285
8. Master Data	298
9. Surat-surat	305

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Beranjak dari visi, misi dan tujuan Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan yang sampai saat ini telah memiliki 2 (dua) universitas, 7 (tujuh) akademik dan 11 (sebelas) sekolah tinggi, dengan visi yang diemban “terwujudnya perguruan tinggi yang Islami dan kompetitif dalam era Ipteks”, dengan menetapkan misi sebagai berikut:

- 1) pengembnagan Ipteks terpadu yang unggul dengan nilai Islamiah dan ilmiah;
- 2) pengembnagan iklim akademik yang kondusif dalam menciptakan sarjana berwawasan global bernilai budaya bangsa;
- 3) pengembangan sistem pendidikan kompetensi yang terintegrasi

dengan dunia usaha; dan 4) penerapan manajemen akademik, sumber daya dan mutu yang berbasis perencanaan dan teknologi informasi.

Tujuan yang ingin dicapai dari Perguruan Tinggi Muhammadiyah yaitu: 1) menghasilkan sarjana muslim yang berakhlak mulia, cakap, percaya diri dan berguna bagi masyarakat; 2) memajukan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan seni pembangunan masyarakat dan bangsa; dan 3) meningkatkan kualitas pendidikan, keahlian dan profesionalisme.

Mewujudkan visi, misi dan tujuan tersebut, Perguruan Tinggi Muhammadiyah berupaya untuk tumbuh dan berkembang melalui persaingan yang sehat di antara perguruan tinggi yang ada di Indonesia baik negeri maupun swasta, secara khusus yang ada di Provinsi Sulawesi Selatan. Kehadiran Perguruan Tinggi Muhammadiyah telah memberi warna tersendiri dalam penyelenggaraan dan pengelolaan perguruan tinggi di Indonesia sebagai perguruan tinggi yang berbasis Islam.

Saat ini dalam kurun waktu 10 (sepuluh) tahun terakhir, menunjukkan perkembangan Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang sangat pesat. Ini tidak terlepas dari andil organisasi Muhammadiyah ikut mengaktualisasikan bidang pendidikan perguruan tinggi sebagai perwujudan untuk ikut dalam penyelenggaraan sistem pendidikan nasional, khususnya pendidikan tinggi yang sejalan dengan Peraturan Pemerintah RI Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi.

Perguruan tinggi menyelenggarakan pendidikan tinggi, penelitian serta pengabdian kepada masyarakat. Pendidikan tinggi merupakan kegiatan dalam upaya menghasilkan manusia terdidik. Penelitian

merupakan kegiatan telaah taat akidah dalam upaya menemukan kebenaran dan atau menyelesaikan masalah dalam ilmu pengetahuan, teknologi, dan atau kesetnian. Pengabdian kepada masyarakat merupakan kegiatan yang memanfaatkan ilmu pengetahuan dalam upaya memberikan sumbangan demi kemajuan masyarakat. Perguruan tinggi berbentuk akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut atau universitas.

Mengingat pentingnya hal tersebut, maka Perguruan Tinggi Muhammadiyah menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan atau memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian. Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Beranjak dari hal tersebut, maka Perguruan Tinggi Muhammadiyah berupaya untuk meningkatkan kinerja dosen yang dimilikinya, dengan melakukan berbagai perbaikan dan pembenahan yang sejalan dengan Tridharma Perguruan Tinggi (pengembangan bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat) dalam rangka meningkatkan akreditasi Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Tidak dipungkiri bahwa Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan masih banyak akreditasi fakultas yang dimilikinya belum mendapat predikat "A", masih banyak yang berpredikat "B" bahkan ada yang "C".

Disisi lain upaya untuk terus meningkatkan kinerja dosen perlu ditumbuhkan, mengingat saat ini kinerja dosen yang dimiliki masih perlu ditingkatkan kualifikasi standar pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Jumlah dosen yang dimiliki oleh Perguruan Tinggi Muhammadiyah saat ini sebanyak 1.582 orang yang terdistribusi kedalam tiga perguruan tinggi yaitu dosen universitas sebanyak 821 orang, dosen sekolah tinggi sebanyak 518 orang dan dosen akademi 243 orang.

Penilaian kinerja dosen ditentukan berdasarkan Tridharma Perguruan Tinggi di bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat yang dalam kenyataannya kinerja dosen masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari tingkat pendidikan yang dimiliki dosen masih perlu ditingkatkan ke jenjang yang lebih tinggi, aktualisasi di bidang penelitian yang masih perlu ditingkatkan dan dikembangkan, serta berbagai aktivitas pengabdian pada masyarakat yang masih perlu ditingkatkan. Berikut ditunjukkan data mengenai penilaian kinerja dosen berdasarkan Tridharma Perguruan Tinggi yang telah dicapai Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan.

Tabel 1
Penilaian Kinerja Dosen berdasarkan Tridharma Perguruan Tinggi
Muhammadiyah Sulawesi Selatan

Tahun	Pendidikan		Penelitian		Pengabdian Masyarakat	
	Realisasi (%)	Target (%)	Realisasi (%)	Target (%)	Realisasi (%)	Target (%)
2010	65.5	> 80	55.6	> 80	63.8	> 80
2011	69.8	> 80	58.4	> 80	64.2	> 80
2012	72.6	> 80	58.9	> 80	65.5	> 80

2013	74.9	> 80	59.3	> 80	66.7	> 80
2014	75.3	> 80	60.7	> 80	68.9	> 80

Sumber: Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulsel, 2015

Data di atas menunjukkan bahwa penilaian kinerja dosen dalam kurun waktu lima tahun (2010 – 2014) memperlihatkan di bidang pendidikan realisasinya masih di bawah target yang telah ditetapkan, meskipun setiap tahun mengalami peningkatan. Hal ini bermakna bahwa dilihat dari fenomena faktual setiap tahun dosen diberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi seperti S2 ke S3. Dalam hal penelitian juga tidak mencapai target dalam lima tahun terakhir walaupun setiap tahun persentase realisasi meningkat, karena setiap dosen diwajibkan untuk melakukan penelitian baik secara kolektif maupun pribadi. Ini dapat ditunjukkan dari penerbitan jurnal ilmiah baik internasional maupun nasional. Selanjutnya dari aspek pengabdian masyarakat juga menunjukkan persentase realisasi yang meningkat namun tidak mencapai target yang ditetapkan. Artinya, setiap dosen diberikan peluang untuk melakukan pengabdian masyarakat melalui aktivitas KKN atau KKP dan aktivitas konsultasi dan penyuluhan kepada masyarakat.

Memahami pencapaian kinerja dosen yang dikategorikan belum terealisasi secara optimal sesuai target yang diharapkan, maka perlu diterapkan teori hasil dari Norton (2006:48) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Termasuk dalam hal ini dosen dinilai berdasarkan hasil yang mencerminkan kegiatan

Tridharma Perguruan Tinggi meliputi pencapaian hasil di bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Belum terwujudnya pencapaian kinerja dosen yang optimal, hal ini dikarenakan pengaruh komitmen, gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi dosen yang masih rendah. Indrajit (2010:8) menyatakan bahwa penyebab kinerja dosen pada perguruan tinggi masih rendah dikarenakan oleh beberapa faktor antara lain karena komitmen organisasi yang rendah, dan ini dipengaruhi secara langsung dan tidak langsung oleh aktualisasi gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi dosen. Dan ini menjadi alasan bagi peneliti untuk memilih kelima variabel tersebut dalam penelitian ini dan ini sesuai dengan fenomena faktual yang ada pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Hal ini didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya yang memberikan rekomendasi bahwa kinerja dipengaruhi komitmen serta gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi yaitu penelitian George Tand (2012) merekomendasikan komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Dian Sanusi (2011) dengan rekomendasi gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Sofie Miyer (2012) dengan rekomendasi penelitian budaya organisasi memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja, dan Abdul Razak (2011) memberikan rekomendasi kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja.

Keberadaan komitmen organisasi mempunyai andil penting dalam meningkatkan kinerja dosen. Terlihat fenomena faktual dalam kenyataan bahwa diantara dosen yang dimiliki Perguruan Tinggi Muhammadiyah belum seluruhnya mampu mengembangkan komitmen organisasi untuk memajukan organisasi tempat mengajar (*affective*), belum memiliki komitmen yang kuat untuk mematuhi segala aturan yang telah ditetapkan organisasi (*normative*), diantara dosen masih ada yang belum mampu memberi kontribusi dalam mewujudkan prestasi organisasi (*continue*) dan diantara dosen masih banyak yang belum mampu mewujudkan tujuan organisasi (*perspective*) sebagai bagian dari Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dari dosen belum seluruhnya memiliki komitmen yang sama untuk mewujudkan komitmen afektif, normatif, kontinyu dan perspektif yang berpengaruh terhadap kinerja dosen. Karena itu, perlu penerapan teori totalitas komitmen dari Smith dan Meyer (2009:49) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan totalitas perilaku anggota organisasi untuk memajukan, menjalankan aturan, memprestasikan dan mewujudkan tujuan organisasi.

Hal ini didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya yang memberikan rekomendasi bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja yaitu penelitian Sofie Miyer (2012), George Tand (2012), Harfiadi (2008) dan Hunt Michael (2011) menunjukkan komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Dian Sanusi (2011) dan Harprianti (2010) merekomendasikan komitmen negatif dan signifikan terhadap kinerja dan

Fanny Mile (2007) memberikan rekomendasi komitmen negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Komitmen dan kinerja dosen yang rendah sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi dosen. Mencermati kepemimpinan organisasi yang diterapkan pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah saat ini yang cocok dan tepat untuk diterapkan dalam meningkatkan komitmen dan kinerja dosen adalah gaya kepemimpinan transformasional yang mana saat ini mengalami disorientasi dalam penerapannya.

Saat ini beberapa sosok pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah belum mampu mengaktualisasikan model kepemimpinan yang mampu memotivasi para dosen untuk menjalankan tuntutan tugasnya. Fenomena faktual yang ditemukan kurangnya figur pimpinan yang berkharisma memiliki respek dan kepercayaan dari dosen, mampu memberikan inspirasi mendorong dosen untuk mewujudkan tujuan organisasi, menumbuhkan rangsangan intelektual kepada dosen untuk menyelesaikan secara cermat, rasional, kreatif dan inovatif berbagai permasalahan yang dihadapi dosen serta kemampuan pimpinan dalam memberi pertimbangan yang diindividualkan.

Kurangnya kemampuan gaya kepemimpinan transformasional ini menyebabkan komitmen dan kinerja dosen yang rendah dalam disorientasi. Atas dasar ini maka perlu dipertimbangkan untuk menerapkan model gaya kepemimpinan transformasional sebagai model yang tepat di dalam menumbuhkan peran dan tuntutan dosen yang besar pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Dosen membutuhkan sosok

pimpinan transformasional yang memiliki kharisma, inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan yang diindividualkan. Hal ini sesuai dengan penerapan teori model gaya kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Jung dan Avolio (2008:155) bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses yang memotivasi pengikutnya untuk menjalankan peran dan tuntutan tugas dalam mewujudkan tujuan organisasi sesuai kharisma, inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan yang diindividualkan. Teori ini sejalan dengan andil gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan untuk mewujudkan peran dan tuntutan dosen untuk meningkatkan komitmen dan kinerja pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Hal ini didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya yang memberikan rekomendasi bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen dan kinerja yaitu Sofie Meyer (2012) dengan rekomendasi gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen dan kinerja, Abdul Razak (2011) dan Harprianti (2010) merekomendasikan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen dan kinerja, serta Dian Sanusi (2011) dengan rekomendasi kepemimpinan negatif dan signifikan terhadap komitmen dan kinerja.

Selain gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi secara langsung juga memberi pengaruh terhadap komitmen dan kinerja dosen yang rendah. Kenyataan berdasarkan fenomena faktual masih ditemukan ada beberapa dosen yang belum memahami eksistensi

budaya organisasi Perguruan Tinggi Muhammadiyah, khususnya bagi dosen yang masih junior belum memiliki pengalaman memahami filosofi dasar dari para pendiri sebelumnya yang meletakkan dasar-dasar nilai, norma dan prinsip budaya organisasi. Akibat kurang terlembagakannya budaya organisasi yang kuat menyebabkan komitmen organisasi dan kinerja dosen menurun. Hal yang menjadi penyebab budaya organisasi kurang teraktualisasikan dari dosen muda atau yang masih junior, dikarenakan pemahaman yang masih rendah tentang nilai integritas, identitas, tanggungjawab, etika kerja dan orientasi tujuan yang belum tertanam dengan baik sebagai bagian penting dari budaya yang harus diaktualisasikan oleh semua anggota organisasi. Akibat budaya organisasi yang rendah ini memberi pengaruh terhadap komitmen dan kinerja dosen.

Mengantisipasi pentingnya penguatan budaya organisasi sebagai filosofi dasar yang menjadi kebiasaan yang telah diwariskan oleh para pendiri organisasi, maka perlu pengejawantahan budaya organisasi bagi setiap dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah untuk memiliki nilai integritas untuk menjadi orang yang memiliki kejujuran dalam melaksanakan tugas dan tuntutan organisasi, harus mampu mengembangkan nilai identitas diri sebagai kebanggaan organisasi, mampu bertanggungjawab atas tugas yang diberikan organisasi, selalu memiliki etika kerja yang tinggi untuk kemajuan organisasi, dan mampu mengembangkan orientasi tujuan organisasi yang diharapkan. Hal ini sesuai dengan teori filosofi budaya oleh Ivanchevic (2006:85) bahwa budaya organisasi merupakan filosofi kebiasaan normatif yang tertanam

dan dianut oleh setiap anggota organisasi dalam mewujudkan tujuannya melalui pembudayaan nilai integritas, identitas, tanggungjawab, etika kerja dan orientasi tujuan.

Hal ini didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya yang memberikan rekomendasi bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen dan kinerja yaitu Puspita Rahayu (2012) dan Risky Hidayat (2012) merekomendasikan budaya organisasi positif dan signifikan terhadap kinerja melalui komitmen, Faizan Mohzan dkk (2010) memberikan rekomendasi budaya organisasi positif dan signifikan terhadap kinerja, Sofie Miyer (2012) memberikan rekomendasi budaya organisasi negatif dan signifikan terhadap komitmen dan kinerja, serta penelitian Abdul Razak yang merekomendasikan budaya organisasi negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui komitmen.

Hal yang tidak kalah pentingnya yang mempengaruhi komitmen dan kinerja dosen yang rendah adalah pengaruh kompetensi dosen itu sendiri. Dosen sebagai pilar utama keberhasilan suatu organisasi diuntut untuk memiliki potensi dan kemampuan yang sesuai dengan Tridharma Perguruan Tinggi. Kenyataan yang terlihat dari beberapa dosen menunjukkan bahwa belum semuanya dosen yang ada di Perguruan Tinggi Muhammadiyah memiliki kompetensi yang optimal untuk mendukung peningkatan komitmen dan kinerja dosen itu sendiri.

Masih ditemukan ada beberapa dosen yang memiliki kompetensi rendah dilihat dari kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial seperti yang telah diamanahkan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Setiap dosen dituntut untuk memiliki kompetensi pedagogik untuk mampu mengembangkan

pengetahuan melalui perencanaan pembelajaran, aktivitas belajar mengajar dan pencapaian prestasi belajar. Dosen dituntut untuk memiliki kompetensi profesional sesuai dengan bidang keahlian dan keterampilan dimilikinya. Dosen dituntut untuk memiliki kompetensi kepribadian sesuai dengan karakter dan perilaku yang pantas dalam mengembangkan pendidikan, dan dosen dituntut untuk memiliki kompetensi sosial dalam berinteraksi dengan semua pihak yang berkaitan dengan proses pendidikan yang diselenggarakan Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Memahami kompetensi dosen yang masih rendah, maka perlu sosialisasi peningkatan kompetensi dosen melalui pemberian peluang mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi untuk setiap dosen, perlu diikuti dalam berbagai pendidikan dan pelatihan keprofesionalan di bidangnya, mengikuti dalam berbagai aktivitas training kepribadian seperti ESQ dalam pembentukan karakter dan perilaku yang baik, serta mendorong kepada setiap dosen untuk mampu bersosialisasi dengan lingkungan internal dan eksternal, guna menjadikan dosen sebagai sumber daya manusia yang dibutuhkan dan diperlukan oleh Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Memahami pentingnya kompetensi dosen yang memberi pengaruh terhadap komitmen dan kinerja dosen, maka perlu diaktualisasikan teori penilaian kompetensi dari Spencer dan Spencer (2007:55) bahwa kompetensi merupakan kemampuan profesi yang dibayar oleh negara sesuai kemampuan pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial yang dimiliki untuk mewujudkan tujuan organisasi. Keberadaan kompetensi dosen ini mempunyai arti penting bagi dosen dalam meningkatkan komitmen dan kinerjanya.

Hal ini didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya yang memberikan rekomendasi bahwa kompetensi berpengaruh terhadap komitmen dan kinerja yaitu penelitian Abdul Razak (2011) dengan rekomendasi penelitian kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja, Harfiadi (2008) memberikan rekomendasi kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen dan kinerja, Jack Harmston (2008) merekomendasikan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan komitmen dan kinerja, Hunt Michael (2011) dengan rekomendasi kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, serta berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen.

Berdasarkan pengungkapan fenomena faktual, data, teori dan penelitian terdahulu yang relevan dikemukakan di atas, peneliti tertarik untuk meneliti dengan memilih judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Komitmen dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen kerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen kerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan?

3. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap komitmen kerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan?
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan?
6. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan?
7. Apakah komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan?
8. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan?
9. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan?
10. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen kerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan.
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen kerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan.
3. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap komitmen kerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan.

4. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan.
5. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan.
6. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan.
7. Menganalisis pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan.
8. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui komitmen dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan.
9. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan.
10. Menganalisis pengaruh kompetensi berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan.

D. Manfaat Penelitian

Temuan penelitian diharapkan memberi manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis. Manfaat teoritis yang bersifat akademik diharapkan mampu mempertajam dan memperluas konsep-konsep yang dibahas dalam penelitian ini, sedangkan manfaat praktis ditujukan pada penyempurnaan praktek kegiatan manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kompetensi, komitmen kerja dan kinerja dosen

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis temuan penelitian memberikan manfaat:

- a. Bagi pengembangan teori manajemen sumber daya manusia dalam melihat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi terhadap komitmen kerja dan kinerja dosen.
- b. Melengkapi penggunaan alat ukur subyektif dari pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi terhadap komitmen kerja dan kinerja dosen.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis temuan penelitian ini memberikan manfaat bagi:

- a. Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan dalam penerapan gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi untuk meningkatkan komitmen kerja dan kinerja dosen.
- b. Informasi aktual yang diperoleh dari penelitian ini dapat digunakan dalam melihat pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi terhadap komitmen kerja dan kinerja dosen.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Manajemen Perguruan Tinggi

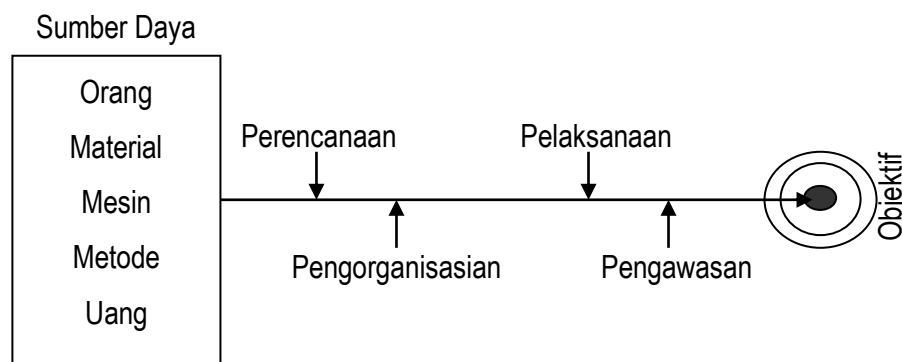
Konsep yang dijelaskan dalam kajian manajemen perguruan tinggi yaitu pengertian manajemen, kategori manajemen, dimensi manajemen perguruan tinggi. Konsep ini penting untuk menegaskan keberadaan manajemen sebagai seni dan ilmu yang harus diaktualisasikan dan

diterapkan oleh sumber daya manusia untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Indrajit dan Djokopranoto (2006:27) mendefinisikan manajemen atau pengelolaan merupakan kata yang digunakan sehari-hari, sehingga diandaikan semua orang lain tahu artinya. Definisi manajemen adalah serangkaian aktivitas dari proses langsung yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang ditunjukkan untuk menunjukkan dan memadukan berbagai objektivitas yang digunakan oleh manusia dan sumber daya lainnya.

Menurut Terry (2008:89) manajemen adalah kumpulan pimpinan yang memimpin suatu organisasi yang melaksanakan fungsi manajemen berupa perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). Ada lima sumber daya dalam aktivitas manajemen yaitu orang, material, mesin, metode dan uang yang memanfaatkan fungsi manajemen berupa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan untuk mencapai tujuan seperti terlihat pada gambar di bawah ini:

Gambar 1
Arti Manajemen



Sumber: Terry (2008)

Menurut Indrajit (2006) aliran atau gerakan teori manajemen perguruan tinggi secara singkat meliputi beberapa kategori antara lain:

1. Teori manajemen ilmiah (*scientific management theory*). Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Fayol bahwa pengertian manajemen adalah elemen dasar dari pekerjaan seseorang melalui metode ilmiah untuk menghasilkan pencapaian tujuan. Cara ilmiah merupakan pendekatan dasar untuk melakukan pengelolaan sumber daya yang menghasilkan tujuan organisasi.
2. Teori manajemen organisasi (*organization management theory*) yang dikemukakan oleh Robbins bahwa aktivitas manajemen ada dalam organisasi yang memanfaatkan sumber daya manusia untuk mewujudkan tujuan organisasi.
3. Teori manajemen personalia (*personalia management theory*) dari Dessler bahwa manajemen merupakan seni dan ilmu yang mengelola hubungan, pengetahuan dan tingka laku dari sumber daya manusia yang ada dalam organisasi untuk dimanfaatkan dan diarahkan mewujudkan tujuan organisasi.
4. Teori manajemen mikro dan makro (*micro and macro management theory*) dari Taylor bahwa manajemen merupakan pandangan tentang pengelolaan organisasi dalam sudut pandang skala kecil dan besar. Tinjauan manajemen skala kecil adalah segala aktivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Sedangkan tinjauan manajemen skala besar adalah segala aktivitas sumber daya manusia yang bersifat kebijakan umum, kepentingan umum dan tujuan besar dari organisasi.

5. Teori manajemen transformasi (*transformation management theory*) dari Gibling bahwa manajemen merupakan arus perubahan yang menggunakan sumber daya manusia dan organisasi untuk menghasilkan perbaikan kesejahteraan dan kemaslahatan manusia.

Beranjak dari teori ini maka menjadi penting untuk dipahami pengertian perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan tinggi, penelitian serta pengabdian kepada masyarakat. Pendidikan tinggi merupakan kegiatan dalam upaya menghasilkan manusia terdidik. Penelitian merupakan kegiatan telaah taat kaidah dalam upaya menemukan kebenaran dan menyelesaikan masalah dalam ilmu pengetahuan, teknologi atau kesenian. Pengabdian pada masyarakat merupakan kegiatan yang memanfaatkan ilmu pengetahuan dalam upaya memberikan sumbangan demi kemajuan masyarakat. Perguruan tinggi dapat berbentuk akademik, politeknik, sekolah tinggi, institut dan universitas, seperti halnya Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Pemahaman tentang perguruan tinggi untuk dapat mewujudkan tujuan pendidikan tinggi yang sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi, maka tujuannya adalah:

1. Menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan atau memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian.
2. Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk

meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Atas dasar ini maka perguruan tinggi sebagai penyelenggara pendidikan tinggi perlu dikelola melalui manajemen perguruan tinggi. Pengelolaan perguruan tinggi tidak terlepas dari keberadaan sumber daya manusia, sehingga untuk mengembangkan manajemen perguruan tinggi, terlebih dahulu dilakukan manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Pemahaman tentang manajemen sumber daya manusia menjadi hal yang sangat diperlukan dan dibutuhkan. Rivai (2006:48) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai ilmu dan seni untuk mencapai tujuan melalui kegiatan pemanfaatan dan menggunakan segala potensi yang dimiliki manusia untuk mewujudkan tujuan organisasi. Ini dapat dilakukan melalui peran dan andil SDM sesuai dengan potensi dan eksistensinya.

Memahami pentingnya manajemen sumber daya manusia menjadi acuan (*start the point*) untuk lebih memahami manajemen perguruan tinggi. Pendekatan manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bentuk pendekatan yang perlu dipahami dalam kaitannya dengan pemahaman fungsi SDM dalam organisasi. Menurut Rivai (2006:191) ada lima pendekatan keberadaan manajemen terhadap fungsi sumber daya manusia meliputi:

1. Pendekatan strategis yang memahami bahwa manajemen SDM harus memberikan andil atas keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Aktivitas pimpinan dan bagian unit kerja SDM dalam mewujudkan

tujuannya harus mampu memanfaatkan dan menggunakan potensi dan eksistensi manusia sebagai potensi modal manusia (*capital human*), potensi pengetahuan manajemen (*knowledge management*) dan potensi perilaku organisasi (*organization behavior*).

2. Pendekatan SDM memahami bahwa manajemen SDM merupakan aktivitas mengelola berdasarkan potensi untuk dimanfaatkan dan digunakan seoptimal mungkin dalam mencapai tujuan organisasi. Andil manusia sebagai penentu dan kunci keberhasilan organisasi.
3. Pendekatan manajemen memahami bahwa SDM merupakan bagian dari organisasi yang menjalankan fungsi manajemen sesuai wadah, waktu, biaya anggaran, dan akses untuk mewujudkan tujuan organisasi.
4. Pendekatan sistem memahami bahwa SDM merupakan bagian dari sistem yang bekerja dalam organisasi untuk menghasilkan input, proses, output, outcome, benefit dan impact sesuai tujuan organisasi.
5. Pendekatan proaktif memahami manajemen SDM sebagai andil dan aset yang dibutuhkan organisasi dalam mengatasi permasalahan dan mewujudkan tujuan organisasi.

Kelima pendekatan manajemen SDM ini sangat membantu untuk memahami manajemen perguruan tinggi itu sendiri. Sebelum mengkaji manajemen perguruan tinggi, terlebih dahulu perlu dipahami hakikat lebih utuh mengenai perguruan tinggi karena entitas perguruan tinggi mempunyai beberapa dimensi fungsi atau makna. Perguruan tinggi adalah satuan pendidikan penyelenggara pendidikan tinggi. Tujuan

pendidikan tinggi adalah penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi. Ada lima dimensi makna manajemen perguruan tinggi yaitu: 1) dimensi keilmuan, 2) dimensi pendidikan; 3) dimensi sosial; 4) dimensi korporasi dan 5) dimensi etis.

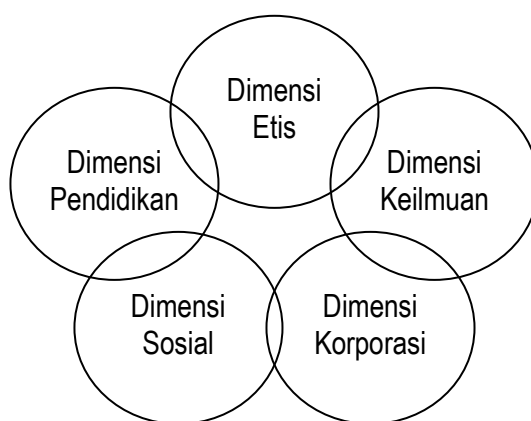
Indrajit dan Djokopranoto (2006:38) menjelaskan kelima dimensi atau makna manajemen perguruan tinggi yaitu:

1. Dimensi keilmuan bahwa dunia perguruan tinggi adalah dunia ilmu pengetahuan yang memiliki tujuan utama mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan kebudayaan dengan proses belajar mengajar, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
2. Dimensi pendidikan bahwa perguruan tinggi adalah wadah atau tempat terjadinya sebuah proses pendidikan atau aktivitas pembelajaran yang di dalamnya ditemukan orang yang belajar, mengajar, meneliti, mengabdikan dan melayani untuk terwujudnya aktivitas pendidikan.
3. Dimensi sosial bahwa perguruan tinggi adalah tempat pertemuan semua lapisan masyarakat yang bertemu dalam suatu kepentingan dan tujuan yang sama yaitu mendapatkan aktivitas pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat.
4. Dimensi korporasi bahwa perguruan tinggi memberikan jasa kepada masyarakat berupa pendidikan tinggi dalam bentuk proses belajar mengajar, penelitian dan pengabdian. Di dalam perguruan tinggi terdapat balas jasa sesuai dengan kebutuhan, kepentingan dan tuntutan.

5. Dimensi etis bahwa perguruan tinggi merupakan pusat kreativitas, pusat penyebaran ilmu pengetahuan, pusat pengabdian diri untuk melakukan penelitian, pengajaran dan pendidikan yang melibatkan mahasiswa, dosen, masyarakat dan stakeholder.

Kelima dimensi manajemen perguruan tinggi dapat ditunjukkan pada gambar di bawah ini:

Gambar 2
Lima Dimensi Perguruan Tinggi



Sumber: Indrajit dan Djokopranoto (2006)

Setelah memahami lima dimensi perguruan tinggi tersebut, selanjutnya beberapa aplikasi fungsi manajemen umum dalam manajemen perguruan tinggi yang perlu dipahami. Indrajit dan Djokopranoto (2006:42) menyatakan bahwa ada empat fungsi manajemen perguruan tinggi yaitu melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Keempat fungsi manajemen ini sangat menentukan keberhasilan perguruan tinggi dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, strategi dan nilai filosofi yang dimiliki oleh perguruan tinggi.

Indrajit dan Djokopranoto (2006:42) menjelaskan fungsi manajemen perguruan tinggi dilihat dari perencanaan yaitu suatu aktivitas

yang dilakukan oleh perguruan tinggi untuk menerapkan perencanaan strategis yaitu sebuah perencanaan yang menentukan kelangsungan, perkembangan dan kemajuan perguruan tinggi. Kemudian menerapkan pengorganisasian yang sesuai dengan model organisasi perguruan tinggi baik bersifat model pengelolaan perguruan tinggi negeri dan pengelolaan perguruan tinggi swasta. Perguruan tinggi juga menerapkan penggerakan sebagai tugas dari seluruh orang yang bekerja pada perguruan tinggi untuk menggerakkan keberhasilan dan kemajuan perguruan tinggi secara terpadu dan perguruan tinggi harus mampu menerapkan pengawasan sebagai fungsi pengamatan dan pengukuran atas pelaksanaan dan hasil kerja yang sudah dicapai sebagai suatu kesatuan pertanggungjawaban dalam pengembangan manajemen perguruan tinggi.

Memahami pentingnya manajemen perguruan tinggi, ini sangat relevan dengan obyek penelitian ini yaitu memahami dan melihat penerapan manajemen perguruan tinggi yang diterapkan oleh Universitas Muhammadiyah yang ada di Indonesia secara umum dan Universitas Muhammadiyah yang ada di Sulawesi Selatan dalam menerapkan berbagai aplikasi kajian manajemen sumber daya manusia yang relevan dengan penguatan manajemen perguruan tinggi.

B. Konsep Gaya kepemimpinan transformasional

Sebelum menjelaskan konsep gaya kepemimpinan transformasional yang peneliti tertarik untuk amati, terlebih dahulu perlu dijelaskan mengenai pengertian pemimpin, kepemimpinan dan teori kepemimpinan, fungsi kepemimpinan dan model-model kepemimpinan. Di

Indonesia kata “pemimpin” sering diidentikkan dengan penghulu, pemuka, pelopor, pembina, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala dan penuntun. Di mana pemimpin ini memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan orang lain.

Rivai (2008:1) menyatakan istilah pemimpin dan memimpin keduanya berasal dari kata dasar yang sama “pimpin”. Berikut dikemukakan beberapa pengertian pemimpin yaitu:

1. Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan memengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya.
2. Pemimpin adalah suatu lakon/peran dalam sistem tertentu, karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki keterampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Istilah kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan keterampilan, kecakapan dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang. Oleh sebab itu, kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan pemimpin.
3. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan/kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu memengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.
4. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan – kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu memengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu untuk pencapaian satu beberapa tujuan.

Setelah pengertian pemimpin, maka perlu diketahui mengenai kriteria seorang pemimpin, setidaknya memenuhi empat kriteria menurut Rivai (2008:21) yaitu:

1. Pengaruh; seorang pemimpin adalah seorang yang memiliki orang-orang yang mendukungnya, turut membesarkan nama pemimpin. Pengaruh ini menjadikan pemimpin diikuti dan membuat orang lain tunduk pada apa yang dikatakan pemimpin.
2. Kekuasaan/*power*; seorang pemimpin umumnya diikuti oleh orang lain karena memiliki kekuasaan yang membuat orang lain menghargai keberadaannya. Tanpa kekuasaan atau kekuatan yang dimiliki pemimpin, tentunya tidak ada orang yang mau menjadi pendukungnya. Kekuasaan/kekuatan yang dimiliki pemimpin menjadikan orang lain akan tergantung pada apa yang dimiliki pemimpin, tanpa itu tidak dapat berbuat apa-apa.
3. Wewenang; diartikan sebagai hak yang diberikan kepada pemimpin untuk menerapkan sebuah keputusan dalam melaksanakan suatu hal/kebijakan. Wewenang di sini juga dapat dialikan kepada bawahan oleh pimpinan apabila pemimpin percaya bahwa bawahan tersebut mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan baik, sehingga bawahan diberi kepercayaan untuk melaksanakan tanpa perlu campur tangan dari pemimpin.
4. Pengikut; seorang pemimpin yang memiliki pengaruh, kekuasaan/*power* dan wewenang tidak dapat dikatakan sebagai pemimpin apabila dia tidak memiliki pengikut yang berada di belakannya yang memberi dukungan dan mengikuti apa yang dikatakan pemimpin. Tanpa ada

pengikut, maka pemimpin tidak akan ada. Pemimpin dan pengikut adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan dan tidak dapat berdiri sendiri.

Memahami pengertian pemimpin yang dikemukakan di atas, maka perlu pula dipahami pengertian kepemimpinan sebagai status perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberi manfaat individu dan organisasi. Berikut beberapa definisi para ahli mengenai kepemimpinan antara lain: (Rivai, 2013:3)

1. Koontz dan O'donnel (1986) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi sekelompok orang, sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok.
2. Wexley dan Yuki (1977) kepemimpinan mengandung arti memengaruhi orang lain untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga, dalam tugasnya atau mengubah tingkah laku.
3. George R. Terry (1983) kepemimpinan adalah kegiatan memengaruhi orang-orang yang bersedia berusaha mencapai tujuan bersama.
4. Thoha (1983) kepemimpinan adalah aktivitas untuk memengaruhi perilaku orang lain agar supaya mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.
5. Robbins (2001) kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain agar supaya mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.

6. Fiedler (1997) kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan.
7. Davis (1997) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengajak orang lain mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan penuh semangat.
8. Ott (1996) kepemimpinan didefinisikan sebagai proses hubungan antar pribadi yang di dalamnya seseorang memengaruhi sikap, kepercayaan, khususnya perilaku orang lain.

Mengkaji gaya kepemimpinan transformasional tidak terlepas dari teori kepemimpinan itu sendiri. Ada teori yang menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat. Ada pula yang menyatakan bahwa pemimpin itu terjadi karena kelompok orang yang melakukan pertukaran dengan yang dipimpin atau pemimpin itu ada karena diangkat berdasarkan kemampuan memimpin. Menurut Thoha (2007:25) pemimpin dan kepemimpinan itu berbeda. Pemimpin ada karena dilahirkan dan kepemimpinan ada karena dibuat.

Memahami pentingnya pemimpin dan kepemimpinan, pada dasarnya hal yang fundamental. Menurut Luthans (2007:14) pemimpin adalah orang yang memiliki talenta untuk menggerakkan, mengarahkan atau mempengaruhi banyak orang mengikuti perintah dan keinginannya dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah sebuah ketetapan yang telah disepakati berdasarkan rambu-rambu kelayakan untuk menjadi bagian dari pemimpin yang memimpin pimpinan dari suatu organisasi.

Ada beberapa teori yang digunakan dalam membicarakan kepemimpinan organisasi antara lain teori kelebihan, teori keturunan, teori kharismatik, teori bakat, teori sosial, teori karakteristik, teori sifat, teori perilaku, teori tipe dan teori gaya kepemimpinan, serta teori penunjang seperti teori kelompok, teori situasional dan model kontingensi, serta teori jalan kecil – tujuan. Lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut:

- a. Teori kelebihan menurut Mitzberg (2010:36) bahwa seseorang menjadi pemimpin apabila memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Ada tiga kelebihan yang harus dimiliki pimpinan. Kelebihan rasio, kelebihan rohani dan kelebihan badaniah.
- b. Teori keturunan menurut Greene (2007:87) bahwa seseorang menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan. Karena orang tua seorang pemimpin, maka anaknya otomatis menjadi pemimpin menggantikan orang tuanya, seolah-olah seseorang menjadi pemimpin karena ditakdirkan.
- c. Teori kharismatik menurut Baron (2004:69) seorang menjadi pemimpin karena mempunyai kharisma (pengaruh) yang sangat besar. Kharisma diperoleh dari kekuatan Yang Maha Kuasa, yang memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh besar.
- d. Teori bakat atau biasa disebut teori ekologis dari Evans (2005:33) bahwa pemimpin lahir karena bakatnya, karena mempunyai bakat untuk memimpin. Bakat ini dikembangkan dan memberikan kesempatan untuk menduduki suatu jabatan pimpinan.
- e. Teori sosial menurut Wursanto (2003:8) bahwa setiap orang dapat menjadi pemimpin asal didukung oleh masyarakat sosial melalui

masalah-masalah kepemimpinan yang dapat dipelajari melalui pengalaman dalam menangani konflik sosial.

- f. Teori karakteristik menurut Fiedler (2007:195) bahwa kepemimpinan organisasi dijalankan berdasarkan karakteristik kepemimpinan yang memiliki sifat, perilaku, tipe dan gaya memimpin untuk mengarahkan dan menggerakkan bawahan mewujudkan tujuan organisasi.
- g. Teori sifat intinya mengkaji tentang kepemimpinan dengan memusatkan perhatian pada pemimpin itu sendiri dengan mempertanyakan sifat-sifat yang pantas dianggap sebagai seorang pemimpin (Davis, 2005:19). Teori sifat ini didasari dari teori manusia besar (*great man*) yang menyatakan bahwa seorang yang dilahirkan sebagai pemimpin tentu mempunyai sifat sebagai pemimpin yang besar. Ciri-ciri dari pemimpin yang besar ditandai dengan sifat yang dimiliki seperti cerdas, memiliki inisiatif, terbuka, antusias, jujur, simpatik dan percaya diri.

Davis (2005:20) lebih lanjut mengemukakan bahwa sifat pemimpin yang berpengaruh terhadap kepemimpinan organisasi dirumuskan dalam empat sifat umum yaitu: 1) cerdas dalam berkarakter, 2) dewasa dalam menjamin hubungan sosial, 3) memiliki motivasi dalam berprestasi, dan 4) mampu mengembangkan hubungan kemanusiaan. Teori sifat ini membentuk karakteristik kepemimpinan, yang melahirkan pemimpin konstruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi di dalam memerankan sosok pemimpin pada kepemimpinan organisasi.

- h. Teori perilaku menurut Mintzberg (2010:10) menyatakan perilaku kepemimpinan merupakan proses pembentukan karakter seorang

pemimpin yang memiliki talenta, kemampuan, visi dan misi yang jelas, orientasi dan prospektif dalam mendukung kepemimpinannya. Perilaku kepemimpinan yang berkarakter memudahkan bawahannya mengikuti perintah, pengarahan, perintah, gerakan dan kearifan untuk mewujudkan tujuan organisasi.

- i. Teori tipe yang dikemukakan Robbins (2007:49) bahwa setiap pemimpin berusaha memimpin sesuai dengan tipe yang disenangi. Wujud dari tipe yang disenangi berupa kepribadian, otoriter, demokratis, paternalistik dan endogenous.
- j. Teori gaya yang dikemukakan oleh Stefanny (2001:74) bahwa pemimpin selalu memperlihatkan gaya kepemimpinan yang berpihak kepada kemajuan organisasi. Gaya yang biasa ditunjukkan berupa instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi.
- k. Teori kelompok pada prinsipnya mengkaji andil kepemimpinan yang berasal dari kelompok yang pantas dan layak sebagai pemimpin. Bentuk kepemimpinan ini terjadi karena dominasi kelompok atau pengikut yang menetapkan atribut pemimpin yang representatif. Greene (2007:39) menyatakan kepemimpinan terbentuk berdasarkan kesepakatan dan tujuan dari kelompok orang. Secara perilaku seseorang mampu memimpin karena dibentuk oleh kelompok yang menghendaki memimpin.

Teori kelompok ini biasanya membentuk kepemimpinannya berdasarkan inisiatif, hubungan kerja, kepentingan dan tujuan. Kekurangan dari teori kelompok ini dalam konteks kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh domain kuantitas kelompok (Baron, 2004:71).

Konteks teori kelompok memiliki relevansi dengan kepemimpinan aktualisasi instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi.

- I. Teori situasional dan model kontingensi. Meletakkan kepemimpinan seseorang pemimpin dipengaruhi oleh situasi peranan, kecakapan dan konsekuensi tindakan yang dilakukan. Situasi kepemimpinan yang diemban melahirkan model kontingensi yang mengarahkan terwujudnya efektivitas kepemimpinan (Fiedler, 2007:66).

Menilai kepemimpinan menurut teori situasional dan model kontingensi melahirkan pemimpin yang instruksi dan konsultasi dalam mendukung model kontingensi guna membangun efektivitas kepemimpinan partisipatif dan delegatif ((Hersey and Blanchard, 2008:23).

- m. Teori jalan kecil – tujuan (*path – goal theory*). Intinya memperkenalkan pengembangan kepemimpinan yang sehat dalam suatu organisasi mencapai tujuan. Evans (2005:37) menyatakan kepemimpinan merupakan jalan kecil untuk mencapai tujuan. Artinya bahwa diantara banyak orang hanya sebagian kecil yang dapat menjadi pemimpin untuk mewujudkan tujuan yang dipimpin.

Teori ini memberikan penguatan terhadap kepemimpinan dengan menentukan empat tipe relevansi yang mengantar seorang pemimpin mencapai tujuan kepemimpinan yaitu kemampuan menjadi: kepemimpinan direktif, kepemimpinan yang mendukung, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan berorientasi prestasi. Lippitt dan Weight (2007:19) menyatakan tipe gaya kepemimpinan dari

teori jalan kecil – tujuan menghasilkan gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegatif.

Thoha (2007:48) membedakan definisi pemimpin dengan kepemimpinan. Pimpinan adalah hak setiap orang untuk menjadi pemimpin, baik memimpin dirinya sendiri, keluarga, kelompok masyarakat atau organisasi. Sedangkan kepemimpinan adalah hak seseorang untuk memimpin karena diangkat berdasarkan kesepakatan dari hasil keputusan berdasarkan aturan. Jadi kepemimpinan cenderung bersifat pengangkatan seseorang berdasarkan jabatan yang diakui oleh aturan yang mengikat untuk memimpin dalam rangka mengarahkan, menggerakkan dan mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan bersama.

Memahami teori tersebut, maka fungsi kepemimpinan menurut Rivai (2013:13) dipandang dalam empat hal yaitu fungsi kepemimpinan sebagai satu kelompok status, tokoh, fungsi dan proses. Fungsi kepemimpinan memudahkan tercapainya sasaran kelompok. Dalam organisasi modern, fungsi kepemimpinan dapat dilaksanakan dalam beberapa peserta untuk mewujudkan tujuan yang dipimpin.

Berdasarkan fungsi kepemimpinan ini ditemukan beberapa model kepemimpinan. Menurut Rivai (2013:13) ada tiga model kepemimpinan yaitu model kepemimpinan partisipatif dan pendelegasian, kepemimpinan kharismatik dan gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan partisipatif dan pendelegasian adalah suatu kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi yang

berlainan. Kepemimpinan kharismatik merupakan perpanjangan dari teori atribus bahwa para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroic atau luar biasa bila mengamati perilaku tertentu. Karakteristik utama pemimpin kharismatik yaitu percaya diri, satu visi, mampu mengungkapkan visi dengan gamblang, keyakinan akan visi, perilaku di luar aturan, sebagai agen perubahan dan peka dengan lingkungan. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut dalam arah tujuan yang ditegakkkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

Memahami model kepemimpinan tersebut, maka fokus dari kajian kepemimpinan ini adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam instansi. Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu (Bass, 2004:15).

Konsepsi gaya kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns dalam Stone et al (2004:155) bahwa *transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared*. Secara operasional Bass (2010) memaknai gaya kepemimpinan transformasional sebagai *leadership and performance beyond expectations*. Sedangkan Gill

(2010:74) memaknai gaya kepemimpinan transformasional sebagai *the process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization's mission or objectives*.

Berdasarkan pengertian tersebut, diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai tersebut diharapkan hubungan baik antar anggota dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi.

Karakteristik gaya kepemimpinan transformasional menurut Avolio dkk (Stone et al, 2004:158) adalah sebagai berikut:

- a. Kharisma (*charismatic influence or idealized influence*), mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu menyihir bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkrit, kharisma ditujukan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil dan menghargai bawahan. Dengan kata lain pemimpin transformasional menjadi role model yang dikagumi, dihargai dan diikuti oleh bawahannya.
- b. Inspirasi (*inspirational motivation*) berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi sekaligus mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu

membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

- c. Rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*), karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional, menstimulasi untuk selalu kreatif dan inovatif.
- d. Pertimbangan yang diindividualkan (*individualized consideration*) berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik dan melatih bawahan.

Gaya kepemimpinan transformasional diyakini oleh banyak pihak sebagai kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi bawahan untuk berperilaku seperti yang diinginkan. Bass (2004:13) menyatakan bahwa dalam rangka memotivasi bawahan, pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional melalui tiga cara yaitu mendorong untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha, mendorong untuk mendahulukan kepentingan kelompok serta meningkatkan harga diri dan aktualisasi diri.

Popper dan Zakkai (2000:64) mendefinisikan gaya kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang proaktif. Proaktif di sini berarti pemimpin melihat kondisi saat ini sebagai batu loncatan untuk pencapaian tujuan di masa depan. Pemimpin yang berhubungan dengan kebutuhan pengembangan para bawahannya, sedangkan menurut Jung dan Avolio (2008:52) gaya kepemimpinan transformasional meliputi

pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen.

Sejalan dengan hal tersebut Podsakoff (2006:66) menyatakan bahwa perilaku pemimpin transformasional dapat menaikkan imbas (*impact*) perilaku pemimpin transaksional pada variabel-variabel *outcomes* bawahan, sebab bawahan merasa percaya dan hormat terhadap pemimpin serta termotivasi berbuat lebih daripada apa yang diharapkan.

Selanjutnya, menurut Bass (2004:25) untuk dapat menghasilkan produktivitas, gaya kepemimpinan transformasional telah didefinisikan sebagai “*Fours I's*” yang menjadi dimensi-dimensi dalam gaya kepemimpinan transformasional, dengan penjelasannya adalah: *individualized influence* (melalui model-model aturan bagi pengikut, yang mana pengikut mengidentifikasi dan ingin melakukan melebihi model tersebut).

Pemimpin-pemimpin menunjukkan standard tinggi dari tingkah laku moral dan etika, serta menggunakan kemampuan untuk menggerakkan individu maupun kelompok terhadap pencapaian misi mereka dan bukan untuk nilai perorangan), *inspirational motivation* (pemimpin memberikan arti dan tantangan bagi pengikut dengan maksud menaikkan semangat dan harapan, menyebarkan visi, komitmen pada tujuan dan dukungan tim), *intellectual stimulation* (pemimpin transformasional menciptakan rangsangan dan berpikir inovatif bagi pengikut melalui asumsi-asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah, menggunakan pendekatan pada situasi lampau melalui cara yang baru), dan *individualized*

consideration (melalui pemberian bantuan sebagai pemimpin, memberikan pelayanan.

Menurut Rivai (2013:15) gaya kepemimpinan transformasional memiliki indikator kharisma, inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan yang diindividualkan. Kharisma yaitu memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan. Inspirasi yaitu mengomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud penting dengan cara yang sederhana. Rangsangan intelektual yaitu menggalakkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah yang diteliti. Dan pertimbangan yang diindividualkan yaitu memberikan perhatian pribadi, memperlakukan tiap karyawan secara individual, melatih (*coach*), menasihati.

Gaya kepemimpinan transformasional ini berpusat pada asumsi bahwa para pemimpin dapat mengubah keyakinan, asumsi, dan perilaku dengan menarik pentingnya kolektif atau hasil organisasi. Secara konseptual, gaya kepemimpinan transformasional pada awalnya dibedakan dari model kepemimpinan transaksional yang mengandalkan kepentingan pribadi sebagai dasar memotivasi para pegawai (Bass, 2004:63).

Kepemimpinan transformasional untuk membandingkan tingkat kebutuhan pegawai, untuk mendorong mereka melihat lebih jauh dari hanya sekedar melihat kepentingan diri sendiri dan fokus pada kebutuhan instansi. Secara kumulatif, gaya kepemimpinan transformasional memunculkan tujuan berkomitmen dan inovatif pada pendekatan untuk

manajemen dan hasil. Lebih khusus lagi, gaya kepemimpinan transformasional diharapkan dapat membentuk perilaku pegawai melalui tiga proses psikologis (Bass, 2004:208).

Pemimpin transformasional mengarahkan dan mengilhami upaya pegawai dengan meningkatkan kesadaran mereka akan pentingnya nilai-nilai instansi dan hasil. Proses ini menuntut para pemimpin untuk menciptakan visi, misi, dan tujuan antara pegawai, memberikan keyakinan dan arah tentang masa depan instansi. Daya tarik untuk tujuan yang lebih luas mengaktifkan tingkat kebutuhan pegawai yang tinggi, mendorong mereka untuk mengatasi kepentingan pribadi mereka sendiri demi instansi dan masyarakat.

Pemimpin transformasional menginspirasi pegawai sebagai sumber pengaruh ide, berfungsi sebagai model peran, dan membangun kepercayaan diri dan kebanggaan pegawai dalam instansi. Ketiga, pemimpin transformasional membantu pegawai mencapai misi tersebut dengan merangsang intelektual mereka untuk menantang asumsi lama tentang masalah instansi dan praktek.

Dalam Rafferty & Griffin (2004:330), para pemimpin transformasional memotivasi para pegawai untuk mencapai kinerja di luar harapan dengan mentransformasikan sikap, kepercayaan, dan nilai-nilai para pegawai agar memperoleh kepatuhan. Bass mengidentifikasi beberapa sub dimensi dari gaya kepemimpinan transformasional antara lain: visi, komunikasi inspirasional, stimulasi intelektual, kepemimpinan suportif, dan pengenalan personal.

Gaya kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang berhasil menggerakkan pegawai melampaui pengaruh idela (karisma), inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual. Ini mengangkat tingkat kematangan pegawai dan cita-cita serta kemauan untuk berprestasi, aktualisasi diri, dan kesejahteraan orang lain, instansi, dan masyarakat.

Pengaruh idela dan gaya kepemimpinan inspirasional ditampilkan bila pemimpin membayangkan masa depan yang diinginkan, mengartikulasikan bagaimana hal itu dapat dicapai, menetapkan contoh untuk diikuti, menetapkan standar kinerja yang tinggi, dan menunjukkan tekad dan keyakinan. Stimulasi intelektual ditampilkan ketika pemimpin membantu pegawai untuk menjadi lebih inovatif dan kreatif. Pertimbangan individual ditampilkan ketika para pemimpin memperhatikan kebutuhan perkembangan pegawai dengan dukungan dan pelatihan pengembangan pegawai. Tugas delegasi pemimpin sebagai kesempatan untuk pertumbuhan. Indikator dalam gaya kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi. Dimensi tersebut yaitu: (1) kharisma atau idealism; (2) inspirasi atau motivasi; (3) stimulasi intelektual; (4) pertimbangan individual (Robbins; 2007:66).

Aktualisasi dari gaya kepemimpinan transformasional ini menjadi tepat dan dibutuhkan oleh Perguruan Tinggi Muhammadiyah di dalam mengembang kepemimpinan dalam memperbaiki komitmen organisasi mewujudkan kinerja dosen, sehingga kepemimpinan transformasional ini menjadi alasan untuk diterapkan dalam menumbuhkan kharisma atau

idealisme dosen, menumbuhkan inspirasi atau motivasi dosen, merangsang intelektual dosen dan senantiasa mempertimbangkan individual dalam menjalankan dinamika organisasi perguruan tinggi.

C. Konsep Budaya Organisasi

Pengantar dalam memahami pengertian budaya organisasi dalam kaitannya dengan obyek penelitian yang dilakukan pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah, tidak terlepas dari andil dan keberadaan budaya organisasi sebagai sebuah momentum artifak dan kreasi, nilai dan asumsi dasar. Menurut Ivanchevic (2006:43) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah budaya artifak dan kreasi, nilai dan asumsi dasar yang tercipta dalam organisasi yang dilakukan oleh manusia yang memiliki budaya.

Bagi Perguruan Tinggi Muhammadiyah, landasan utama hakikat penerapan budaya organisasi ini mengacu pada surah Ali Imran ayat 110 yang berbunyi:

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ
عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ
خَيْرًا لَهُمْ مِمَّنْهُمُ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿١١٠﴾

Artinya:

Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli Kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik.

Mengacu pada ayat tersebut, memberikan himbauan kepada setiap anggota atau warga Muhammadiyah untuk mampu mengamalkan nilai-

nilai budaya yang bertujuan untuk menjadi umat yang terbaik, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah kepada yang mungkar, karena itu, filosofi budaya organisasi Muhammadiyah menjadikan ayat ini sebagai filosofi dasar untuk integritas, identitas, tanggungjawab, etika kerja dan berorientasi pada hasil sebagai umat yang terbaik dilahirkan untuk manusia.

Mengingat pentingnya ayat ini yang berkaitan dengan budaya organisasi yang diemban oleh warga Muhammadiyah, maka bagian terpenting dari budaya dan organisasi adalah prospektif untuk memahami perilaku individu dan kelompok dalam suatu organisasi. Menurut Ivanchevic (2006:44) untuk mengenal konsepsi tentang budaya organisasi maka perlu terlebih dahulu mendefinisikan apa yang dimaksud dengan budaya dan apa yang dimaksud dengan organisasi dan budaya organisasi itu sendiri. Budaya didefinisikan sebagai simbol, bahasa, ideologi, ritual dan mitos yang menjadi kebiasaan yang telah mengakar dan menjadi tuntunan dan panutan bagi setiap orang yang memiliki pemahaman tentang perilaku dan tindakannya. Organisasi didefinisikan sebagai wadah atau tempat yang menghimpun individu menjadi kelompok yang memiliki kepentingan, kebutuhan dan tujuan secara bersama. Budaya organisasi didefinisikan sebagai sebuah persepsi atau cara pandang di dalam melihat suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi yang saling terintegrasi dalam identitas sesuai tanggungjawab menurut etika kerja dan orientasi hasil yang dicapai melalui cara yang benar.

Ivanchevic (2006:45) juga menjelaskan arti penting budaya organisasi adalah sebuah filosofi kebiasaan yang normatik, yang telah

mengatur setiap perilaku dan tindakan anggota dalam memajukan organisasi. Inti budaya organisasi tidak terlepas dari perilaku dan tindakan organisasi yang berada dalam merekayasa budaya organisasi tidak terlepas dari pemahaman tentang sistem makna bersama yang dianut oleh anggota dalam suatu organisasi. Robbins (2007:305) mendefinisikan budaya organisasi merupakan sistem makna yang dipersepsikan oleh anggota dan cara persepsi itu menciptakan sebuah pola keyakinan, nilai dan ekspektasi. Sementara Ivancevich (2005:44) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan dan dikembangkan oleh kelompok organisasi berdasarkan persepsi, berpikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya. Definisi menunjukkan bahwa budaya melibatkan asumsi, adaptasi, persepsi dan pembelajaran.

Budaya organisasi merupakan sebuah kerangka kerja dalam menata dan mengarahkan perilaku orang dalam pekerjaan. Budaya organisasi menata dan mengarahkan seseorang untuk memiliki kepekaan tentang kegiatan organisasi, kebebasan dalam organisasi, keberanian mengembangkan eksistensi organisasi dan keterbukaan organisasi dalam menerima inovasi. Handy (2007:17) menyatakan mendiagnosis budaya organisasi tercermin pada teori kepekaan (*sensitivity theory*), teori kebebasan (*independence theory*), teori keberanian (*braveness theory*) dan teori keterbukaan (*transparency theory*). Sementara teori budaya organisasi menurut Robbins (2007:195) meliputi teori identitas, teori *sense-making*, teori inovasi dan teori karakteristik budaya. Keempat teori ini memainkan peran penting dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Handy (2007:18) menjelaskan teori ini berdasarkan landasan acuan dari dalil atau proposisi yang ditemukannya sebagai berikut:

- a. Teori kepekaan (*sensitivity theory*), asumsi dasarnya dibangun berdasarkan kepentingan dan tujuan yang ingin dicapai. Semakin tinggi sensitivitas kepentingan dari orang yang memberikan penilaian mengenai aktivitas kerja, semakin memudahkan mencapai tujuan. Kepentingan dan tujuan tersebut merupakan nilai sensitivitas budaya organisasi.
- b. Teori kebebasan (*independence theory*), dipahami berdasarkan hak asasi yang dimiliki oleh setiap orang dalam bekerja pada suatu organisasi. Hak asasi ini yang menginginkan kebebasan dalam berapresiasi, berkarya dan berprestasi dalam suatu keterkaitan kebebasan yang mengikat.
- c. Teori keberanian (*braveness theory*), dilandasi oleh semangat untuk menghindari kegagalan dan meraih peluang. Melalui keberanian yang kuat, orang dalam suatu organisasi memiliki keberanian untuk sukses dan selalu menciptakan peluang dengan mengabaikan resiko dan ini menjadi sebuah refleksi budaya organisasi.
- d. Teori keterbukaan (*transparency theory*), memiliki filosofi kejelasan dari tabir hitam dan putih atau dengan kata lain tabir maju atau mundur di dalam mengumpulkan sebuah kekuatan yang harus dijelaskan secara terbuka kepada semua orang untuk menerima bahwa transparansi menjadi penting dalam penerapan budaya organisasi.

Robbins (2007:196) menjelaskan keempat teori tersebut sebagai berikut:

- a. Teori identitas menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah identitas dari perilaku dan kebanggaan anggota organisasi di dalam menciptakan kekuatan, kecepatan perubahan dan idealisme kerja yang tinggi mewujudkan tujuan organisasi.
- b. Teori *sense-making* menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan perwujudan kepentingan perilaku dan tindakan dalam sebuah mekanisme kerja yang terpadu yang menuntun dan membentuk sikap perilaku sejalan visi, misi dan tujuan organisasi.
- c. Teori inovasi menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan motif dan keberanian harapan untuk berani mengambil keputusan sesuai perilaku dan tindakan yang presisi, analisis dan perhatian pada hal-hal detail yang mendukung kemajuan organisasi.
- d. Teori karakteristik budaya menjelaskan suatu kepercayaan dan nilai yang menjadi filosofi utama yang dipegang teguh oleh anggota organisasi dalam menjalankan atau mengoperasionalkan kegiatan organisasi, sehingga karakteristik organisasi tidak terlepas dari pola perilaku dan tindakan anggotanya.

Teori-teori ini kemudian melahirkan sebuah indikator penting dalam membangun pemahaman budaya organisasi. Keberadaan budaya organisasi menjadi sebuah kekuatan besar dalam mencapai tujuan organisasi bila keberadaan budaya organisasi menjadi nilai tambah bagi setiap orang yang ada dalam organisasi. Mann (2008:23) menyatakan budaya organisasi adalah nilai tambah bila unsur integritas, identitas, tanggungjawab, etika kerja dan orientasi hasil menjadi satu mata rantai yang tidak terpisahkan.

Implikasi dari budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dari ada aspek filosofi pendiri, nilai-nilai yang dianut, etos kerja, prinsip dan kaidah yang menjadikan budaya tersebut sebagai model budaya kelompok, hirarki, rasional dan adokrasi. Hasil model ini menurut Jones (2006:25) menghasilkan sebuah nilai inti (*core value*) dalam melihat konsep budaya organisasi sebagai cara pandang dalam mencapai tujuan. Nilai inti ini meliputi sensitivitas atau integritas, identitas, tanggungjawab, etika kerja dan orientasi hasil mewujudkan tujuan organisasi.

Jones (2006:26) menarasikan metamorfosis budaya organisasi lahir dari perilaku dasar yang dimiliki oleh individu dalam suatu organisasi yang mengimplikasikan wujud perilaku sesuai dengan filosofi pendiri organisasi yang menanamkan nilai-nilai fundamental yang dianut oleh organisasi sesuai dengan etos kerja yang selaras dengan prinsip dan kaidah normatif yang dimiliki organisasi. Perilaku dasar ini kemudian berkembang berwujud model budaya organisasi sesuai dengan kelompok yang mewadahi, hirarki organisasi, pertimbangan rasionalitas organisasi dan adokrasi yang dianut. Model ini kemudian memiliki inti budaya organisasi meliputi integritas, identitas, tanggungjawab, etika kerja dan orientasi hasil, dalam melakukan transformasi budaya organisasi yang diterapkan.

Bagi organisasi, budaya organisasi memainkan peranan penting untuk mempengaruhi komitmen kerja dan kinerja. Ndraha (2004:33) menyatakan eksis dari budaya organisasi berdampak terhadap komitmen kerja dan kinerja. Adanya integritas, identitas, tanggungjawab, etika kerja

dan orientasi hasil yang diberikan kepada anggota organisasi yang sejalan dengan perilaku dasar dari perubahan nilai yang dianut menjadi inti budaya untuk mencapai tujuan organisasi.

Handy (2007:114) menyatakan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap komitmen kerja dan pencapaian kinerja individu dan organisasi. Realitas yang terlihat individu yang sensitif terhadap kemajuan berupaya untuk meningkatkan kemampuan kerjanya, dengan mengembangkan kebebasan kreasi kerja untuk optimalisasi kerja, individu memiliki keberanian mengembangkan peluang kerja untuk meraih prestasi kerja dan terus melakukan transparansi kerja yang lebih profesional.

Inti budaya organisasi yang dijalankan secara individu menghasilkan kepekaan terhadap kemajuan kerja, kebebasan terhadap kreasi kerja, keberanian terhadap peluang kerja, transparansi terhadap profesionalisme kerja. Output dari nilai inti budaya yang dihasilkan merupakan unsur penilaian kinerja. Pada sisi lain secara organisasi inti budaya yang diterapkan telah memberikan penguatan terhadap potensi sumber daya manusia, penguatan kelembagaan unit kerja dan pencapaian tujuan organisasi (Handy, 2007:115).

Implikasi dari nilai tambah budaya organisasi ini melahirkan model nilai budaya organisasi. Quinn (2007:122) menyebutkan bahwa model nilai budaya organisasi melahirkan prospektif pemeliharaan internal dan penempatan diri secara eksternal, proses fleksibel dan pengendalian proses berorientasi.

Konsep budaya organisasi memerlukan tiga frase kata yang harus di definisikan yaitu budaya, organisasi dan budaya organisasi. Menurut Robbins (2007:14) budaya adalah seperangkat nilai-nilai yang dipelajari, diyakini, memiliki standar pengetahuan, moral, hukum dan perilaku yang disampaikan oleh individu, organisasi atau masyarakat untuk bertindak sesuai kebiasaan dasar dalam memandang dirinya. Handy (2007:58) menyatakan organisasi adalah sekumpulan lebih dari satu orang yang melakukan kerjasama berdasarkan kepentingan dan tujuan yang ingin dicapai. Patricia (2007:19) menyatakan budaya organisasi adalah sekumpulan ideologi, simbol dan nilai inti yang kompleks dalam mempengaruhi cara pandang individu dalam organisasi. untuk memiliki integritas, identitas, tanggungjawab, etika kerja dan orientasi hasil

Teori *organization culture fundamental* yang dikemukakan oleh Algerrow (2008:33) bahwa organisasi yang maju dan modern memiliki filosofi fundamental yang mengikat setiap anggota organisasi memiliki nilai perekat budaya dalam memajukan organisasi. Nilai perekat budaya organisasi yang dimaksud yaitu integritas, identitas, tanggungjawab, etika kerja dan orientasi hasil dalam mengelola organisasi.

Kajian penting yang mempengaruhi respon organisasi secara internal dan eksternal adalah budaya organisasi. Tunggal (2007:1) menyatakan budaya organisasi atau *organization culture* adalah sekumpulan asumsi penting mengenai organisasi yang di dalamnya terdapat unsur integritas, identitas, tanggungjawab, etika kerja dan orientasi hasil.

Quinn (2007:123-124) menyatakan dalam suatu organisasi ditemukan empat jenis model budaya yaitu:

- a. Budaya kelompok, berorientasi internal dan fleksibel. Budaya ini cenderung untuk didasarkan pada nilai-nilai dan norma-norma yang dikaitkan dengan pertalian. Kepatuhan anggota organisasi terhadap arahan organisasional muncul dari kepercayaan, tradisi dan komitmen jangka panjang. Budaya ini cenderung menekankan pengembangan anggota dan partisipasi nilai-nilai dalam pengambilan keputusan.
- b. Budaya hirarkis, berorientasi internal dengan lebih berfokus pada kontrol dan stabilitas. Budaya ini memiliki nilai-nilai dan norma-norma yang biasanya berhubungan dengan suatu sistem birokratis, serta menghargai stabilitas.
- c. Budaya rasional, berorientasi eksternal dan berfokus pada kontrol. Sasaran utamanya adalah produktivitas, perencanaan dan efisiensi. Para anggota organisasi dimotivasi oleh keyakinan bahwa kinerja mengarah pada sasaran organisasi yang diinginkan akan diberikan imbalan.
- d. Budaya adokrasi, berorientasi eksternal dan fleksibel. Budaya ini menekankan perubahan yang di dalamnya pertumbuhan, akuisisi sumber daya dan inovasi sangat didukung. Para anggota organisasi dimotivasi oleh kepentingan atau daya tarik ideologis dari tugas tersebut.

Memahami uraian tersebut di atas, maka budaya organisasi dibangun berdasarkan indikator integritas, identitas, tanggungjawab, etika kerja dan orientasi hasil yang memiliki pengaruh langsung atau tidak

langsung dalam mewujudkan komitmen kerja dan pencapaian kinerja bagi suatu organisasi. Wajar jika budaya organisasi merupakan salah satu penentu dari pengembangan individu sumber daya manusia dan pengembangan organisasi sumber daya manusia.

Menurut Ivancevic (2006:46) Efek atau dampak yang ditimbulkan dari penerapan budaya organisasi, menyebabkan organisasi tersebut memiliki ekspektasi, nilai dan sikap bersama untuk memberikan pengaruh pada individu, kelompok dan proses organisasi, sehingga terjalin perilaku dan tindakan dari orang-orang yang ada dalam organisasi mampu melakukan serangkaian prosedur yang spesifik untuk menciptakan:

1. Integritas yaitu nilai keyakinan, kejujuran, kebersamaan, senasib dan keterpaduan dalam suatu kesatuan yang utuh bagi organisasi.
2. Identitas yaitu pemahaman tentang jati diri, kebanggaan, konsep diri, apresiasi dan ciri khas yang membedakan dalam mengembang potensi organisasi.
3. Tanggungjawab yaitu aktualisasi dari kepribadian dan perilaku yang sesuai dengan ketulusan, empati, ekspektasi, orientasi dan prospektif bagi organisasi.
4. Etika kerja yaitu penilaian tentang aturan, prosedur, sistem kerja, kedisiplinan dan perbuatan etis yang dapat mengangkat derajat atau eksistensi organisasi.
5. Orientasi hasil yaitu menciptakan perilaku dan perbuatan dalam organisasi berupa produktivitas, sinergitas, kepuasan, komitmen dan kinerja.

Mengingat pentingnya budaya organisasi, maka penerapannya menjadi urgen dan dibutuhkan oleh organisasi, termasuk dalam hal ini perguruan tinggi dalam melakukan komparasi pemahaman tentang budaya organisasi yang dianut dan diyakini menjadi sebuah filosofi dasar dari kebiasaan yang telah ditanamkan oleh para pendiri sebelumnya. Menurut Ivanchevic (2006:50) upaya untuk menanamkan budaya organisasi sebagai keyakinan nilai dan ekspektasi, diharapkan budaya organisasi ini menentukan:

- a. Perilaku dan tindakan anggota organisasi sejalan dengan visi, misi dan tujuan organisasi.
- b. Anggota organisasi mampu mengembang keyakinan para pendiri organisasi untuk mewujudkan perkembangan, kemajuan dan modernisasi organisasi sesuai dengan periode dan dinamika organisasi yang telah dilaluinya.
- c. Setiap anggota organisasi mampu mengaktualisasikan inti budaya organisasi yaitu menumbuhkan integritas, identitas, tanggungjawab, etika kerja dan orientasi hasil menuju kemajuan organisasi.
- d. Budaya organisasi menjadi pijakan nilai, norma, filosofi dan prinsip yang kuat untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Berdasarkan pemahaman pengertian, teori dan argumentasi tentang budaya organisasi, hal ini menjadi sebuah kajian yang berperan penting dalam melihat aktualisasi atau perwujudan budaya organisasi ini menjadi perlu dan dibutuhkan oleh perguruan tinggi seperti Perguruan Tinggi Muhammadiyah untuk menumbuhkan perilaku dan tindakan dosen

yang mampu mengembangkan budaya organisasi sesuai integritas, identitas, tanggungjawab, etika kerja dan orientasi hasil untuk mewujudkan tujuan organisasi.

D. Konsep Kompetensi Dosen

Konsep kompetensi yang dikaji dalam penelitian ini adalah kompetensi dosen. Pengertian tentang kompetensi secara etimologi menurut Kamus Bahasa Indonesia yang dikemukakan oleh WJS Purwadarminto (1999:405) kompetensi artinya kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan suatu hal atau dengan kata lain arti kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan yang dimiliki seseorang. Asal kata kompetensi berasal dari kata *competency* yang berarti orang yang memiliki kompeten atau kecakapan, kemampuan dan tangkas sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan.

Menurut Lynn (2008:85) kompetensi merupakan perpaduan antara pengetahuan pedagogik, keterampilan profesional, nilai kepribadian dan hubungan interaksi sosial yang direfleksikan dalam kemampuan seseorang, sehingga terlihat memahami, menguasai, mengamalkan dan mampu berinteraksi dalam melakukan pekerjaan yang ditekuni. Berarti kompetensi dapat didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dengan memanfaatkan segala kemampuannya untuk mengerjakan pekerjaan sesuai tujuan yang diinginkan.

Menurut Uno (2007:3) karakteristik kompetensi seseorang secara umum dibagi atas empat karakteristik kemampuan yaitu: 1) pedagogik berupa kemampuan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang atas pekerjaan yang dilakukan; 2) profesional berupa kemampuan yang

terampil dalam melakukan tugas dengan baik; 3) kepribadian berupa kemampuan motif dan perilaku yang dimiliki oleh seseorang dalam bekerja; dan 4) sosial berupa konsep diri dalam berinteraksi melakukan pekerjaan. Keempat karakteristik kompetensi ini memainkan peran penting bagi seseorang dalam menjalankan pekerjaannya.

Kajian tentang kompetensi ini didukung oleh beberapa teori dari para ahli diantaranya adalah teori potensi, teori kecakapan dan teori kemampuan. Menurut Jhurgen (2009:44) kompetensi seseorang berdasarkan teori potensi adalah segala upaya yang dilakukan oleh seseorang untuk mengelola dan menunjukkan hasil potensi yang dimilikinya. Wujud dari upaya potensi seseorang itu bisa berupa kemampuan intelegensi, kemampuan skill, kemampuan berperilaku dan kemampuan bergaul, dan lain sebagainya. Semakin bagus potensi seseorang, maka semakin berkompeten orang tersebut dalam bekerja.

Pemahaman tentang kompetensi ini juga relevan dengan teori kecakapan dari Cholisin (2006:56) bahwa kecakapan merupakan identitas penting dari orang yang memiliki kompetensi. Artinya, kompetensi seseorang dapat dinilai dari kecakapan yang dimiliki. Biasa ditemukan dalam keseharian orang-orang yang memiliki kompetensi dalam kecakapan pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial dalam melaksanakan pekerjaan yang ditekuni. Ini berarti kompetensi dapat diartikan sebagai kecakapan yang dimiliki oleh seseorang dalam bekerja.

Termasuk teori kemampuan, memiliki relevansi yang kuat dalam memberikan pengertian definisi kompetensi. Menurut Martinis (2006:5) setiap orang memiliki kompetensi kemampuan untuk mewujudkan tujuannya. Kemampuan yang dimaksud adalah mampu di dalam

mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kecakapan pendagogik, kecakapan keahlian profesi, kecakapan karakter pribadi dan kecakapan berinteraksi sosial dengan pekerjaan yang ditekuninya.

Memahami pengertian kompetensi di atas berdasarkan teori yang mendukung, ini memberikan kekayaan khasanah pengertian tentang kompetensi itu sendiri dan memberikan penspesifikasian tentang pengertian kompetensi dosen yang menjadi kajian yang akan diamati. Kompetensi dosen yang dimaksud adalah batasan tentang profesi dari pekerjaan dosen yang berkaitan erat dengan profesi yang dilakukan, sehingga menjadi profesional. Berarti kompetensi dosen disepadankan dengan makna orang yang memiliki profesional di bidang profesi dosen yaitu melakukan aktivitas belajar dan mengajar. Wirawan (2009:88) menyatakan kompetensi dosen melekat dengan profesi yang profesional dalam melakukan proses belajar mengajar dalam perkuliahan.

Pijakan dasar untuk memahami kompetensi dosen ini relevan dengan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, di mana kompetensi profesional yang dimaksud adalah penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam yang mencakup penguasaan materi kurikulum di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya. Berarti kompetensi profesional dosen tidak dapat dipisahkan dari dimensi materi pengajaran dalam proses belajar mengajar yang disampaikan oleh dosen, sehingga diperlukan eksistensi kemampuan pendagogik, profesional, kepribadian dan sosial dalam rangka penguasaan pembelajaran secara luas dan mendalam.

Dosen mempunyai tanggung jawab sangat besar dalam menjalankan peranannya sebagai tenaga pendidik. Guna mencapai tujuan pembelajaran yang berkualitas maka peningkatan kompetensi dosen harus selalu ditingkatkan. Kompetensi dosen perlu ditingkatkan secara terprogram, berkelanjutan melalui berbagai sistem pembinaan profesi, sehingga dapat meningkatkan kemampuan dosen tersebut. Hal tersebut berkaitan dengan peran strategis dosen terutama dalam pembentukan watak mahasiswa melalui pengembangan kepribadian di dalam proses pembelajaran di perguruan tinggi yang dilakukan secara berinteraksi.

Sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 28 (3) menyatakan bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang dosen sebagai agen pembelajaran adalah sebagai berikut:

- a. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai kompetensi yang dimilikinya.
- b. Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan.
- c. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.

- d. Kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Robbins (2007:33) menyatakan bahwa kata kompetensi (*ability*) atau *capacity* seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas pekerjaan yang ditentukan oleh empat sudut pandang kemampuan seseorang. Memiliki kemampuan pengetahuan sesuai wawasan (pendagogik), kemampuan profesi (profesional), kemampuan kepribadian dalam bertindak dan kemampuan sosial dalam berinteraksi dengan orang-orang di tempat bekerja.

Konsep kompetensi menurut Spencer dan Spencer (2007:15) adalah karakteristik dasar yang dimiliki individu yang berhubungan secara kausal untuk memperlihatkan kemampuan atau potensi yang dimiliki sesuai dengan profesi atau jabatannya. Unsur yang membangun kompetensi seseorang dibedakan atas empat potensi yaitu pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial, yang menjadi hal penting untuk menggambarkan konsep kemampuan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya.

Konsep kompetensi yang diuraikan dalam penelitian ini menjangkut kompetensi dosen. Janawi (2012:29) menyatakan bahwa “kompetensi dosen” diartikan dengan arti cakap atau kemampuan. Pengertian kompetensi yang dikaitkan dengan kompetensi dosen adalah gambaran profesional atau tidaknya dosen dalam mengantarkan keberhasilan

peserta didik. Ini berarti kompetensi merupakan sebuah kecakapan atau kemampuan seorang dosen dalam rangka mewujudkan kemampuannya memenuhi syarat seorang profesional dalam bidang pengajaran.

Sardiman (2012:30) menyatakan kompetensi dosen adalah kemampuan dasar yang mutlak harus dimiliki seseorang (dosen) dengan memiliki kemampuan pedagogik, keahlian dan keterampilan profesi dalam proses belajar mengajar, kemampuan kepribadian dan kemampuan sosial. Ini sesuai dengan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan dosen Pasal 1 ayat 10 yang menyatakan kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Wujud profesional atau tidak dari pendidik diwujudkan dengan sertifikat pendidikan dosen. Pasal 1 ayat 12 menegaskan, sertifikat pendidikan dosen adalah bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada guru dan dosen sebagai tenaga profesional.

Kompetensi dosen dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yaitu kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, sosial merupakan empat kompetensi yang perlu dikembangkan secara ideal di dalam pelaksanaan tugas yang diemban oleh dosen (Musfah, 2011:30). Kompetensi merupakan salah satu bagian dari ilmu manajemen yang perlu diamati untuk melihat keberhasilan suatu individu sumber daya manusia dan pencapaian tujuan organisasi. Welgraith (2008:19) menyatakan

kompetensi menjadi unsur penting dalam diri individu sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Termasuk dalam hal ini kompetensi dosen yang dibutuhkan dalam kemajuan sekolah.

Inti dari sebuah kompetensi dalam prospektif manajemen sumber daya manusia adalah kemampuan dari setiap individu sumber daya manusia dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi dalam mencapai tujuan organisasi. Kayna (2006:17) menyatakan relevansi kompetensi tidak terlepas dari aktivitas organisasi. Artinya organisasi maju tergantung pada andil orang yang berkompoten melaksanakan pekerjaan organisasi. Seperti halnya keberhasilan sekolah tergantung pada andil dosen yang berkompoten sesuai dengan standar kompetensi.

Beer dan Spector (2004:12) menyatakan kompetensi dosen secara spesifik adalah orang yang memiliki potensi pengembangan pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial untuk menjalankan pekerjaan pengajaran di institusi pendidikan. Orang yang memiliki kemampuan karena kompetensinya disebut profesional. Memahami kompetensi dalam kaitannya dengan profesi pekerjaan yang menghasilkan pendapatan, seperti profesi guru, dosen, tutor, widyaiswara dan lain sebagainya. Beer dan Spector (2004:15) mengemukakan teori status. Inti teori ini menyatakan bahwa status adalah identifikasi dari profesi yang melekat pada seseorang. Berarti orang yang memiliki profesi adalah orang yang memiliki status pekerjaan yang melekat keprofesionalannya.

Beer (2004:66) memberikan teori apresiasi dengan menyatakan bahwa setiap profesi yang dimiliki seseorang merupakan apresiasi profesional dan kompetensi. Profesional karena profesinya didasari oleh

kompetensi dan seseorang yang berkompeten karena profesinya mendatangkan pendapatan. Inti dari teori apresiasi adalah mengapresiasi orang yang memiliki profesi untuk profesional dalam berkompeten.

Kaitannya dengan kompetensi pendidik ini tertuang dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan dosen. Dalam undang-undang tersebut ditegaskan bahwa dosen adalah tenaga profesional. Artinya, profesi dosen adalah pendidik, yang menjadikan profesional karena memiliki keterampilan mendidik dan mengajar. Keprofesionalan seorang dosen karena memiliki potensi dan profesional dibidangnya, sehingga menjadi mendasar seorang dosen dibayar oleh negara sebagai sumber pendapatan.

Dasar menilai kompetensi dosen menurut Wallcot (2001:90) mengacu pada teori akses diri. Teori ini memandang bahwa kompetensi dosen adalah akses diri yang menunjukkan kompetensi seseorang untuk meraih prestasi. Penilaian kompetensi dilihat dari kemampuan yang dimiliki seseorang berdasarkan kriteria kompetensi mengajar. Wujud kompetensi tenaga pendidik yaitu kemampuan pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial yang menunjang profesinya.

Menjelaskan pentingnya kompetensi sumber daya manusia, maka mengacu kepada teori kemampuan yang diperkenalkan oleh Gerry (2005:151) menyatakan bahwa setiap sumber daya manusia memiliki kompetensi ideal. Kompetensi yang dimaksud adalah seseorang yang memiliki kemampuan wawasan pedagogik yang cukup luas, kemampuan profesional yang sesuai dengan keterampilan yang dimiliki, kemampuan kepribadian yang sesuai dengan karakter dan perilaku mendidik dan

kemampuan berinteraksi sosial dalam lingkungan pergaulannya. Kemampuan ideal ini harus dimiliki oleh seorang dosen sebagai tenaga pendidik yang profesional di bidang proses belajar mengajar.

Setiap manusia memiliki potensi, karena itu potensi menjadi pertimbangan di dalam memperbaiki dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. Inti kompetensi yang dikembangkan menurut teori potensi diri yang diperkenalkan oleh Morgan dalam Hasibuan (2005: 19) menyatakan bahwa setiap manusia memiliki potensi pengetahuan, kemahiran, perjalanan hidup, dan orientasi masa depan. Teori ini kemudian dikembangkan bahwa penjabaran pengetahuan akan dicapai melalui pendidikan (pendagogik). Setiap kemahiran ditentukan oleh profesi yang ditekuni. Perjalanan hidup pada dasarnya merupakan apresiasi kepribadian seseorang dan orientasi masa depan banyak ditentukan oleh interaksi sosial yang dilakukan. Atau dengan kata lain setiap orang dituntut memiliki kompetensi sesuai dengan pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial.

Pandangan tentang kompetensi juga dikemukakan oleh Roger dalam Alimin (2004:39) yang memperkenalkan teori siklus pengembangan diri. Teori ini pada intinya memperkenalkan bahwa setiap sumber daya manusia yang berkembang dan maju, tidak terlepas dari empat unsur siklus pengembangan yang saling berkaitan yaitu unsur pengetahuan, profesional, kepribadian dan sosial. Artinya seseorang yang memiliki pengetahuan mudah menerapkan cara-cara profesional dalam bekerja dengan mengedepankan pendekatan kepribadian karakter yang baik dan mudah bersosialisasi dengan lingkungan tempat bekerja.

Kompetensi dosen menurut Onong (2007:38) bahwa kompetensi yang dimiliki oleh tenaga pendidik dinilai berdasarkan kompetensi pedagogik sebagai kompetensi tingkat pengetahuan, kompetensi profesional sebagai kompetensi penguasaan atau keterampilan, kompetensi kepribadian sebagai kompetensi sikap, kompetensi sosial sebagai kompetensi pengalaman bersosialisasi.

Menilai keberhasilan suatu pendidikan dilihat dari standar kompetensi dosen yang diterapkan. Standar kompetensi dosen tercermin dari tingkat prestasi belajar di atas kualitas yang telah ditentukan. Djahar (2003:36) menyatakan bahwa pendidikan yang berkualitas adalah pendidikan yang memenuhi kelayakan dari prestasi keluaran yang dicapai sesuai standar profesional dengan pertimbangan aspek pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial yang dimiliki oleh tenaga pendidik.

Suharsono (2008:3) menyatakan inti kompetensi yang menjadi penilaian keberhasilan dosen terdiri atas kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial. Setiap kompetensi tersebut terdiri atas sejumlah kompetensi inti yaitu:

Pertama, kompetensi pedagogik yaitu kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya; memahami karakteristik, kebutuhan, dan perkembangan peserta didik; menguasai konsep dan prinsip pendidikan; menguasai konsep, prinsip, dan prosedur pengembangan kurikulum; menguasai teori, prinsip, dan strategi pembelajaran; menciptakan situasi

pembelajaran yang interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberi ruang yang cukup bagi prakarsa, kreatifitas, dan kemandirian; menguasai konsep, prinsip, prosedur, dan strategi bimbingan belajar peserta didik; menguasai media pembelajaran termasuk teknologi informasi dan komunikasi; dan menguasai prinsip, alat, dan prosedur penilaian proses dan hasil belajar (Suharsono, 2008:4).

Kedua, kompetensi profesional dinilai berdasarkan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan; menguasai substansi/materi pembelajaran sesuai standar kompetensi lulusan dan standar isi; menguasai konsep dan teori yang menaungi substansi/materi pembelajaran; memetakan hubungan substansi antar mata pelajaran; memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk pengembangan diri dan profesi; serta memetakan hubungan antara substansi/materi pembelajaran dengan kehidupan sehari-hari (Suharsono, 2008:4).

Ketiga, kompetensi kepribadian dinilai berdasarkan kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia; menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, mantap, stabil, dewasa, berwibawa, serta arif dan bijaksana; berakhlak mulia dan menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat sekitar; memiliki jiwa, sikap, dan perilaku demokratis; memiliki sikap dan komitmen terhadap profesi serta menjunjung kode etik pendidik;

menguasai konsep, prinsip, prosedur, dan strategi bimbingan belajar peserta didik; menguasai media pembelajaran termasuk teknologi informasi dan komunikasi; serta menguasai prinsip, alat, dan prosedur penilaian proses dan hasil belajar (Suharsono, 2008:5).

Keempat, kompetensi sosial dinilai berdasarkan bersikap terbuka, objektif, dan tidak diskriminatif, berkomunikasi dan bergaul secara efektif dan santun dengan peserta didik, berkomunikasi dan bergaul secara kolegial dan santun dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan; berkomunikasi secara empati dan santun dengan orang tua/wali peserta didik serta masyarakat sekitar, beradaptasi dengan kondisi sosial budaya setempat; dan bekerja sama secara efektif dengan peserta didik, sesama tutor dan tenaga kependidikan, dan masyarakat sekitar (Suharsono, 2008:6).

Kaitannya dengan empat kompetensi inti di atas, kompetensi dosen secara spesifik menurut Usman (2006:19) dapat dilihat sebagai berikut:

- a. Menguasai landasan pendidikan untuk mengenal tujuan pendidikan, mengenal fungsi sekolah dan masyarakat, serta mengenal prinsip-prinsip psikologi pendidikan.
- b. Menguasai bahan pengajaran untuk kurikulum pendidikan dasar dan menengah serta menguasai bahan penghayatan.
- c. Menyusun program pengajaran dengan menetapkan tujuan pembelajaran, memilih dan mengembangkan bahan pengajaran, strategi belajar mengajar, media pembelajaran yang sesuai, memanfaatkan sumber belajar, melaksanakan program pengajaran, menciptakan iklim belajar yang tepat, mengatur ruangan belajar dan mengelola interaksi belajar mengajar.
- d. Menilai hasil dan proses pembelajaran yang telah dilaksanakan.

Menurut Mulyasa (2007:135-136), ruang lingkup kompetensi profesional dosen ditunjukkan oleh beberapa pertimbangan. Secara garis besar pertimbangan yang dimaksud adalah:

- a. Kemampuan dalam memahami dan menerapkan landasan kependidikan dan teori belajar;
- b. Kemampuan dalam proses pembelajaran seperti pengembangan bidang studi, menerapkan metode pembelajaran secara variatif, mengembangkan dan menggunakan media, alat dan sumber dalam pembelajaran,
- c. Kemampuan dalam mengorganisasikan program pembelajaran, dan
- d. Kemampuan dalam evaluasi dan menumbuhkan kepribadian peserta didik.

Keempat uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi dosen dapat diartikan sebagai kemampuan yang harus dimiliki sebagai dasar dalam melaksanakan tugas profesional yang bersumber dari pendidikan dan pengalaman yang diperoleh. Kompetensi profesional tersebut berupa kemampuan dalam memahami landasan kependidikan, kemampuan merencanakan proses pembelajaran, kemampuan melaksanakan proses pembelajaran, dan kemampuan mengevaluasi proses pembelajaran.

Tentu setiap dosen dalam menghadapi proses belajar mengajar menginginkan untuk memiliki kompetensi yang terus meningkat baik secara pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial, namun kenyataannya tidak mudah bagi seorang dosen dapat meningkatkan kompetensinya. Hal ini dikarenakan ada dua faktor yang mempengaruhi

kompetensi dosen sulit untuk ditingkatkan dalam dirinya yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal tersebut antara lain latar belakang pendidikan, pengalaman mengajar, etos kerja, penataran dan pelatihan. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi kompetensi dosen yaitu iklim kerja, kebijakan organisasi, lingkungan sosial, sarana prasarana. Faktor internal dan eksternal ini saling berakumulasi mempengaruhi kompetensi dosen dalam mengajar, karena itu perlu ada pemahaman bagi dosen untuk dapat menangani dan mengatasi faktor-faktor tersebut, sehingga dosen mampu mempertahankan dan terus meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian pengertian tentang kompetensi secara umum beserta teori yang mendukung, pengertian tentang kompetensi dosen secara spesifik dan berbagai hal yang memberi penguatan arti penting kompetensi dosen, maka indikator dari variabel kompetensi yang diamati dalam penelitian ini yaitu kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial yang dimiliki oleh setiap dosen.

E. Konsep Komitmen organisasi

Komitmen merupakan kondisi perilaku positif melalui keteguhan orientasi pada organisasi tempat bekerja. Menurut Gimbart (2008:520) komitmen organisasi adalah suatu komitmen yang muncul bukan bersifat loyalitas pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dengan organisasi kerja (*organization commitment namely a commitment which rise not just to be passive loyalty, but to participate of active relation with organization*).

Luthans (2005:64) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai perwujudan totalitas kesetiaan identitas diri individu dengan

organisasinya. Sementara Norman (2006:136) memandang komitmen organisasi sebagai suatu orientasi nilai kesetiaan secara totalitas untuk organisasi. Ibrahim (2008:525) mengemukakan tiga karakteristik pedoman komitmen organisasi, yaitu: 1) kuatnya keyakinan mengenai organisasi. 2) mempertahankan diri agar tetap menjadi anggota organisasi . 3) berusaha keras sebagai bagian dari anggota organisasi .

David (2009:25) menyatakan bahwa komitmen organisasi secara umum dipahami sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi berupa keterlibatan kerja, loyalitas dan kepercayaan pada organisasi.. Komitmen organisasi merupakan wujud kesetiaan perilaku seseorang dalam mengambil tindakan dan keputusan sesuai sikap untuk mewujudkan nilai sebagai dasar kepercayaan.

Selanjutnya menurut Lincoln (2006:106) komitmen organisasi merupakan nuansa kemauan, loyalitas dan kebanggaan individu SDM pada organisasi. Komitmen organisasi merupakan aktualisasi diri terhadap loyalitas organisasi melalui kesediaan atau kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, bertahan di dalam organisasi dan bangga menjadi bagian dari organisasi. Berarti komitmen organisasi merupakan faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi . Output dari komitmen organisasi adalah ikrar kesetian .

Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai identitas diri dan keterlibatan pada organisasi dan keinginan untuk tetap bersama dalam organisasi itu Menurut Wangsadjaja (2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam identitas dan keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Sikap ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu:

- a. Kepercayaan yang kuat tentang organisasi yang mewadahi
- b. Bersungguh – sungguh demi kepentingan organisasi.
- c. Keinginan kuat mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Allen dan Meyer (2009:18) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen yaitu *Affective Commitment*, *Normative Commitment*, dan *Continuance Commitment*.

- a. *Affective Commitment* adalah komitmen yang berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan di dalam organisasi. Individu dengan komponen *Affective* yang tinggi, tidak melepaskan diri dari organisasi karena keinginannya untuk tetap terikat pada organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah *employees stay because they want to*.
- b. *Normative Commitment*. adalah keyakinan individu tentang kewajiban berkontribusi kepada organisasi. Individu harus melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan organisasi. Memiliki istilah *employees stay because they have to*,
- c. *Continuance Commitment* adalah suatu komitmen rasional yang terbentuk atas dasar pertimbangan untung rugi yang dihadapi individu jika berhadapan dengan keputusan untuk tetap bergabung dalam organisasi atau hendak keluar dari organisasi. (*employees stay because they feel they ought to*).

Allen dan Meyer (2009:19) secara umum menjelaskan bahwa inti dari komitmen afektif meliputi kepekaan, kebanggaan, keterikatan, dan pencapaian hasil atas totalitas loyalitas yang ditunjukkan pada organisasi. Komitmen normatif meliputi pengungkapan perasaan untuk bekerja keras, memiliki loyalitas, menjunjung tinggi nilai kerja dan berupaya untuk

berprestasi sebagai perwujudan komitmen alami. Komitmen berkelanjutan menganut ajaran tentang konsisten dalam berorganisasi, menghidupkan organisasi dan memiliki orientasi ke depan untuk kemajuan organisasi.

Pandangan tentang komitmen organisasi Allen dan Meyer, kemudian disempurnakan kembali oleh Smith dan Meyer (2009:105) bahwa komitmen organisasi merupakan totalitas perilaku di dalam memenuhi dan mempertahankan terwujudnya tujuan organisasi. unsur organisasi menurut Smith dan Meyer (2009:105) ada empat yaitu:

- a. *Affective commitment* adalah komitmen untuk memajukan organisasi.
- b. *Normative commitment* adalah komitmen untuk menjalankan aturan organisasi.
- c. *Continuance commitment* adalah komitmen yang mewujudkan tujuan organisasi.
- d. *Perspective commitment* adalah komitmen yang berkaitan dengan upaya untuk mempertahankan keberhasilan organisasi.

Komitmen organisasi menurut Wangsadjaja (2006) lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Memiliki dua komponen yaitu komponen sikap dan komponen kehendak untuk bertindak laku. kategori komponen sikap mencakup ;

- a. Identifikasi organisasi dengan cara menerima tujuan organisasi, melalui sikap menyetujui aturan-aturan organisasi, kesamaan pribadi, menjunjung nilai organisasi, dan kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- b. Keterlibatan peran dan tanggungjawab pekerjaan pada organisasi.
Komitmen tinggi akan menerima dan melaksanakan semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan.

- c. Loyalitas organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen yang membentuk ikatan emosional (afektif) antara individu organisasi dengan menunjukkan loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Sedangkan yang termasuk komponen kehendak untuk bertindak laku adalah :

- a. Kesiediaan untuk menampilkan usaha maksimal melebihi ekspektasi secara profesional dengan berkomitmen tinggi ikut memperhatikan organisasi.
- b. Keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dalam waktu yang lama dengan memiliki sedikit alasan untuk keluar dari organisasi.

Allen dan Meyer (2009 :23) menyatakan kondisi yang dihadapi organisasi jika individu SDM memiliki komitmen rendah sebagai berikut :

- a. Tingkat absensi individu SDM yang tinggi (*High levels of abseentism.*)
- b. Tingkat *turnover* individu SDM yang tinggi (*High levels of turnover*).

Pembiayaan yang ditanggung untuk merekrut dan melatih SDM baru

- c. Ketidakinginan untuk berbagi dan berkorban untuk kepentingan organisasi (*Unwillingness to share and make sacrifice.*). Memiliki motivasi kerja yang rendah dan berakibat pada penurunan kinerja.

Dalam implementasinya, bentuk komitmen organisasi diuraikan sebagai berikut:

a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen organisasi penting dalam menwujudkan kinerja. Meyer (2003:69) menyatakan bahwa. Keberhasilan suatu organisasi dalam memenuhi kinerja individu SDMnya sangat ditentukan oleh komitmen

afektif. (*the successful of organization in sufficient of performance very appointment by the affective commitment*). Komitmen afektif pada prinsipnya meliputi pengungkapan makna dari suatu pemahaman perasaan memiliki terhadap keberadaan organisasi, menumbuhkan kebanggaan dan selalu menceritakan tentang organisasi, memiliki suatu integritas berupa kesatuan emosi dengan organisasi dan senantiasa memberikan solusi atas masalah yang dihadapi oleh organisasi.

Pentingnya komitmen afektif, Tudero (2005:14) dalam kajian komitmen organisasi terhadap kinerja menjustifikasi empat hal yang selalu menjadi pertimbangan bagi setiap individu SDM dalam memenuhi kinerjanya yaitu berkomitmen untuk:

- 1) Merasa memiliki organisasi untuk maju dan berkembang.
- 2) Bangga menjadi bagian dari organisasi.
- 3) Memiliki integritas emosional dengan organisasi.
- 4) Memecahkan permasalahan melalui solusi kerja.

Organisasi membutuhkan komitmen organisasi afektif. Besarnya tingkat komitmen afektif bagi individu SDM berdampak positif terhadap kinerja yang dicapai. Landasan utama di dalam mengkaji komitmen afektif menggunakan teori "kepekaan". Gordon (2004:125) menyatakan bahwa setiap orang memiliki kepekaan untuk memiliki atau menjadi bagian dari suatu organisasi di dalam memanifestasikan kinerjanya. Teori ini melihat bahwa dalam suatu organisasi dibutuhkan komitmen individu SDM untuk merasa memiliki organisasi dalam mewujudkan kinerjanya.

Mengembangkan pemahaman komitmen afektif, digunakan teori “bangga”. Teori ini dikemukakan oleh Filet (2003:25) bahwa orang yang memiliki komitmen tinggi adalah orang yang bangga atas prestasi yang dihasilkannya. Tentunya dalam mengembangkan komitmen afektif diperlukan integritas emosional.

Teori yang digunakan dalam mengembangkan komitmen afektif dilihat dari sudut kesatuan emosional yaitu menggunakan teori “ikatan”. Teori ini dikembangkan Muller (2001) menyatakan bahwa setiap orang memiliki komitmen dalam “keterikatan” emosional dalam mencapai tujuannya. Prinsipnya teori ini memberikan aspek pemahaman bahwa suatu komitmen memerlukan integritas emosional mencapai kinerja.

Menghadapi tantangan organisasi, individu SDM dituntut untuk mampu di dalam meningkatkan kinerjanya mengatasi permasalahan organisasi. Teori “hasil”. yang dikemukakan oleh Norman (2006:128) menyatakan bahwa setiap masalah akan menghasilkan solusi menjadikan orang memiliki komitmen kuat dalam mencapai kinerjanya.

Teori-teori tersebut di atas merupakan teori yang digunakan dalam memahami pentingnya komitmen afektif organisasi dalam meningkatkan kinerja. Komitmen afektif dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Sulit mengatakan organisasi bisa maju dan berkembang tanpa ada komitmen sebagai representasi kepekaan, kebanggaan, keterikatan, dan pencapaian hasil.

b Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Organisasi yang maju dan berkembang selalu memperhatikan aspek perilaku dan psikologi individu SDM dalam memenuhi kinerja. Pemenuhan kinerja harus didasari komitmen yang kuat secara normatif. Komitmen ini biasanya digambarkan dengan filosofi kerja individu SDM. Merasa berkewajiban untuk bekerja serius, memiliki komitmen untuk tidak memikirkan keluar dari organisasi selalu mengembangkan nilai kerja optimal dan merasa tidak pantas untuk tidak berprestasi (Meyer, 2003:95).

Pandangan Meyer berorientasi pada pandangan yang dikemukakan oleh Antonio (2005:195) menyatakan bahwa komitmen normatif adalah unsur yang kuat dalam memenuhi kebutuhan kinerja. Unsur tersebut diklasifikasikan sebagai berikut:

- 1) Individu SDM memiliki komitmen berkewajiban untuk bekerja keras.
- 2) Individu SDM tidak memiliki inisiatif lain untuk keluar dari organisasi.
- 3) Selalu mengembangkan nilai kerja yang dianut.
- 4) Merasa pantas untuk bekerja dan selalu membuat prestasi.

Keempat hal ini menjadi pandangan bahwa setiap orang dalam organisasi harus memiliki komitmen normatif atas keberadaannya dalam suatu organisasi, sehingga orang tersebut mampu bekerja baik dan meningkatkan kinerjanya.

Teori yang digunakan dalam mengembangkan komitmen normatif yaitu menggunakan teori “wajib” yang dikemukakan oleh Mills

(2004:76) menyatakan setiap orang berkewajiban untuk bekerja keras meningkatkan kinerja. Kewajiban tersebut merupakan suatu perilaku yang didorong oleh upaya sadar dan terkendalikan dalam mencapai suatu tujuan yaitu peningkatan kinerja. Organisasi memiliki komitmen yang mewajibkannya untuk bekerja keras di dalam mencapai tujuannya. Mencapai suatu tujuan berarti mencapai suatu posisi yang konstruktif organisasi mewajibkan individu SDMnya untuk memenuhi kinerjanya.

Suatu organisasi di dalam mengembangkan kemajuan organisasi selalu mengikat individu SDM untuk tidak melakukan pilihan keluar dari suatu organisasi. Teori “tetap” merupakan teori yang diperkenalkan oleh Gimbart (2008:251) menyatakan bahwa berilah ruang dan waktu untuk “tetap” eksis dalam organisasi. Berarti setiap orang memiliki peluang yang kuat untuk tetap bekerja apabila ruang, waktu dan peluang untuk meningkatkan kinerja mencapai tujuannya.

Keberhasilan suatu organisasi juga tidak terlepas dari perubahan nilai yang dianut oleh organisasi. Robinson (2005:84) memperkenalkan suatu teori *essence*. Teori ini menyatakan bahwa komitmen merupakan kenyataan (*real essence*) budaya organisasi.

Ini berarti budaya organisasi memberikan kekuatan bagi individu SDM untuk mampu mengembangkan tugas dan fungsinya dalam organisasi. Menghasilkan suatu pencapaian tujuan dan kinerja tentu dibutuhkan komitmen normatif . Teori “kelayakan” yang

digunakan oleh Luthans (2007:64) bahwa komitmen merupakan aktualisasi kelayakan menjadi bagian dari organisasi. Artinya organisasi memprioritaskan orang yang memiliki komitmen

Teori-teori yang dikemukakan di atas pada prinsipnya adalah teori dasar dalam memahami pentingnya komitmen normatif yang dimiliki oleh individu SDM sesuai kepantasan dalam berkomitmen meningkatkan kinerja, sehingga menjadi tepat apabila komitmen organisasi yang dimiliki oleh dosen memainkan peran penting dalam peningkatan kinerja.

c Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Suatu organisasi senantiasa mengedepankan pentingnya pencapaian tujuan saat ini dan di masa akan datang. Karenanya diperlukan komitmen yang berkesinambungan atau berkelanjutan, sehingga menjadi suatu kesatuan integritas kerja .Meyer (2003:165) menyatakan bahwa organisasi besar dan maju selalu menerapkan komitmen berkelanjutan sesuai tahapan dinamika organisasi .

Dasar utama mengembangkan konsep komitmen berkelanjutan yaitu prinsip tentang kebetahan bekerja,, selalu menghidupkan kemajuan organisasi dan menghindari efek yang tidak berimbang. Teori yang digunakan berupa teori “konsisten”, teori “*survive*” dan “teori konsekuensi”.

Teori konsisten dikemukakan oleh Hebert (2004:51) menyatakan bahwa komitmen yaitu konsisten terhadap apa yang dikerjakan. Artinya untuk meningkatkan kinerja, diperlukan orang

yang konsisten dalam mencintai pekerjaannya. Pekerjaan yang didasari oleh komitmen dengan rasa cinta tinggi akan menghasilkan kerja yang memuaskan.

Selanjutnya teori kelangsungan hidup atau “survive” menurut Helman (2002:29) menyatakan bahwa komitmen menghidupkan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya setiap orang bekerja dalam suatu organisasi dituntut untuk senantiasa memiliki komitmen organisasi yang berkelanjutan dalam menghidupkan aktivitas kerjanya .

Bekerja dalam suatu organisasi selalu terdapat dinamika kerja,. memiliki bias berupa peluang dan konsekuensi. Peluang merupakan sesuatu yang harus dimanfaatkan dan konsekuensi merupakan penilaian yang harus dipertanggungjawabkan. Teori konsekuensi yang ditokohkan oleh Norman (2006:91) menyatakan bahwa konsekuensi adalah wujud komitmen berkelanjutan dalam pengembang organisasi. Konsekuensi dalam suatu organisasi juga diartikan sebagai efek dari komitmen tanggungjawab.

Norman (2006:95) menyatakan bahwa konsekuensi dari sebuah komitmen tidak terlepas dari orientasi. Orientasi merupakan prospektif terhadap komitmen organisasi di masa akan datang. Teori orientasi yang dikemukakan oleh Meyer (2003:14) bahwa orientasi merupakan pencerminan dari komitmen organisasi berkelanjutan. Orientasi organisasi yang dipersiapkan secara matang menghasilkan organisasi masa depan yang berkelanjutan.

d Komitmen Perspektif (*Perspective Commitment*)

Komitmen perspektif merupakan totalitas perilaku individu dalam mempertahankan keberhasilan organisasi. Menurut Smith dan Meyer (2003:108) mempertahankan keberhasilan suatu organisasi membutuhkan komitmen prospektif dari setiap orang yang ada dalam organisasi sesuai dengan orientasi yang dicapai kemudian dipertahankan.

Norman (2006:124) menyatakan bahwa mempertahankan keberhasilan organisasi membutuhkan komitmen yang kuat dari individu atau anggota yang memiliki prospektif yang jelas atas pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. komitmen prospektif merupakan suatu komitmen yang diperlukan agar organisasi mampu mempertahankan dan memelihara keberhasilan yang dicapai.

Hebert (2004:75) menyatakan komitmen perspektif merupakan sebuah komitmen di dalam menjaga dan mempertahankan apa yang telah dicapai. Mempertahankan apa yang telah dicapai merupakan suatu perilaku yang dapat dilakukan melalui komitmen perspektif. Aspek komitmen prospektif yang diperlukan dalam mempertahankan pencapaian tujuan organisasi meliputi:

- 1) Kejelasan tujuan atas komitmen yang perspektif yang dilakukan.
- 2) Mempertahankan hasil yang dicapai secara perspektif melalui perilaku dan tindakan menjaga komitmen yang telah ada.
- 3) Mengaktualisasikan perspektif kerja secara kontinyu.

Uraian-uraian di atas memberikan apresiasi bahwa dalam memenuhi kinerja dituntut komitmen organisasi yang terpadu sesuai dengan kemampuan aktualisasi dari individu dan anggota organisasi untuk mampu menerapkan komitmen afektif, normatif, kontinyu dan perspektif secara konsisten dan konsekuen.

F. Konsep Kinerja Dosen

Sebelum mengkaji mengenai kinerja dosen, maka terlebih dahulu dikemukakan berbagai definisi tentang kinerja. Menurut Prawirosentono (2001:32) kata kinerja merupakan perbendaharaan yang berasal dari kata "*performance*", artinya hasil kerja dari individu atau sekelompok orang berdasarkan aktivitas yang dilakukan dari kewenangan dan tanggungjawab yang secara legal dilakukan tidak melanggar hukum dan moral. Pengertian kata kinerja diartikan secara umum adalah hasil kerja dan secara khusus diartikan sebagai prestasi kerja.

Menurut Mangkunegara (2005:9) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan. Gomes (2008:12) menyatakan kinerja merupakan prestasi pencapaian seseorang di bidang tugasnya yang dapat dipertanggungjawabkan dan menghasilkan kerja yang bermanfaat bagi individu dan organisasinya. Definisi kinerja juga dapat dinilai sebagai penilaian prestasi kerja yang dapat dilakukan secara sistematis, untuk mengetahui prestasi kerja yang telah dicapai dan manfaat hasil kerja yang telah disumbangsihkan.

Pengertian kinerja menurut Handoko (2001:98) adalah gambaran akurat mengenai prestasi kerja yang dicapai secara sistematis yang

sesuai dengan penilaian kerja yang memiliki standar penilaian dan ukuran yang jelas untuk mengetahui hasil yang dicapai (*performance measures*) sehingga mudah untuk diberi nilai. Sastrohadiwiryono (2005:232) memberikan definisi penilaian kinerja merupakan proses subyektif dan obyektif menyangkut pekerjaan yang telah dicapai dan hasil kerja yang dapat dinilai dengan menggunakan berbagai ukuran, prinsip dan kaidah-kaidah yang dapat dinilai secara wajar, terpadu dan teroptimalisasikan.

Simamora (2004:362) mendefinisikan kinerja sebagai identifikasi hasil kerja atas pekerjaan yang telah dihasilkan dan telah dinilai sesuai dengan kriteria kelayakan, keterpaduan dan pemanfaatan atas pekerjaan yang dilakukan. Penilaian kinerja memiliki karakteristik penilaian yaitu:

- a. Kriteria yang baik harus mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya. Konsep keandalan pengukuran harus bersifat stabil dan konsisten.
- b. Kriteria yang baik dapat dibedakan antara satu individu dengan individu lainnya dari hasil kerja yang dicapai. Melalui proses identifikasi, evaluasi atau penilaian pendistribusian kompensasi atas kerja yang dilakukan satu sama lain.
- c. Kriteria yang baik harus sensitif terhadap masukan dan tindakan pemegang jabatan. Hasil kerja mendukung efektivitas sistem kerja dalam organisasi.
- d. Kriteria yang baik dan dapat diterima oleh organisasi. Hasil kerjanya memberikan bukti nyata dan teraktualisasikan dalam berbagai prospektif kerja

Mengkaji tentang kinerja sebagai salah satu istilah yang banyak digunakan dalam kajian ilmu manajemen sumber daya manusia, penerapan kinerja didasari oleh beberapa teori yang memberikan substansi tentang arti kinerja. Teori hasil, teori tujuan, teori pengabdian, dan teori optimalisasi karya. Teori-teori ini merupakan teori yang mendasari dalam memahami pengertian kinerja.

Teori hasil yang dikemukakan oleh Norton (2006:66) menyatakan bahwa kinerja merupakan aktualisasi hasil maksimal untuk mencapai tujuan organisasi. Teori ini memberikan pemahaman bahwa setiap hasil kerja yang dicapai merupakan perwujudan dari aktualisasi individu atau sekelompok orang yang melakukan aktivitas.

Teori tujuan yang dikemukakan oleh Warritten (2007:191) menyatakan bahwa kinerja merupakan aktivitas yang berkesinambungan dalam menghasilkan tujuan. Bahwasahnya setiap aktivitas yang dilakukan secara terencana dan berkesinambungan pada dasarnya merupakan perwujudan tindakan kinerja untuk menghasilkan tujuan. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil aktualisasi tujuan.

Teori pengabdian dalam prospektif pemahaman kinerja, menurut Bourneta (2008:39) menyatakan kinerja adalah perwujudan pengabdian nyata di dalam menyikapi dan melakukan pencapaian hasil yang menguntungkan. Inti dari pernyataan ini adalah istilah pengabdian yang memberikan pemahaman bahwa melalui pengabdian seorang individu mampu menjalankan aktivitas kerjanya dengan sungguh-sungguh untuk mencapai hasil yang menguntungkan.

Teori optimalisasi karya, teori ini merupakan teori yang banyak dipahami dalam penilaian kinerja profesionalisme. Menurut Carly (2008:75) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil optimalisasi karya profesionalisme. Artinya, bahwa individu atau sekelompok orang yang memiliki profesi dikatakan berkinerja apabila dapat menunjukkan pencapaian hasil optimalisasi dari karya yang dihasilkan.

Pengertian ini memberikan sebuah pandangan kepada setiap individu sumber daya manusia bahwa dalam bekerja harus membuahkan hasil. Hasil yang dicapai disebut kinerja. Rivai (2008:18) menyatakan kinerja adalah aktualisasi dari semua potensi yang dimiliki oleh individu atau kelompok sumber daya manusia untuk meraih hasil dalam bidang kerjanya. Memperoleh kinerja yang optimal merupakan upaya yang harus ditanamkan kepada setiap SDM dalam melaksanakan aktivitasnya.

Moekijat (2004:89) menyatakan bahwa individu sumber daya manusia dalam menjalankan tugasnya membutuhkan sebuah hasil kerja yang dinilai sebagai sebuah prestasi. Berarti pencapaian kinerja sama dengan pencapaian prestasi. Menilai sebuah kinerja dinilai berdasarkan hasil kerja secara kuantitas, kualitas, efisiensi dan efektivitas dalam suatu organisasi. Inilah yang disebut dengan penilaian kinerja organisasi.

Mangkunegara (2005:31) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan dengan kecepatan, kelancaran, mutu, waktu dan metode kerja yang menguntungkan. Penilaian kinerja ini lazim disebut penilaian kinerja individu atau *personality performance*. Bahwasahnya menilai sebuah kinerja pribadi selalu mempertimbangkan aspek kecepatan melaksanakan kegiatan yang lancar sesuai mutu kegiatan, waktu penyelesaian, penggunaan metode kerja yang menguntungkan.

Moekijat (2004:122) kinerja merupakan serangkaian kegiatan yang dijalankan oleh individu atau kelompok mulai dari *input – process – output – outcome – benefit – impact* dalam menghasilkan hasil kerja yang optimal. Maksudnya bahwa sebuah kegiatan atau pelaporan kerja terlebih dahulu melewati sebuah masukan kegiatan, selanjutnya terproses sesuai sistem dan prosedur, menghasilkan hasil kerja yang masih perlu diolah menjadi hasil yang bermanfaat dan dipertanggungjawabkan.

Rivai (2008:63) menyatakan bahwa memahami kinerja juga dapat dinilai dari penilaian pimpinan terhadap bawahannya, yang dikenal dengan istilah kinerja kepemimpinan. Pengertian kinerja ini yaitu menilai bawahannya berdasarkan penilaian yang obyektif dari standar penilaian yang telah ditetapkan oleh pimpinan, namun kelemahan dari penilaian ini sering bersifat subyektif karena tergantung kondisi personalitas pimpinan terhadap bawahannya.

Termasuk yang membedakan dalam melihat kinerja instansi secara umum dengan kinerja institusi perguruan tinggi dalam hal ini kinerja dosen, selalu berpatokan dengan Tridharma Perguruan Tinggi. Magdalena (2011:8) menyatakan kinerja dosen adalah hasil aktualisasi pengembangan potensi dosen dalam meningkatkan bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Kinerja dosen selalu identik dengan isi Tridharma Perguruan Tinggi. Menilai kinerja dosen dilihat dari hasil pengembangan pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat yang dilakukan.

Wujud kinerja dosen dilihat dari pengembangan pendidikan berdasarkan Tridharma Perguruan Tinggi yaitu melakukan perkuliahan/

tutorial dan menguji serta, kegiatan pendidikan di laboratorium, praktik keguruan, praktik bengkel/studio/kebun percobaan/ teknologi pengajaran; membimbing seminar Mahasiswa; membimbing KKN, PKN, praktik kerja lapangan (PKL); membimbing tugas akhir; penguji pada ujian akhir; membina kegiatan mahasiswa; mengembangkan program perkuliahan; mengembangkan bahan pengajaran; menyampaikan orasi ilmiah; membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan; membimbing Dosen yang lebih rendah jabatannya; dan melaksanakan kegiatan detasering (Indrajit, 2010:15).

Indrajit (2010:19) menyatakan kinerja dosen dilihat dari pengembangan penelitian menurut Tridharma Perguruan Tinggi diterapkan dengan kegiatan penelitian yang menghasilkan karya ilmiah; menerjemahkan/menyadur buku ilmiah; mengedit/menyunting karya ilmiah; membuat rancangan dan karya teknologi; dan membuat rancangan karya seni.

Indrajit (2010:20) menyatakan kinerja dosen berdasarkan Tridharma Perguruan Tinggi melalui pengabdian kepada masyarakat dilakukan dengan melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat; memberi latihan/penyuluhan/penataran pada masyarakat; memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintah dan pembangunan; dan membuat/menulis karya pengabdian kepada masyarakat.

Penilaian kinerja mengacu pada suatu system formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat

yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil. Penilaian kinerja adalah merupakan hasil kerja personil dalam lingkup tanggung jawabnya. Kinerja dosen pada suatu perguruan tinggi merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap dosen sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh dosen tersebut sesuai dengan peranannya. Menentukan kualitas kinerja dosen perlu adanya kriteria yang jelas. Mitchell (2008:78) menyatakan bahwa kinerja meliputi semua aspek yang memberikan hasil kerja.

Salah satu tugas dan tanggung jawab dosen, sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah No. 60 tahun 1999, adalah melaksanakan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Tugas ini, merupakan tugas utama seorang dosen yang harus dilaksanakan dengan sungguh-sungguh untuk melihat kinerja yang dicapai.

Berdasarkan uraian di atas, berikut ditunjukkan *mapping theory* di bawah ini:

Tabel 2
Mapping Theory

No	Variabel	Pencetus Teori	Teori
1	Perilaku Gaya kepemimpinan transformasional	Jung dan Avolio (2008))	Teori model gaya kepemimpinan transformasional yaitu sebuah proses yang memotivasi pengikutnya untuk menjalankan peran dan tuntutan tugas dalam mewujudkan tujuan organisasi sesuai kharisma, inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan yang diindividualkan
		Rafferty & Griffin (2004)	Para pemimpin transformasional memotivasi para pegawai untuk mencapai kinerja di luar harapan dengan mentransformasikan sikap, kepercayaan, dan nilai-nilai para pegawai agar memperoleh kepatuhan. Identifikasi beberapa sub dimensi gaya kepemimpinan transformasional antara lain: visi, komunikasi inspirasional, stimulasi intelektual, kepemimpinan suportif, dan pengenalan personal

		Robbin (2007)	Indikator gaya kepemimpinan transformasional yaitu: (1) visi dan misi; (2) harapan tinggi; menggambarkan maksud penting secara sederhana (3) mendorong intelegensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati; (4) memberikan perhatian pribadi, melayani secara probadi, melatih dan menasehati ().
		Mitzberg (2010)	Teori kelebihan bahwa seseorang menjadi pemimpin apabila memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Ada tiga kelebihan yang harus dimiliki pimpinan. Kelebihan rasio, kelebihan rohani dan kelebihan badaniah
		Greene (2007)	Teori keturunan menurut bahwa seseorang menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan.
		Baron (2004)	Teori kharismatik bahwa seorang menjadi pemimpin karena mempunyai kharisma (pengaruh) yang sangat besar
		Evans (2005)	Teori bakat atau biasa disebut teori ekologis dari bahwa pemimpin lahir karena bakatnya, karena mempunyai bakat untuk memimpin
		Wursanto (2003)	Teori sosial bahwa setiap orang dapat menjadi pemimpin asal didukung oleh masyarakat sosial melalui masalah-masalah kepemimpinan yang dapat dipelajari melalui pengalaman dalam menangani konflik sosial
		Fiedler (2007)	Teori karakteristik bahwa kepemimpinan organisasi dijalankan berdasarkan karakteristik kepemimpinan yang memiliki sifat, perilaku, tipe dan gaya memimpin untuk mengarahkan dan menggerakkan bawahan mewujudkan tujuan organisasi
		Davis (2005)	Teori sifat intinya mengkaji tentang kepemimpinan dengan memusatkan perhatian pada pemimpin itu sendiri dengan mempertanyakan sifat-sifat yang pantas dianggap sebagai seorang pemimpin.
2	Budaya Organisasi	Algerrow (2008)	Teori <i>organization culture fundamental</i> bahwa organisasi yang maju dan modern memiliki filosofi fundamental yang mengikat setiap anggota organisasi memiliki nilai perekat budaya dalam memajukan organisasi atau perusahaan
		Handy (2007)	Teori kepekaan (<i>sensitivity theory</i>), asumsi dasarnya dibangun berdasarkan adanya kepentingan dan tujuan yang ingin dicapai

		Handy (2007)	Teori kebebasan (<i>independence theory</i>), dipahami berdasarkan adanya hak asasi yang dimiliki oleh setiap orang dalam bekerja pada suatu organisasi
		Handy (2007)	Teori keberanian (<i>braveness theory</i>), dilandasi semangat untuk menghindari kegagalan dan meraih peluang
		Handy (2007)	Teori keterbukaan (<i>transparency theory</i>), memiliki filosofi kejelasan dari tabir hitam dan putih
		Robbins (2007)	Teori identitas menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah identitas dari perilaku dan kebanggaan anggota organisasi di dalam menciptakan kekuatan, kecepatan perubahan dan idealisme kerja yang tinggi mewujudkan tujuan organisasi
		Robbins (2007)	Teori <i>sense-making</i> menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan perwujudan kepentingan perilaku dan tindakan dalam sebuah mekanisme kerja yang terpadu yang menuntun dan membentuk sikap perilaku sejalan visi, misi dan tujuan organisasi
		Robbins (2007)	Teori inovasi menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan motif dan keberanian harapan untuk berani mengambil keputusan sesuai perilaku dan tindakan
		Robbins (2007)	Teori karakteristik budaya menjelaskan suatu kepercayaan dan nilai yang menjadi filosofi utama yang dipegang teguh oleh anggota organisasi dalam menjalankan atau mengoperasionalkan kegiatan organisasi
		Patricia (2007)	Budaya organisasi adalah sekumpulan ideologi, simbol dan nilai inti yang kompleks dalam mempengaruhi cara pandang individu dalam organisasi. untuk memiliki integritas, identitas, tanggungjawab, etika kerja dan orientasi hasil
3	Kompetensi	Mulyasa (2012:47)	Teori pengembangan kompetensi bahwa sebagai pekerja profesional dituntut bertanggungjawab melalui pengembangan lima kompetensi yaitu pedagogik, profesional, kepribadian, sosial dan manajerial
		Cristhman (2009:39)	Teori portofolio, bahwa kompetensi seseorang merupakan identifikasi prasyarat portofolio yang terdokumentasikan dalam penilaian kompetensi

		Donald (2008:1)	teori jendela (<i>window theory</i>) bahwa akses pengembangan diri pada dasarnya adalah pengenalan tentang kompetensi sumber daya manusia
		Rothwell (2007:49)	teori dinamika yang dikemukakan Rothwell (2007:49). Teori ini menjelaskan bahwa dalam diri manusia terdapat dinamika perilaku dan tindakan untuk rajin dan malas.
		Stefanie (2009:39)	Teori tim kerja bahwa organisasi yang kuat ada pada tim kerja yang memiliki kompetensi
		Koch (2007:48)	Teori kemandirian (<i>independence theory</i>) bahwa individu yang handal dan profesional merupakan kompetensi kemandirian
		Valhindano (2012:75)	Teori kreasi bahwa cerminan kompetensi seseorang terlihat pada kemampuan kreasi yang bermanfaat dan berguna.
		Morgan dalam Hasibuan (2005)	Teori potensi diri yang diperkenalkan oleh Morgan dalam Hasibuan (2005: 19) menyatakan bahwa setiap manusia memiliki potensi pengetahuan, kemahiran, perjalanan hidup, dan orientasi masa depan
		Wallcot (2001)	Teori akses diri bahwa kompetensi dosen adalah akses diri yang menunjukkan kompetensi seseorang untuk meraih prestasi
		Gerry (2005)	Teori kemampuan bahwa setiap sumber daya manusia memiliki kompetensi ideal.
4	Komitmen	Mills (2004)	Teori yang digunakan yaitu teori "wajib" menyatakan setiap orang berkewajiban untuk bekerja keras di dalam memenuhi kinerjanya. Kewajiban tersebut merupakan suatu perilaku yang didorong oleh upaya secara sadar dan terkendali dan mencapai tujuan yaitu terpenuhinya kinerja
		Allen dan Meyer (2009)	Teori totalitas kerja bahwa komitmen individu pada organisasi dinilai dari totalitas komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan mencapai tujuan organisasi
		Gordon (2004)	Landasan utama di dalam mengkaji komitmen afektif menggunakan teori "kepekaan" bahwa setiap orang memiliki kepekaan untuk memiliki atau menjadi bagian dari suatu organisasi di dalam memanifestasikan kinerjanya

		Norman (2006)	Teori konsekuensi bahwa konsekuensi adalah wujud komitmen berkelanjutan yang akan memberikan suatu efektif bagi setiap pengembang komitmen dalam memenuhi kebutuhan kinerjanya
		Smith dan Meyer (2009)	Teori penilaian komitmen bahwa komitmen organisasi merupakan totalitas perilaku di dalam memenuhi dan mempertahankan terwujudnya tujuan organisasi
		Muller (2001)	Teori ikatan bahwa setiap orang memiliki komitmen dalam keterikatan emosional dalam mencapai tujuannya
		Mills (2004)	Teori wajib bahwa setiap orang berkewajiban untuk bekerja keras meningkatkan kinerja.
		Robbinson (2005)	Teori <i>essence</i> bahwa komitmen merupakan kenyataan (<i>real essence</i>) budaya organisasi
		Hebert (2004)	Teori konsisten bahwa komitmen yaitu konsisten terhadap apa yang dikerjakan. Artinya untuk meningkatkan kinerja, diperlukan orang yang konsisten dalam mencintai pekerjaannya
		Helman (2002)	Teori kelangsungan hidup atau “survive” bahwa komitmen menghidupkan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi
5	Kinerja	Norton (2006)	Teori hasil bahwa kinerja merupakan aktualisasi hasil maksimal untuk mencapai tujuan organisasi.
		Warriten (2007)	Teori tujuan bahwa kinerja merupakan aktivitas yang berkesinambungan dalam menghasilkan tujuan
		Bourneta (2008)	Teori pengabdian bahwa perwujudan pengabdian nyata di dalam menyikapi dan melakukan pencapaian hasil yang menguntungkan
		Carly (2008)	Teori optimalisasi karya bahwa kinerja merupakan hasil optimalisasi karya profesionalisme
		Gomes (2008)	Teori prestasi bahwa kinerja merupakan prestasi pencapaian seseorang di bidang tugasnya yang dapat dipertanggungjawabkan dan menghasilkan kerja yang bermanfaat bagi individu dan organisasinya
		Phillips (2008)	Teori target bahwa kinerja adalah pencapaian hasil yang melampaui target yang ditetapkan

		Samuelson (2008)	Teori keuntungan bahwa kinerja adalah keuntungan yang dicapai atas hasil yang banyak dan bermutu yang dinikmati sebagai nilai tambah yang menggunakan atau melaksanakan kegiatan tersebut
		Nelson (2007)	Teori penilaian bahwa kinerja dibagi atas tiga cara penilaiannya yaitu kinerja individu, kinerja kegiatan dan kinerja organisasi.
		Alfredo (2007)	Teori fungsi ganda menurut bahwa kinerja adalah pencapaian hasil kerja yang mempunyai multi efek yang memberikan nilai tambah

G. Penelitian Terdahulu

1. Sofie Miyer (2012) berjudul *Analysis of Transformational Leadership and Culture toward Commitment and Performance by Staff in Florida Goverment*. Sampel penelitian 205 orang dengan analisis data menggunakan SEM AMOS. Hasil analisis SEM membuktikan variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja dan kinerja. Budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen kerja dan kinerja secara langsung dan secara tidak langsung.
2. George Tand (2012) berjudul *Compensation and Leadership Behavior toward, Commitment and Performance Australia College*. Besar sampel sebanyak 195 responden dengan analisis data menggunakan analisis SEM AMOS yang membuktikan kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen kerja dan kinerja. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen kerja dan kinerja. Komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pencapaian peningkatan kinerja tenaga pendidik.

3. Abdul Razak (2011) dengan judul Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional, Kompetensi terhadap budaya organisasi dan Kinerja Karyawan Industri Kayu Olahan di Kota Makassar Sulawesi Selatan. Hasil penelitian berdasarkan besar sampel 322 responden dengan hasil uji model SEM AMOS menunjukkan evaluasi model terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap budaya organisasi dan kinerja. Kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap budaya organisasi dan kinerja. Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap dan kinerja karyawan
4. Dian Sanusi (2011). Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional, Budaya organisasi dan kompetensi terhadap Komitmen kerja dan Kinerja (Studi pada PT. Astra Agro Lestari Tbk. Jakarta). Metode analisis yang digunakan adalah analisis SEM LISREL dengan sampel 315 responden. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi dan budaya organisasi secara positif dan signifikan terhadap komitmen kerja. Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Komitmen kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja.
5. Fanny Mile (2007) berjudul *The Effect of Format Mentoring on Employee Career development, Commitment, Moral toward Commitment and Job Performance*. Analisis yang digunakan yaitu deskriptif statistik dengan sampel 159 responden. Menemukan pengembangan karir budaya organisasi kerja dan moral

mempengaruhi komitmen kerja dan kinerja. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen, namun negatif dan signifikan terhadap kinerja. Komitmen berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Moral berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

6. Harprianti (2010). Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi dan Gaya kepemimpinan transformasional terhadap Komitmen Kerja dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Jawa Timur. Metode analisis yang digunakan adalah analisis SEM LISREL dengan sampel 315 responden. Terdapat pengaruh kompetensi dan budaya organisasi secara positif dan signifikan terhadap komitmen kerja, sementara gaya kepemimpinan transformasional negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen. Kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Komitmen kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Persamaan terletak pada variabel kompetensi, kepemimpinan, komitmen dan kinerja. Perbedaan pada besar populasi dan sampel serta obyek penelitian.
7. Carf Jenninston (2007) berjudul *The Effect of Format Mentoring on Management Development, Leadership, Culture toward Commitment and Job Performance*. Analisis yang digunakan yaitu deskriptif statistik dengan sampel 159 responden. Menemukan pengembangan manajemen kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen kerja dan kinerja. Pengembangan manajemen diterapkan melalui penerapan budaya organisasi yang kuat untuk terus

bersemangat bekerja sesuai dengan tingkat moralitas yang dimiliki untuk mampu memiliki komitmen kerja yang kuat dalam meningkatkan kinerjanya. Persamaan terletak pada variabel kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen dan kinerja. Perbedaan pada besar populasi dan sampel serta obyek penelitian.

8. Harfiadi (2008) dengan judul Analisis Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Komitmen dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Sumatera Utara. Besar sampel sebanyak 395 responden dengan analisis data menggunakan analisis SEM AMOS. Hasil penelitian membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen. Kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan baik terhadap komitmen maupun terhadap kinerja. Komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Persamaan terletak pada variabel kompetensi, kepemimpinan, komitmen dan kinerja. Persamaan juga terletak pada alat analisis yaitu SEM. Perbedaan pada besar populasi dan sampel serta obyek penelitian.
9. Jack Harmston (2008) yang berjudul *Affect of Competence, Leadership, Culture toward Commitment dan Performance and Correlation with Increasing Human Resource Quality in Scientific Software International Inc. Chicago*. Analisis data menggunakan SEM LISREL berdasarkan sampel sebanyak 274 responden. Hasil hipotesis membuktikan budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kompetensi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap peningkatan kinerja. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja, kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen. Kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen kerja, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Persamaan terletak pada variabel kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen dan kinerja. Perbedaan pada besar populasi dan sampel serta obyek penelitian.

10. Hunt Michael (2011) berjudul *Affect of Competence, Corporate Culture and Commitment toward Performance*. Besar sampel sebanyak 275 responden dengan menggunakan analisis SEM AMOS menunjukkan hasil penelitian kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen kerja dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen kerja dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Persamaan terletak pada variabel kompetensi, budaya organisasi, komitmen dan kinerja. Persamaan juga terletak pada alat analisis yaitu SEM. Perbedaan pada besar populasi dan sampel serta obyek penelitian.
11. Muljono (2008) dengan judul *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya kerja, Komitmen Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Buton*. Besar sampel sebanyak 363 responden dengan hasil analisis SEM AMOS menunjukkan kepemimpinan menjadi poin penting bagi pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Buton.

budaya kerja dan komitmen secara tidak langsung berpengaruh terhadap kemampuan SDM dan kinerja. Pengaruh budaya kerja menjadi pertimbangan untuk diprioritaskan tanpa mengabaikan peningkatan komitmen kerja pegawai. Persamaan terletak pada variabel budaya organisasi, kepemimpinan, komitmen dan kinerja. Persamaan juga terletak pada alat analisis yaitu SEM. Perbedaan pada besar populasi dan sampel serta obyek penelitian.

12. Puspita Rahayu (2012) dengan judul: Pengaruh Kompetensi dan Budaya organisasi Kerja dan kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Komitmen Kerja SDM pada Pemda Kabupaten Purwokerto. Besar sampel sebanyak 295 responden dengan analisis data menggunakan SEM AMOS. Hasil penelitian merekomendasikan ada pengaruh positif perilaku kepemimpinan dan budaya organisasi kerja baik langsung maupun tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui komitmen kerja. Persamaan terletak pada variabel kompetensi, budaya organisasi, kepemimpinan, komitmen dan kinerja. Persamaan juga terletak pada alat analisis yaitu SEM. Perbedaan pada besar populasi dan sampel serta obyek penelitian.
13. Leonardo Carrel (2007). *Work Motivation, Job Commitment and Organizational Culture of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State*. Variabel yang diamati motivasi, komitmen kerja, budaya organisasi. Besar sampel sebanyak 284 responden dengan analisis yang digunakan yaitu SEM. Hasil penelitian merekomendasikan komitmen kerja bersama komitmen kerja secara langsung mempengaruhi budaya organisasi. Persamaan terletak pada variabel budaya organisasi dan komitmen. Persamaan juga terletak pada alat analisis yaitu SEM. Perbedaan pada besar populasi dan sampel serta obyek penelitian.

14. Faizan Mohzan, M. Musarrat Nawaz (2010). *Are Employee Leadership, Commitment and Job Involvement Inter-Related: Evidence from Banking Sector of Pakistan*. Variabel yang diamati yaitu budaya organisasi dan pengembangan kerja. Menggunakan analisis SEM berdasarkan besar sampel 264 responden. Rekomendasi penelitian ini adalah budaya organisasi dan kepemimpinan secara langsung dan berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja. Persamaan terletak pada variabel kepemimpinan dan komitmen. Persamaan juga terletak pada alat analisis yaitu SEM. Perbedaan pada besar populasi dan sampel serta obyek penelitian.
15. Hari Santoso (2008). Analisis Pengaruh Karakteristik Kepemimpinan Organisasi terhadap Komitmen dan Kinerja (Studi Kasus Dosen Ekonomi pada Perguruan Tinggi Swasta). Sampel penelitian sebanyak 233 responden. Variabel penelitian yaitu karakteristik kepemimpinan, komitmen dan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan secara langsung karakteristik kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen dan kinerja. Persamaan terletak pada variabel kepemimpinan, komitmen dan kinerja. Persamaan juga terletak pada alat analisis yaitu SEM. Perbedaan pada besar populasi dan sampel serta obyek penelitian.
16. Risky Hidayat (2012). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompetensi terhadap Komitmen dan Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata di Provinsi Sulawesi Tenggara. Besar sampel adalah 255 responden dengan variabel penelitian yaitu budaya organisasi, kepemimpinan, kompetensi, komitmen dan kinerja pegawai. Hasil penelitian memberikan rekomendasi bahwa budaya organisasi, kepemimpinan, Kompetensi secara langsung berpengaruh positif dan

signifikan terhadap komitmen dan kinerja pegawai. Persamaan terletak pada variabel budaya organisasi, kompetensi, komitmen dan kinerja. Persamaan juga terletak pada alat analisis yaitu SEM. Perbedaan pada besar populasi dan sampel serta obyek penelitian.

Lebih jelasnya rincian penelitian terdahulu pada Tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3
Matriks Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Sofie Miyer (2012)	Analisis Gaya kepemimpinan transformasional, Pengembangan Karir, Budaya organisasi dan Kompetensi terhadap Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Pemerintah Florida	Gaya kepemimpinan transformasional, Organisasi, Pengembangan karir, Budaya organisasi, budaya, Komitmen kerja dan Kinerja	Sampel 205 responden dengan analisis SEM	Variabel gaya kepemimpinan transformasional, dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja dan kinerja.
2	George Tand (2012)	The Carrier development, Compensation and Leadership behavior Commitment Affect toward Performance Australia College	Pengembangan karir, Budaya organisasi Komitmen, komitmen kerja dan Kinerja	Sampel 195 responden dengan analisis SEM	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja dan kinerja.
3	Abdul Razak (2011)	Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional, dan Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan Industri Kayu Olahan di Kota Makassar Sulawesi Selatan	Gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja	Sampel 322 responden dengan analisis SEM	Evaluasi model terhadap konstruk menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap budaya organisasi dan kinerja.

4	Dian Sanusi (2011)	Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional, Kompetensi dan Komitmen terhadap Komitmen kerja dan Kinerja (Studi pada PT. Astra Agro Lestari Tbk. Jakarta)	Gaya kepemimpinan transformasional organisasi, budaya organisasi, kompetensi, komitmen kerja dan kinerja	Sampel 315 responden dengan analisis SEM	Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi dan budaya organisasi secara positif dan signifikan terhadap komitmen kerja.
5	Fanny Mile (2007)	The Effect of Format Mentoring on Employee Carrier development, Compensation, Moral toward Commitment and Job Performance	Pengembangan karir, budaya organisasi, moral, komitmen kerja Kinerja	Sampel 159 responden dengan analisis Deskriptif Statistik	Menemukan pengembangan karir budaya organisasi kerja dan moral mempengaruhi komitmen kerja dan kinerja. Pengembangan karir yang bagus harus dari orang yang memiliki budaya organisasi yang kuat
6	Harprianti (2010)	Pengaruh Kompetensi, Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Komitmen kerja dan Kinerja (Studi PT. Astra Agro Lestari Tbk. Jakarta)	Kompetensi organisasi, budaya organisasi, kompetensi, komitmen kerja dan kinerja	Sampel 315 responden dengan analisis SEM	Ada pengaruh kompetensi, kompetensi dan budaya organisasi secara positif dan signifikan terhadap komitmen kerja.
7	Carf Jenninston (2007)	The Effect of Format Mentoring on Employee Carrier development, Compensation, Moral toward Commitment and Job Performance	Pengembangan karir, budaya organisasi, moral, komitmen kerja Kinerja	Sampel 159 responden dengan analisis Deskriptif Statistik	Menemukan pengembangan karir budaya organisasi kerja dan moral mempengaruhi komitmen kerja dan kinerja. Pengembangan karir yang bagus harus dari orang yang memiliki budaya organisasi yang kuat
8	Harfiadi (2008)	Analisis Komitmen kerja, Budaya dan	Budaya organisasi kerja, kinerja,	Sampel 395 responden	Komitmen kerja berpengaruh positif dan

		Kompetensi terhadap Moralitas dan Kinerja Dosen	kepemimpinan, kompetensi dan kompetensi	dengan analisis SEM	signifikan terhadap moralitas. Kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap moralitas.
9	Jack Harmston (2008)	Affect of Compensation, Carrier development, Culture toward Komitmen kerja dan Performance and Correlation with Increasing Human Resource Quality in Scientific Software International Inc. Chicago	Budaya organisasi, pengembangan karir, budaya kerja, komitmen kerja, dan kinerja	Sampel 274 responden dengan analisis SEM	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kualitas SDM.
10	Hunt Michael, 2011	Affect of Carrier development, Corporate Culture and Commitment toward Performance	Pengembangan karir, budaya, komitmen kerja dan kinerja	Sampel 275 responden dengan analisis SEM	Pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen kerja dan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
11	Muljono, 2008	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Komitmen Kerja terhadap Kinerja dan Kualitas Layanan SDM pada Pemerintah Daerah Kabupaten Buton	Gaya kepemimpinan, pengembangan karir, komitmen kerja, kinerja dan kualitas SDM	Sampel 363 responden dengan analisis SEM	Gaya kepemimpinan, pengembangan karir dan komitmen secara tidak langsung berpengaruh terhadap kualitas layanan SDM melalui kinerja.
12	Puspita Rahayu, 2012	Pengaruh Pengembangan karir, Kompetensi, Budaya	Pengembangan karir, Kompetensi, Budaya organisasi Kerja,	Sampel 295 responden dengan analisis	Ada pengaruh positif pengembangan karir, motivasi, rekrutmen

		organisasi Kerja terhadap Kinerja dan Kualitas Layanan SDM pada Pemda Kabupaten Purwokerto	Kinerja dan Kualitas Layanan SDM	SEM	terhadap kepemimpinan dan kinerja.
13	Leonardo Carrel, 2007	<i>Work Motivation, Job Commitment and Organizational Leadership of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State</i>	komitmen kerja, komitmen kerja, kepemimpinan organisasi	Sampel 284 responden dengan analisis SEM	Variabel komitmen kerja bersama komitmen kerja secara langsung mempengaruhi kepemimpinan organisasi
14	Faizan Mohzan, M. Musarrat Nawaz, 2010	<i>Are Employee Leadership, Leadership Style and Job Involvement Inter-Related: Evidence from Banking Sector of Pakistan</i>	Budaya organisasi, kepemimpinan dan pengembangan kerja	Sampel 264 responden dengan analisis SEM	Budaya organisasi dan kepemimpinan secara langsung dan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan kerja
15	Hari Santoso, 2008	Analisis Pengaruh Karakteristik kepemimpinan terhadap Budaya organisasi dan Kinerja (Studi Kasus Dosen Ekonomi pada Perguruan Tinggi Swasta)	Karakteristik kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja	Sampel 233 responden dengan analisis SEM	Secara langsung karakteristik kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi dan kinerja
16	Risky Hidayat, 2012	Pengaruh Budaya organisasi, Kepemimpinan, Kompetensi terhadap Komitmen dan Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata di Provinsi Sulawesi Tenggara	Budaya organisasi, kepemimpinan, kompetensi, komitmen dan kinerja pegawai	Sampel 255 responden dengan analisis SEM	Budaya organisasi, kepemimpinan, Kompetensi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen dan kinerja pegawai

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini berupa gambaran tentang hubungan secara konstruksi atas variabel yang diamati. Penelitian ini memperlihatkan hubungan secara langsung antara variabel bebas terhadap variabel antara dan variabel terikat. Pada penelitian ini terdapat dua variabel yang diamati yaitu terdiri dari variabel eksogen dan endogen. Variabel eksogen atau variabel bebas dalam penelitian ini terdiri atas gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi, sedangkan variabel endogen berupa variabel antara yaitu komitmen kerja dan variabel terikat yaitu kinerja dosen.

Teori yang digunakan untuk menilai kinerja yaitu teori hasil dari Norton (2006) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Termasuk dalam hal ini dosen dinilai berdasarkan hasil yang mencerminkan kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi meliputi pencapaian hasil di bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Penelitian terdahulu yang meneliti tentang kinerja yaitu penelitian George Tand (2012) merekomendasikan komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Dian Sanusi (2011) dengan rekomendasi gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Sofie Miyer (2012) dengan rekomendasi

penelitian budaya organisasi memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja, dan Abdul Razak (2011) memberikan rekomendasi kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja.

Variabel komitmen organisasi mengacu pada teori *commitment appraising* menurut Smith dan Meyer (2009) bahwa komitmen dinilai berdasarkan totalitas perilaku menurut komitmen afektif, normatif, berkelanjutan dan perspektif. Wujud dari komitmen afektif yaitu berkomitmen untuk senantiasa terlibat (berpartisipasi), berkomitmen untuk mengembangkan organisasi, berkomitmen untuk memajukan organisasi dan mempertahankan keberhasilan organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu tentang komitmen yaitu penelitian Sofie Miyer (2012), George Tand (2012), Harfiadi (2008) dan Hunt Michael (2011) menunjukkan komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Dian Sanusi (2011) dan Harprianti (2010) merekomendasikan komitmen negatif dan signifikan terhadap kinerja dan Fanny Mile (2007) memberikan rekomendasi komitmen negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Variabel gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada penelitian ini menggunakan teori gaya kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang memotivasi bawahannya untuk setia pada organisasi sesuai dengan kharisma yang dimiliki, inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individual (Jung dan Avolio, 2008). Hal ini didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya yaitu Sofie Meyer (2012) dengan rekomendasi gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen dan kinerja, Abdul

Razak (2011) dan Harprianti (2010) merekomendasikan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen dan kinerja, serta Dian Sanusi (2011) dengan rekomendasi kepemimpinan negatif dan signifikan terhadap komitmen dan kinerja.

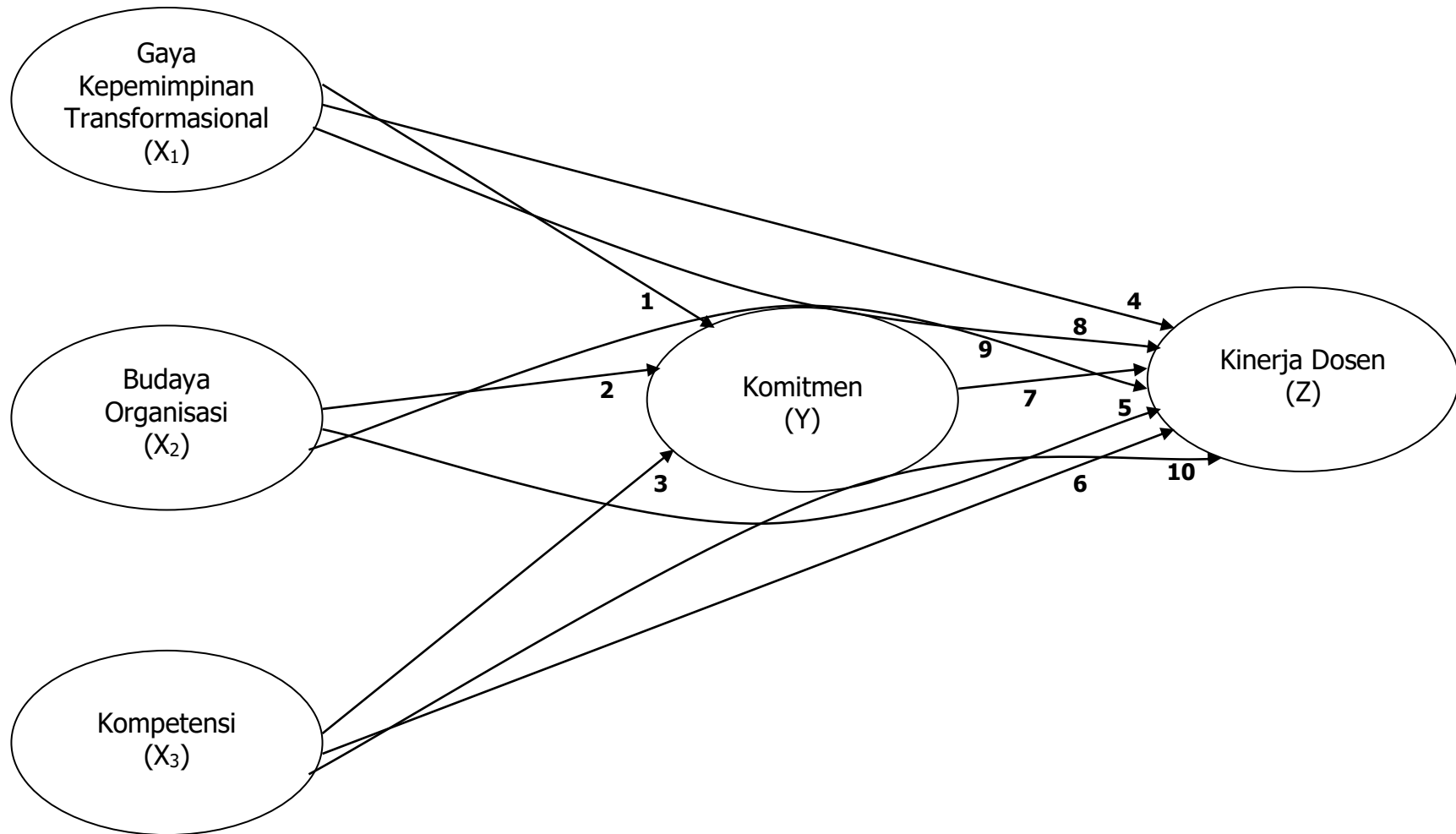
Terlihat ada hubungan tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui komitmen organisasi yang diteliti oleh Abdul Razak (2011), Harprianti (2010) dan Dian Sanusi (2011). Hasil penelitian menunjukkan untuk penelitian Abdul Razak (2011) terlihat hubungan tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja melalui komitmen, penelitian Harprianti (2010) terlihat hubungan yang negatif dan signifikan terhadap kinerja melalui komitmen, dan penelitian Dian Sanusi (2011) terlihat hubungan pengaruh yang tidak langsung negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui komitmen. Berarti secara tidak langsung ada pengaruh dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui komitmen organisasi yang berbeda-beda berdasarkan indikator variabel yang dimiliki.

Landasan teori yang dibangun berkaitan dengan variabel bebas budaya organisasi yaitu mengacu pada teori filosofi budaya dari Ivancevic (2006) bahwa nilai fundamental dari budaya organisasi yaitu mewujudkan integritas kerja, identitas, tanggungjawab, etika dan orientasi hasil untuk memajukan organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang memberikan rekomendasi tentang budaya organisasi yaitu Puspita Rahayu (2012) dan Risky Hidayat (2012) merekomendasikan budaya organisasi positif dan signifikan terhadap

kinerja melalui komitmen, Faizan Mohzan dkk (2010) memberikan rekomendasi budaya organisasi positif dan signifikan terhadap kinerja, Sofie Miyer (2012) memberikan rekomendasi budaya organisasi negatif dan signifikan terhadap komitmen dan kinerja, serta penelitian Abdul Razak yang merekomendasikan budaya organisasi negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui komitmen.

Variabel bebas kompetensi mengacu pada teori penilaian kompetensi dalam menentukan variabel kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer and Spencer (2007) bahwa kemampuan yang dimiliki seseorang dilihat dari profesionalisme kerja dalam hal ini kemampuan pengetahuan (pendagogik), keahlian (profesional), karakter (kepribadian) dan interaksi (sosial). Penelitian terdahulu yang mendukung tentang kompetensi yaitu penelitian Abdul Razak (2011) dengan rekomendasi penelitian kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja, Harfiadi (2008) memberikan rekomendasi kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen dan kinerja, Jack Harmston (2008) merekomendasikan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan komitmen dan kinerja, Hunt Michael (2011) dengan rekomendasi kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, serta berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen.

Berdasarkan teori yang dikemukakan di atas dan didukung oleh penelitian sebelumnya, selanjutnya peneliti tuangkan dalam kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



Gambar 3
Kerangka Konseptual

B. Hipotesis

Mengacu kepada rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen kerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan.
2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen kerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan.
3. Kompetensi berpengaruh terhadap komitmen kerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan.
4. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan.
5. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan.
6. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan.
7. Komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan.
8. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan.
9. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan.
10. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan.

BAB IV

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dirancang untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan dan tujuan yang hendak dicapai serta menguji hipotesis. Rancangan penelitian menurut Kerlinger (2000) merupakan suatu struktur penyelidikan yang disusun sedemikian rupa, sehingga peneliti memperoleh jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan penelitian, dibedakan sebagai berikut:

1. Penelitian ini merupakan penelitian *exploratory* yaitu berusaha untuk mencari hubungan-hubungan yang relatif baru, dan *explanatory* yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara menjelaskan gejala yang ditimbulkan oleh suatu obyek penelitian.
2. Ditinjau dari aspek datanya adalah penelitian *ex post facto*, yang berarti setelah kejadian yaitu penelitian yang bersifat pencarian empirik yang sistematis, di mana peneliti tidak dapat mengontrol variabel bebasnya karena peristiwa telah terjadi atau sifatnya tidak dapat dimanipulasi.
3. Ditinjau dari tujuannya adalah studi kausal yang berusaha menjelaskan hubungan kausal pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi terhadap komitmen kerja dan kinerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan.

B. Waktu dan Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilaksanakan pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan sebagai obyek penelitian untuk melihat

pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi terhadap komitmen kerja dan kinerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan. Waktu penelitian dijadwalkan empat bulan mulai September sampai Desember 2015.

C. Jenis dan Sumber Data

Jenis data ada dua yaitu data kuantitatif dan data kualitatif. Dalam penelitian ini menggunakan data penelitian kuantitatif yaitu penelitian ilmiah yang sistematis terhadap hubungan atau pengaruh yang dikembangkan menggunakan model statistik.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil observasi, penyebaran kuesioner dan wawancara. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data (instrumen) yang digunakan adalah observasi, kuesioner, wawancara dan dokumentasi.

1. Observasi adalah kegiatan penelitian dengan terjun langsung melakukan pengamatan di lapangan sesuai dengan obyek yang diamati berkaitan dengan data kinerja dosen sebagai responden.
2. Kuesioner adalah daftar pernyataan yang disebarkan dan diberikan kepada informan untuk menjawab pertanyaan dengan menconteng bobot sesuai asumsi kategori. Butir-butir pernyataan dalam kuesioner berdasarkan teori manajemen yang relevan dan dari temuan hasil peneliti terdahulu. Pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner diukur

dengan menggunakan skala Likert sebagai berikut: skor/nilai 1 sampai dengan 5 yang berarti nilai 1 = sangat tidak baik, 2 = tidak baik, 3 = kurang baik, 4 = baik dan 5 = sangat baik.

3. Wawancara adalah tanya jawab dalam hal ini peneliti melakukan konfirmasi pada obyek penelitian.
4. Dokumentasi adalah data sekunder yang telah diolah dan dijadikan arsip untuk memperkuat hasil pengamatan.

E. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan yang seluruhnya berjumlah 1.582 orang dengan rincian dosen universitas (2 universitas) = 821 orang, dosen sekolah tinggi (11 sekolah tinggi) = 518 orang dan dosen akademi (7 akademi) = 243 orang.

Sampel adalah kumpulan sampling unit yang dipilih dari suatu kerangka sampling. Penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Menggunakan rumus Slovin sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

N = Besar Populasi

e = Tingkat Kepercayaan (5% = 0.05)

Jadi besar sampel:

$$n = \frac{1.582}{1 + (1.582) (0.05)^2}$$

$$n = \frac{1.582}{1 + (1.582) (0.0025)}$$

$$n = \frac{1.582}{1 + 4.0}$$

$$n = \frac{1.582}{5.0}$$

$$n = 319.3 = 319$$

Jadi sampel pada penelitian ini adalah sejumlah 319 responden yang terdistribusikan sebagai berikut:

Dosen Universitas	=	$\frac{821}{1.582}$	(319)	=	166
Dosen Sekolah Tinggi	=	$\frac{518}{1.582}$	(319)	=	104
Dosen Akademi	=	$\frac{243}{1.582}$	(319)	=	49
Total					<u>319</u>

Lebih jelasnya ditunjukkan pada Tabel 4 di bawah ini:

Tabel 4
Jumlah Populasi dan Sampel Penelitian

No	Perguruan Tinggi Muhammadiyah	Populasi	Sampel Slovin
1	UNISMUH MAKASSAR	623	126
2	UNISMUH PAREPARE	198	40
3	STIKIP BARRU	35	7
4	STIKIP SIDRAP	36	7
5	STISIPOL SIDRAP	46	9
6	STIKES SIDRAP	35	7
7	STIKIP BONE	80	16
8	STIKIP ENREKANG	46	9
9	STIKIP BULUKUMBA	45	9
10	STAI SINJAI	38	8
11	STISIPOL SINJAI	64	13
12	STIPER SINJAI	35	7
13	STIEM PALOPO	58	12
14	AKBID PALOPO	31	6
15	AKBID MAKASSAR	33	7
16	AKPER MAKASSAR	32	6
17	AKL MAKASSAR	34	7
18	ATRO MAKASSAR	41	8
19	ANALKES MAKASSAR	38	8
20	ATEM MAKASSAR	34	7
Total		1.582	319

Sumber: Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulsel, 2015

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam menjelaskan fenomena dalam penelitian ini adalah teknik analisis statistik deskriptif dan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM).

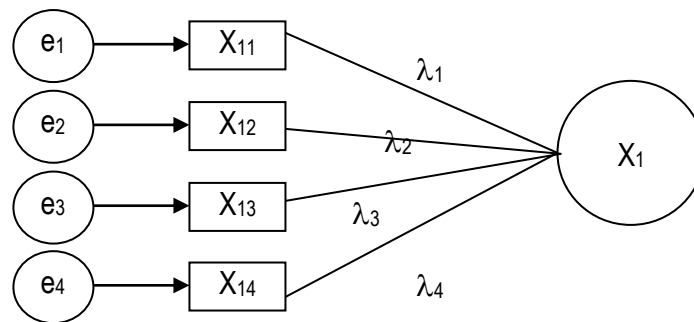
27. Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menjelaskan karakteristik responden meliputi jenis kelamin, pendidikan terakhir, umur, dan masa kerja. Selain itu, analisis statistik deskriptif juga digunakan untuk menjelaskan tanggapan responden terhadap variabel penelitian meliputi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi terhadap komitmen dan kinerja dosen. Perhitungan dalam analisis statistik deskriptif dilakukan dengan bantuan komputer menggunakan paket program AMOS 5.0 dan SPSS versi 17.0.

28. Analisis Inferensial

Analisis inferensial yang digunakan yaitu analisis *Structural Equation Model* (SEM) adalah teknik analisis statistik yang mengkombinasikan beberapa aspek yang terdapat pada analisis jalur dan analisis faktor konfirmatori untuk mengestimasi beberapa persamaan secara simultan. Model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*) merupakan generasi kedua teknik analisis multivariate yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *non-recursive* untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model (Ghozali, 2005).

Berikut ditunjukkan pengukuran masing-masing variabel dalam penelitian ini dalam model *confirmatory factor analysis*:

a. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)

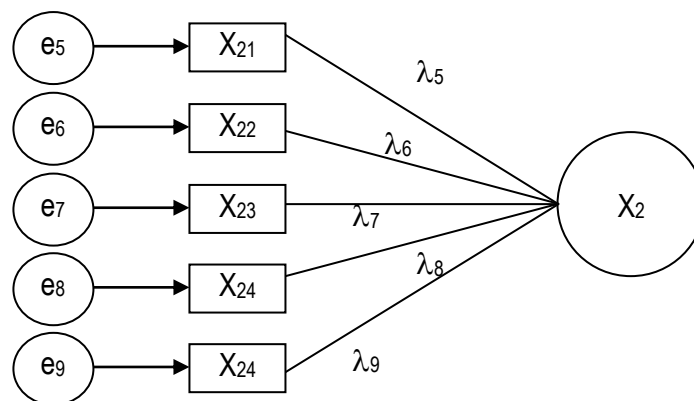
Persamaan:

$$X_{11} = \lambda_1 + X_1 + e_1$$

$$X_{12} = \lambda_2 + X_1 + e_2$$

$$X_{13} = \lambda_3 + X_1 + e_3$$

$$X_{14} = \lambda_4 + X_1 + e_4$$

b. Budaya Organisasi (X_2)

Persamaan:

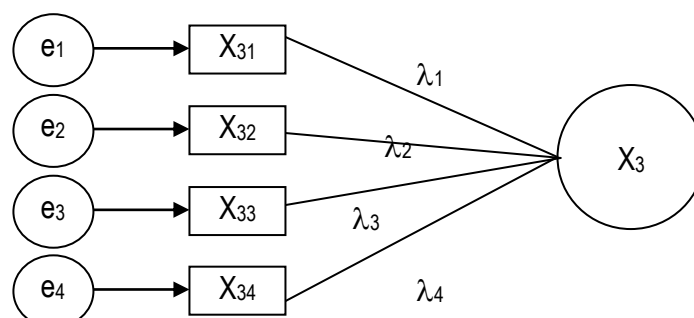
$$X_{21} = \lambda_5 + X_2 + e_5$$

$$X_{22} = \lambda_6 + X_2 + e_6$$

$$X_{23} = \lambda_7 + X_2 + e_7$$

$$X_{24} = \lambda_8 + X_2 + e_8$$

$$X_{24} = \lambda_9 + X_2 + e_9$$

c. Kompetensi (X_3)

Persamaan:

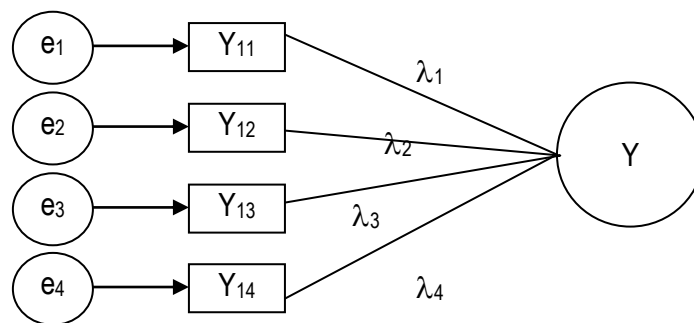
$$X_{31} = \lambda_{10} + X_3 + e_{10}$$

$$X_{32} = \lambda_{11} + X_3 + e_{11}$$

$$X_{33} = \lambda_{12} + X_3 + e_{12}$$

$$X_{34} = \lambda_{13} + X_3 + e_{13}$$

d. Komitmen kerja (Y)



Persamaan:

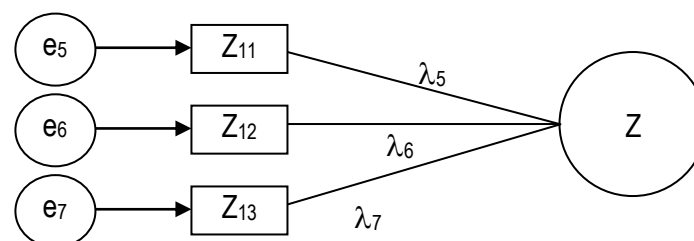
$$Y_{11} = \lambda_1 + Y + e_1$$

$$Y_{12} = \lambda_2 + Y + e_2$$

$$Y_{13} = \lambda_3 + Y + e_3$$

$$Y_{14} = \lambda_4 + Y + e_4$$

e. Kinerja Dosen (Z)



Persamaan:

$$Z_{11} = \lambda_5 + Z + e_5$$

$$Z_{12} = \lambda_6 + Z + e_6$$

$$Z_{13} = \lambda_7 + Z + e_7$$

$$Z_{14} = \lambda_8 + Z + e_8$$

Lebih jelasnya ditunjukkan ada Tabel 5 di bawah ini:

Tabel 5
Goodness of Fit Index

Goodness of Fit Index	Keterangan	Cut-Off Value
<i>Chi-square</i>	Menguji apakah <i>covariance</i> populasi yang diestimasi sama dengan <i>covariance</i> sampel (apakah model sesuai dengan data)	Diharapkan kecil
<i>Significant Probability</i>	Uji signifikan terhadap perbedaan matriks <i>covariance</i> data dan matriks <i>covariance</i> yang diestimasi	$\geq 0,05$
RMSEA	Mengukur penyimpangan nilai parameter suatu model dengan matriks <i>covariance</i> populasinya	$\leq 0,08$
GFI	Mengukur tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat model yang diestimasi dibandingkan dengan data observasi yang sebenarnya	$\geq 0,90$
AGFI	GFI yang disesuaikan dengan <i>ratio degree of freedom</i> (DF)	$\geq 0,90$
CMIN/DF	Kesesuaian antara data dan model	$\leq 2,0$
TLI	Perbandingan antara model yang diuji terhadap <i>baseline</i> model	$\geq 0,95$
CFI	Ukuran perbandingan antara model yang dihipotesiskan dengan null model sekaligus sebagai ukuran fit kesesuaian model	$\geq 0,95$

Sumber: Ferdinand, A, (2011)

29. Validitas Data

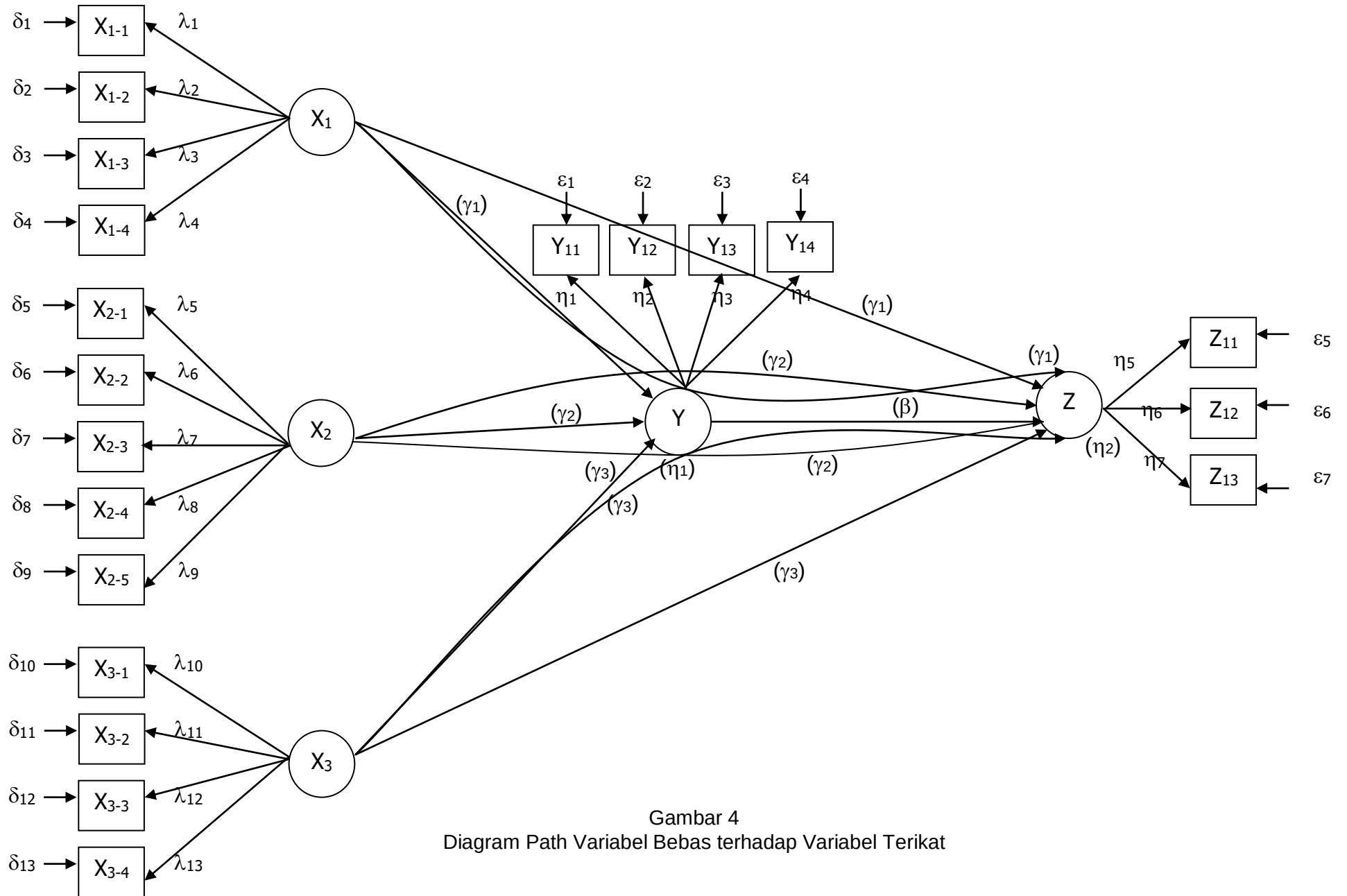
Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauhmana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran validitas yang dimaksud (Arikunto, 2006).

Pengujian validitas adalah penelitian yang dilakukan untuk menentukan apakah suatu indikator, valid atau tidak dapat dilihat dari hasil uji t yaitu jika nilai t-hitung lebih besar dari 1.96 ($t\text{-hitung} > 1.96$) berarti bahwa indikator yang diukur dinyatakan valid.

Reliabel artinya dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Ungkapan yang dinyatakan bahwa instrumen harus sebenarnya mengandung arti bahwa instrumen tersebut cukup baik, sehingga mampu mengungkapkan data yang bisa dipercaya (Arikunto, 2006). Reliabilitas adalah mengukur hasil suatu pengukuran yang dapat dipercaya, hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok atau subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek dalam diri kelompok atau subyek yang belum diukur belum berubah (Singarimbun dan Effendy, 2005).

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dengan melihat nilai alpha Cronbach, apabila alpha Cronbach (α) lebih dari 0.60 maka data penelitian dianggap cukup baik dan reliable untuk digunakan sebagai input dalam proses penulisan data guna menguji hipotesis penelitian (Maholtra, 2009).

Berikut ditunjukkan Hubungan konstruk bebas dan terikat dalam penelitian ini :



Gambar 4
Diagram Path Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat

Keterangan:

(ξ) = Konstruk Laten Eksogen

(η) = Konstruk Laten Endogen

Konstruk laten eksogen terdiri dari variabel:

(ξ_1) = Gaya kepemimpinan transformasional

(ξ_2) = Budaya Organisasi

(ξ_3) = Kompetensi

Konstruk laten endogen terdiri dari variabel:

(η_1) = Komitmen Kerja

(η_2) = Kinerja Dosen

γ = Hubungan langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen

β = Hubungan langsung variabel endogen (η_1) dan endogen (η_2)

λ = Hubungan langsung variabel eksogen atau endogen terhadap indikatornya

δ = Untuk mengukur pengukuran kesalahan dari indikator variabel eksogen

ε = Mengukur kesalahan dari indikator variabel endogen

Konversi Diagram Alur ke Dalam Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Dari diagram alur dapat dikonversi dua persamaan:

- a. Persamaan struktural (*structural equation*) yang menyatakan hubungan kausalitas antara konstruk (variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error), dapat dijelaskan persamaan struktural berikut:

Persamaan Struktural:

$$X_1 = \delta_{10} + \delta_{11}X_{11} + \delta_{12}X_{12} + \delta_{13}X_{13} + \delta_{14}X_{14}$$

$$X_2 = \delta_{20} + \delta_{21}X_{21} + \delta_{22}X_{22} + \delta_{23}X_{23} + \delta_{24}X_{24} + \delta_{25}X_{25}$$

$$X_3 = \delta_{30} + \delta_{31}X_{31} + \delta_{32}X_{32} + \delta_{33}X_{33} + \delta_{34}X_{34}$$

$$Y = \lambda_0 + \lambda_{11}Y_{11} + \lambda_{12}Y_{12} + \lambda_{13}Y_{13} + \lambda_{14}Y_{14}$$

$$Z = \varepsilon_0 + \lambda_{11}Z_{11} + \lambda_{12}Z_{12} + \lambda_{13}Z_{13}$$

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3$$

$$Z = c_0 + c_1Y$$

$$Z = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_3Y$$

- b. Persamaan spesifik model pengukuran (*measurement model*) dalam model ini ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi atau konstruk atau variabel.

G. Definisi Operasional

Guna membatasi permasalahan dalam penelitian ini, perlu diberikan rumusan definisi operasional menurut pendapat peneliti untuk masing-masing variabel. Dengan kata lain, definisi operasional adalah bagaimana menemukan dan mengukur variabel-variabel tersebut di lapangan dengan merumuskan secara singkat dan jelas serta tidak menimbulkan berbagai tafsiran. Untuk memudahkan pemahaman dan pengukuran setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka definisi operasional dan masing-masing variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional adalah sosok pemimpin yang mampu memotivasi para dosen untuk menjalankan peran dan tuntutan tugasnya pada Perguruan Tinggi Muhamadiyah. Indikator yang digunakan berdasarkan teori model gaya kepemimpinan transformasional dari Jung dan Avolio (2008) adalah :
 - a. Kharisma, mempunyai makna bahwa seorang pemimpin harus memperoleh respek dan kepercayaan bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan.
 - b. Inspirasi berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi sekaligus mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut.

- c. Rangsangan intelektual yaitu karakter seorang pemimpin yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional, menstimulasi untuk selalu kreatif dan inovatif.
- d. Pertimbangan yang diindividualkan (*individualized consideration*) berarti karakter seorang pemimpin yang mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik dan melatih bawahan.

Pengukuran menggunakan asumsi kategori skala Likert 5,4,3,2,1.

- 2. Budaya organisasi adalah filosofi kebiasaan normatif yang telah tertanam dalam diri dosen untuk memajukan Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Indikator budaya organisasi mengacu pada teori filosofi budaya Ivanchevic (2006) yaitu:

- a. Integritas adalah kebiasaan yang tertanam dalam diri dosen untuk memiliki kejujuran dalam menjalankan Tridarma Perguruan Tinggi .
- b. Identitas adalah ciri khas diri dosen yang ditunjukkan dalam menjalankan Tridarma Perguruan Tinggi.
- c. Tanggungjawab adalah kewenangan dosen yang dijalankan sesuai Tridarma Perguruan Tinggi.
- d. Etika kerja adalah mematuhi segala ketentuan dan aturan yang berlaku untuk dosen dalam menjalankan Tridarma Perguruan Tinggi.
- e. Orientasi hasil adalah prospektif diri untuk mencapai optimalisasi hasil kerja.

Pengukuran menggunakan asumsi kategori skala Likert 5,4,3,2,1.

3. Kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang sesuai profesi sebagai dosen. Indikator kompetensi mengacu kepada lima penilaian kompetensi yang ditetapkan oleh Spencer dan Spencer (2007):

- a. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan pengetahuan dosen yang dimiliki dalam melakukan proses perkuliahan.
- b. Kompetensi profesional adalah kemampuan mengembangkan keahlian dosen dalam mengajar secara terampil.
- c. Kompetensi kepribadian adalah karakter yang dimiliki dosen dalam berperilaku memberikan pengajaran kepada mahasiswa.
- d. Kompetensi sosial adalah kemampuan dosen berinteraksi dengan semua pihak yang terlibat dalam proses perkuliahan.

Pengukuran menggunakan asumsi kategori skala Likert 5,4,3,2,1.

4. Komitmen organisasi adalah totalitas perilaku dosen di dalam mematuhi ketentuan yang berlaku dalam suatu Perguruan Tinggi. Indikator komitmen organisasi dibedakan atas empat komponen menurut Smith dan Meyer (2009):

- a. *Affective commitment* adalah komitmen dosen untuk memajukan organisasi.
- b. *Normative commitment* adalah komitmen dosen untuk menjalankan aturan organisasi.
- c. *Continuance commitment* adalah komitmen dosen yang mewujudkan tujuan organisasi.
- d. *Perspective commitment* adalah komitmen dosen yang berkaitan dengan upaya untuk mempertahankan keberhasilan organisasi.

Pengukuran menggunakan asumsi kategori skala Likert 5,4,3,2,1.

5. Kinerja dosen adalah hasil aktualisasi pengembangan potensi dosen sesuai isi Tridharma Perguruan Tinggi. Indikatornya mengacu pada teori hasil dari Norton (2006) sejalan dengan UU Guru dan Dosen meliputi:

- a. Bidang pendidikan yaitu dosen melakukan kegiatan akademik. Wujud operasionalnya yaitu melakukan perkuliahan reguler dan non reguler.
- b. Bidang penelitian yaitu dosen melakukan kegiatan meneliti sesuai dengan bidang pengembangan ilmu pengetahuan. Wujud operasionalnya dosen melakukan penelitian perorangan atau persaingan antar perguruan tinggi.
- c. Bidang pengabdian masyarakat yaitu dosen melakukan kegiatan pelayanan kepada masyarakat. Wujud operasionalnya dosen menjadi pembina KKN dan KKP.
- d. Kegiatan penunjang tridharma yaitu kegiatan yang dilakukan oleh dosen untuk membantu dosen terlibat dalam berbagai kegiatan forum pendidikan.

Pengukuran menggunakan asumsi kategori skala Likert 5,4,3,2,1.

Lebih jelasnya disajikan pada Tabel 6 di bawah ini:

Tabel 6
Definisi Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Konsep	Indikator	Pengukuran
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	Sosok pemimpin yang mampu memotivasi para dosen untuk menjalankan peran dan tuntutan tugasnya pada Perguruan Tinggi Muhamadiyah	• Kharisma • Inspirasi • Rangsangan intelektual • Pertimbangan individual	Skala Likert 5,4,3,2,1

Bersambung

Sambungan

No	Variabel	Konsep	Indikator	Pengukuran
2	Budaya Organisasi (X3)	Filosofi kebiasaan normatif yang telah tertanam dalam diri dosen untuk memajukan Perguruan Tinggi Muhammadiyah	• Integritas • Identitas • Tanggungjawab • Etika kerja • Orientasi hasil	Skala Likert 5,4,3,2,1
3	Kompetensi (X2)	Kemampuan yang dimiliki oleh seseorang sesuai profesi sebagai dosen	• Pendagogik • Profesional • Kepribadian • Sosial	Skala Likert 5,4,3,2,1
4	Komitmen Kerja (Y)	Totalitas perilaku dosen di dalam mematuhi ketentuan yang berlaku dalam suatu Perguruan Tinggi	• Komitmen afektif • Komitmen normatif • Komitmen berkelanjutan • Komitmen Perspektif	Skala Likert 5,4,3,2,1
5	Kinerja Dosen (Z)	Hasil aktualisasi pengembangan potensi dosen sesuai isi Tridharma Perguruan Tinggi	• Pendidikan • Penelitian • Pengabdian Masyarakat	Skala Likert 5,4,3,2,1

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan dalam penelitian ini berfokus pada permasalahan yang diamati untuk dianalisa sesuai dengan hasil olah data dengan menggunakan statistik setelah data ditabulasi dan divalidasi secara normalitas dan reliabilitas. Selanjutnya dilakukan frekuensi untuk menganalisa karakteristik responden dan masing-masing variabel sesuai indikatornya, kemudian dilakukan analisis SEM (*Structural Equation Model*) untuk melihat konstruk variabel sesuai dengan delapan kriteria *goodness of fit* untuk dilakukan pengujian hipotesis dalam melihat pengaruh langsung (*direct effect*) dan tidak langsung (*indirect effect*) yang positif/negatif dan signifikan/tidak signifikan.

Berikut ditunjukkan hasil penelitian berdasarkan karakteristik responden, deskripsi variabel, analisis SEM dan pengujian hipotesis yang diuraikan di bawah ini:

A. Karakteristik Responden

Sebelum menjelaskan karakteristik responden terlebih dahulu ditunjukkan gambaran obyek penelitian yaitu dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan yang seluruhnya berjumlah 1.582 orang dengan rincian dosen universitas (2 universitas) = 821 orang, dosen sekolah tinggi (11 sekolah tinggi) = 518 orang dan dosen akademi (7 akademi) = 243 orang. Penetapan sampel berdasarkan rumus Slovin

maka diperoleh sampel sebanyak 319 yang menjadi responden dalam penelitian ini.

Karakteristik responden merupakan gambaran mengenai identitas yang menjelaskan kategori perguruan tinggi, jenis kelamin, umur, pendidikan dan masa kerja dari dosen. Karakteristik responden ini menjadi penting untuk menjelaskan keterkaitannya dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi terhadap komitmen dan kinerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan. Berikut dapat dilihat detail deskripsi data responden penelitian ini:

Tabel 7
Karakteristik Responden berdasarkan Identitas Diri

No	Responden berdasarkan	Klasifikasi	Jumlah Responden	
			F	%
1	Perguruan Tinggi	Universitas	166	52.0
		Sekolah Tinggi	104	32.6
		Akademi	49	15.4
		Total	319	100.0
2	Umur (Tahun)	21 – 30	60	18.8
		31 – 40	79	24.8
		41 – 50	123	38.6
		> 50	57	17.9
		Total	319	100.0
3	Pendidikan	S3	50	15.7
		S2	241	75.5
		S1	28	15.7
		Total	319	100.0
4	Masa Kerja (Tahun)	< 1	7	2.2
		1 – 10	165	51.7
		11 – 20	96	30.1
		> 20	51	16.0
		Total	319	100.0

Sumber: Data primer diolah, 2016

Tabel 7 di atas menunjukkan bahwa dosen yang menjadi responden ada sebanyak 319 orang terdiri atas 166 orang dosen

universitas, 104 orang dosen sekolah tinggi dan 49 orang dosen akademi. Usia yang dimiliki umumnya antara 41 – 50 tahun yaitu sebanyak 123 orang atau 38.6% dengan tingkat pendidikan S2 sebanyak 241 orang atau 75.5% dan masa kerja antara 1 – 10 tahun yaitu ada sebanyak 165 orang atau 51.7%.

Karakteristik reponden berdasarkan fakultas dan jurusan dapat dilihat pada lampiran, di mana fakultas yang tersedia di Perguruan Tinggi Muhammadiyah terdiri atas Administrasi Publik, Administrasi, AMKOP, Ekonomi, Fisipol, FKM, Ilmu Budaya, Ilmu Pendidikan, Ilmu Sosial, Kebidanan, Keguruan, Keperawatan, MIPA, Pertanian, Sosiologi, Teknik dan Teknologi Pendidikan. Sedangkan jurusan terdiri atas Administrasi Negara, Administrasi Publik, Agribisnis, Arsitektur, Biologi, Budaya Pertanian, Ekonomi, Ekonomi Sumber Daya, Elektro, Epidemiologi, Fisika, IESP, IKM, Ilmu Pemeritahan, Ilmu Tanah, IPS, Kebidanan, Keperawatan, Kesehatan Reproduksi, Manajemen Keuangan, Manajemen, MKIA, MSDM, Pelayanan Kesehatan, Pendidikan Dokter, Pendidikan BS, PKN, Promosi Kesehatan, Radiologi, Sipil, Sosiologi, Teknologi Pendidikan dan Umum.

B. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif merupakan sebuah interpretasi hasil dari data dari masing-masing variabel berdasarkan indikator yang telah difrekuensikan dan ditentukan nilai mean. Analisa ini digunakan untuk memberikan gambaran frekuensi dan persentase mengenai indikator apa

saja yang membangun konsep model penelitian secara keseluruhan.

Lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

Gaya kepemimpinan transformasional adalah sosok pemimpin yang mampu memotivasi para dosen untuk menjalankan peran dan tuntutan tugasnya pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Gaya kepemimpinan transformasional berupa:

- e. Kharisma, mempunyai makna bahwa seorang pemimpin harus memperoleh respek dan kepercayaan bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan.
- f. Inspirasi berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi sekaligus mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut.
- g. Rangsangan intelektual yaitu karakter seorang pemimpin yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional, menstimulasi untuk selalu kreatif dan inovatif.
- h. Pertimbangan yang diindividualkan (*individualized consideration*) berarti karakter seorang pemimpin yang mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik dan melatih bawahan.

Persepsi responden tentang gaya kepemimpinan transformasional ditunjukkan pada Tabel 8 sebagai berikut:

Tabel 8
Frekuensi/Prosentase Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	0	0.0	5	1.6	35	11.0	164	51.4	115	36.1	4.22
X1.2	0	0.0	12	3.8	46	14.4	151	47.3	110	34.5	4.13

X1.3	4	1.3	15	4.7	65	20.4	78	24.5	157	49.2	4.16
X1.4	0	0.0	16	5.0	78	24.5	172	53.9	53	16.6	3.82
Mean Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)											4.08

Sumber: Data primer diolah (2016).

Tabel 8 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional yang dominan yaitu indikator yang pertama kharisma, dengan nilai mean 4.22. Ini berarti penerapan gaya kepemimpinan transformasional berupa kharisma dari pimpinan perguruan tinggi memberikan makna bahwa seorang pemimpin harus memperoleh respek dan kepercayaan bawahan dalam hal ini dosen untuk bereaksi mengikuti perintah pimpinan.

2. Budaya Organisasi (X2)

Budaya organisasi adalah filosofi kebiasaan normatif yang telah tertanam dalam diri dosen untuk memajukan Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Budaya organisasi yang dimaksud berupa:

- f. Integritas adalah kebiasaan yang tertanam dalam diri dosen untuk memiliki kejujuran dalam menjalankan Tridarma Perguruan Tinggi .
- g. Identitas adalah ciri khas diri dosen yang ditunjukkan dalam menjalankan Tridarma Perguruan Tinggi.
- h. Tanggungjawab adalah kewenangan dosen yang dijalankan sesuai Tridarma Perguruan Tinggi.
- i. Etika kerja adalah mematuhi segala ketentuan dan aturan yang berlaku untuk dosen dalam menjalankan Tridarma Perguruan Tinggi.
- j. Orientasi hasil adalah prospektif diri untuk mencapai optimalisasi hasil kerja.

Persepsi responden tentang budaya organisasi ditunjukkan pada Tabel 9 sebagai berikut:

Tabel 9
Frekuensi/Prosentase Variabel Budaya Organisasi

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	0	0.0	6	1.9	57	17.9	146	45.8	110	34.5	4.13
X2.2	0	0.0	0	0.0	24	7.5	81	25.4	214	67.1	4.60
X2.3	0	0.0	4	1.3	36	11.3	153	48.0	126	39.5	4.26
X2.4	0	0.0	14	4.4	95	29.8	114	35.7	96	30.1	3.92
X2.5	0	0.0	12	3.8	61	19.1	141	44.2	105	32.9	4.06
Mean Budaya Organisasi (X2)											4.19

Sumber: Data primer diolah (2016).

Tabel 9 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap variabel budaya organisasi yang dominan yaitu indikator yang kedua identitas dengan nilai mean 4.65. Ini berarti budaya organisasi dilihat dari identitas sebagai ciri khas diri dosen yang ditunjukkan dalam menjalankan Tridarma Perguruan Tinggi.

3. Kompetensi (X3)

Kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang sesuai profesi sebagai dosen. Kompetensi mengacu kepada lima penilaian kompetensi:

- a. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan pengetahuan dosen yang dimiliki dalam melakukan proses perkuliahan.
- b. Kompetensi profesional adalah kemampuan mengembangkan keahlian dosen dalam mengajar secara terampil.
- c. Kompetensi kepribadian adalah karakter yang dimiliki dosen dalam berperilaku memberikan pengajaran kepada mahasiswa.

- d. Kompetensi sosial adalah kemampuan dosen berinteraksi dengan semua pihak yang terlibat dalam proses perkuliahan.

Persepsi responden tentang kompetensi ditunjukkan pada Tabel 10 sebagai berikut:

Tabel 10
Frekuensi/Prosentase Variabel Kompetensi

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X3.1	0	0.0	1	0.3	31	9.7	69	21.6	218	68.3	4.58
X3.2	0	0.0	1	0.3	20	6.3	70	21.9	228	71.5	4.65
X3.3	0	0.0	16	5.0	114	35.7	90	28.2	99	31.0	3.85
X3.4	0	0.0	1	0.3	59	18.5	109	34.2	150	47.0	4.28
Mean Kompetensi (X3)											4.34

Sumber: Data primer diolah (2016).

Tabel 10 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap variabel kompetensi yang dominan yaitu indikator yang kedua dengan nilai mean 4.65 yaitu profesional. Ini berarti penilaian kompetensi dari seorang dosen dilihat dari profesionalnya dalam mengajar sesuai kemampuan mengembangkan keahlian dosen memberikan pengajaran secara terampil.

4. Komitmen Organisasi (Y)

Komitmen organisasi adalah totalitas perilaku dosen di dalam mematuhi ketentuan yang berlaku dalam suatu Perguruan Tinggi. Komitmen organisasi dibedakan atas empat komponen:

- e. *Affective commitment* adalah komitmen dosen untuk memajukan organisasi.
- f. *Normative commitment* adalah komitmen dosen untuk menjalankan aturan organisasi.

g. *Continuance commitment* adalah komitmen dosen yang mewujudkan tujuan organisasi.

h. *Perspective commitment* adalah komitmen dosen yang berkaitan dengan upaya untuk mempertahankan keberhasilan organisasi.

Persepsi responden tentang komitmen organisasi ditunjukkan pada Tabel 11 sebagai berikut:

Tabel 11
Frekuensi/Prosentase Variabel Komitmen Organisasi

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y.1	0	0.0	8	2.5	34	10.7	151	47.3	126	39.5	4.24
Y.2	0	0.0	12	3.8	55	17.2	167	52.4	85	26.6	4.02
Y.3	0	0.0	12	3.8	75	23.5	112	35.1	120	37.6	4.07
Y.4	0	0.0	30	9.4	75	23.5	116	36.4	98	30.7	3.88
Mean Komitmen Organisasi (Y)											4.05

Sumber: Data primer diolah (2016).

Tabel 11 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap variabel komitmen organisasi yang dominan yaitu indikator yang pertama komitmen afektif dengan nilai mean 4.24. Ini berarti setiap dosen telah berkomitmen untuk memajukan organisasi dalam hal ini perguruan tinggi tempatnya mengabdikan dan hal ini memberikan pengaruh terhadap kinerja.

5. Kinerja Dosen (Z)

Kinerja dosen adalah hasil aktualisasi pengembangan potensi dosen sesuai isi Tridharma Perguruan Tinggi. Kinerja mengacu pada teori hasil yang sejalan dengan UU Guru dan Dosen meliputi:

- e. Bidang pendidikan yaitu dosen melakukan kegiatan akademik. Wujud operasionalnya yaitu melakukan perkuliahan reguler dan non reguler.
- f. Bidang penelitian yaitu dosen melakukan kegiatan meneliti sesuai dengan bidang pengembangan ilmu pengetahuan. Wujud operasionalnya dosen melakukan penelitian perorangan atau persaingan antar perguruan tinggi.
- g. Bidang pengabdian masyarakat yaitu dosen melakukan kegiatan pelayanan kepada masyarakat. Wujud operasionalnya dosen menjadi pembina KKN dan KKP.
- h. Kegiatan penunjang tridharma yaitu kegiatan yang dilakukan oleh dosen untuk membantu dosen terlibat dalam berbagai kegiatan forum pendidikan.

Persepsi responden tentang kinerja dosen ditunjukkan pada

Tabel 12 sebagai berikut:

Tabel 12
Frekuensi/Prosentase Variabel Kinerja Dosen

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z.1	0	0.0	19	6.0	49	15.4	158	49.5	93	29.2	4.02
Z.2	0	0.0	26	8.2	59	18.5	107	33.5	127	39.8	4.05
Z.3	0	0.0	36	11.3	58	18.2	83	26.0	142	44.5	4.04
Z.4	0	0.0	18	5.6	95	29.8	126	39.5	80	25.1	3.84
Mean Kinerja Dosen (Z)											3.99

Sumber: Data primer diolah (2016).

Tabel 12 dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap variabel kinerja dosen yang dominan yaitu indikator yang kedua

penelitian dengan nilai mean 4.05. Artinya kinerja yang ditunjukkan dosen ditentukan oleh kegiatan penelitian yang dilaksanakan oleh dosen sesuai dengan bidang pengembangan ilmu pengetahuan baik kegiatan penelitian secara perorangan atau antar perguruan tinggi.

C. Analisis Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis uji *validity* dan *reliability* variabel penelitian menggunakan program SPSS 10.0 menunjukkan bahwa pengujian validitas dan reliabilitas terhadap instrumen kuesioner dilakukan untuk menjamin bahwa instrumen penelitian yang digunakan tersebut akurat dan dapat dipercaya, serta dapat diandalkan apabila digunakan sebagai alat dalam pengumpulan data.

Melakukan pengujian validitas instrumen kuesioner digunakan metode statistik SPSS. Hasil pengolahan data, diperoleh pada umumnya rata-rata instrumen kuesioner sangat valid. Hal ini ditunjukkan oleh nilai Standar Deviasi lebih besar dari 0,6 (positif). Ketentuan validitas suatu instrumen telah memenuhi syarat minimal sebesar 0,6 sebagai instrumen yang dianggap valid. Untuk jelasnya, ringkasan hasil uji validitas dapat dilihat dalam tabel uji validitas.

Tabel 13
Ringkasan Hasil Uji Validitas

Instrumen Penelitian	Pearson Correlation	<i>r Product Moment</i> r tabel	Keterangan
X1.1	0.534	0.170	Valid
X1.2	0.621	0.170	Valid
X1.3	0.652	0.170	Valid
X1.4	0.540	0.170	Valid
X2.1	0.484	0.170	Valid
X2.2	0.401	0.170	Valid
X2.3	0.579	0.170	Valid
X2.4	0.581	0.170	Valid
X2.5	0.683	0.170	Valid
X3.1	0.455	0.170	Valid
X3.2	0.703	0.170	Valid
X3.3	0.798	0.170	Valid
X3.4	0.683	0.170	Valid
Y1	0.643	0.170	Valid
Y2	0.684	0.170	Valid
Y3	0.780	0.170	Valid
Y4	0.709	0.170	Valid
Z1	0.578	0.170	Valid
Z2	0.719	0.170	Valid
Z3	0.746	0.170	Valid
Z4	0.520	0.170	Valid

Sumber: Data setelah diolah

Untuk menguji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan Koefisien Reliabilitas (*Cronbach Alpha*). Hasil uji reliabilitas instrumen kuesioner sebagaimana yang terdapat dalam lampiran dapat disimpulkan dalam Tabel 14 berikut ini:

Tabel 14
Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas

Instrumen Variabel Penelitian	Indikator	Cronbach's Alpha	Nilai Standard	Keterangan
Gaya kepemimpinan transformasional (X1)	X1.1	0.738	0.600	Reliabel
	X1.2	0.727	0.600	Reliabel
	X1.3	0.721	0.600	Reliabel
	X1.4	0.734	0.600	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	X2.1	0.720	0.600	Reliabel
	X2.2	0.731	0.600	Reliabel
	X2.3	0.720	0.600	Reliabel
	X2.4	0.737	0.600	Reliabel
	X2.5	0.716	0.600	Reliabel
Kompetensi (X3)	X3.1	0.738	0.600	Reliabel
	X3.2	0.725	0.600	Reliabel
	X3.3	0.729	0.600	Reliabel
	X3.4	0.727	0.600	Reliabel
Komitmen (Y)	Y1	0.722	0.600	Reliabel
	Y2	0.721	0.600	Reliabel
	Y3	0.715	0.600	Reliabel
	Y4	0.727	0.600	Reliabel
Kinerja (Z)	Z1	0.741	0.600	Reliabel
	Z2	0.729	0.600	Reliabel
	Z3	0.722	0.600	Reliabel
	Z4	0.733	0.600	Reliabel

Sumber: Data setelah diolah

Berdasarkan Tabel 14 di atas, menunjukkan bahwa nilai alpha instrumen penelitian pada masing-masing variabel lebih besar dari nilai yang diisyaratkan, yaitu sebesar 0.60 atau lebih besar dari 0.60. Dengan demikian, keseluruhan instrumen kuesioner dalam penelitian ini adalah *reliable* (dapat dipercaya) karena telah memenuhi syarat minimal.

Berikut analisis hasil penelitian yang dianalisis menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Model/SEM*) dengan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* program AMOS 18.0 (*Analysis of Moment Structure*, Arbuckle, 1997). Kekuatan prediksi variabel observasi baik pada tingkat individual maupun pada tingkat konstruk dilihat melalui *critical ratio (CR)*. Apabila *critical ratio* tersebut signifikan maka dimensi tersebut akan dikatakan bermanfaat untuk memprediksi konstruk atau variabel laten. Variabel laten (*construct*) penelitian ini terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penggunaan model persamaan struktural AMOS akan diperoleh indikator model yang cocok (*fit*). Tolok

ukur yang digunakan dalam menguji masing-masing hipotesis adalah nilai *critical ratio (CR)* pada *regression weight* dengan nilai minimum 2,0 secara absolut.

Kriteria yang digunakan untuk menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian dengan data atau tidak. Adapun kriteria model fit terdiri dari: 1) derajat bebas (*degree of freedom*) harus positif dan 2) non signifikan Chi-square yang disyaratkan ($p \geq 0,05$) dan di atas konservatif yang diterima ($p = 0,10$) (Hair et al., 2006), 3) *incremental fit* di atas 0,90 yaitu GFI (*goodness of fit index*), *Adjusted GFI* (AGFI), *Tucker Lewis Index* (TLI), *The Minimum Sample Discrepancy Function* (CMIN) dibagi dengan *degree of freedomnya* (DF) dan *Comparative Fit Index* (CFI), dan 4) RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) yang rendah.

Confirmatory Factor Analysis digunakan untuk meneliti variabel yang mendefinisikan sebuah konstruk yang tidak dapat diukur secara langsung. Analisis atas indikator yang digunakan itu memberi makna atas label yang diberikan pada variabel-variabel laten atau konstruk-konstruk lain yang dikonfirmasi.

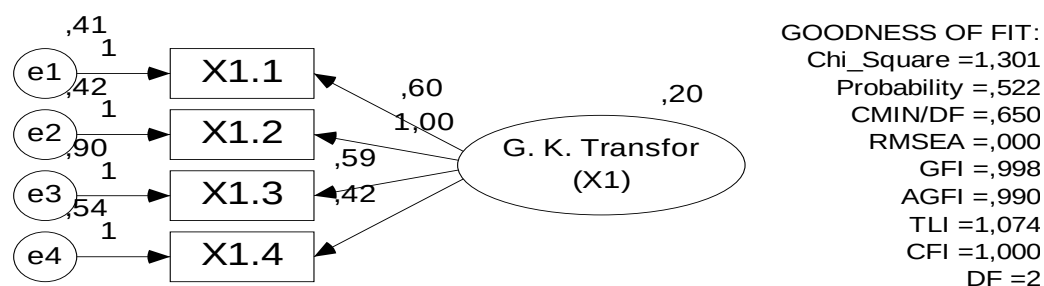
1. Hasil Pengukuran Setiap Konstruk atau Variabel Laten

Setelah dilakukan uji asumsi dan tindakan seperlunya terhadap kesalahan yang terjadi berikutnya akan dilakukan analisis model fit dengan kriteria model fit seperti GFI (*Goodness of fit index*), *adjusted GFI* (AGFI), *Tucker Lewis Index* (TLI), CFI (*Comparative of fit index*), dan RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) baik untuk model individual maupun model lengkap. Hasil pengukuran terhadap dimensi-dimensi atau indikator variabel yang dapat membentuk suatu konstruk

atau variabel laten (*latent variable*) dengan *confirmatory factor analysis* secara berturut-turut dijelaskan sebagai berikut:

a. Gaya kepemimpinan transformasional (X1)

Hasil uji *confirmatory analysis* (CFA) variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap model sebagai berikut:



Gambar 5
 Confirmatory Faktor Analisis Variabel Gaya kepemimpinan transformasional (X1)

Hasil uji konstruk variabel gaya kepemimpinan transformasional dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 15 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Hasil evaluasi model yang diajukan menunjukkan evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai kritis bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 15
 Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
Chi_square	Diharapkan kecil	1,301 < (0.05:2= 5,991)	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,522	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,650	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,998	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,990	Baik
TLI	$\geq 0,94$	1,074	Baik

CFI	$\geq 0,94$	1,000	Baik
-----	-------------	-------	------

Sumber : Lampiran 4

Tabel 15 menunjukkan bahwa model pengukuran gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan model fit atau terdapat kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan criteria semuanya terpenuhi yang menunjukkan tingkat penerimaan yang baik untuk dianalisis lebih lanjut.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari gaya kepemimpinan transformasional dapat diamati dari nilai regresi dan tingkat signifikansinya (p^{***}) artinya nilai probabilitas < 0.05 atau 0.000 , yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator gaya kepemimpinan transformasional tampak pada Tabel 16.

Tabel 16

Nilai Regresi untuk Pengukuran Faktor Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

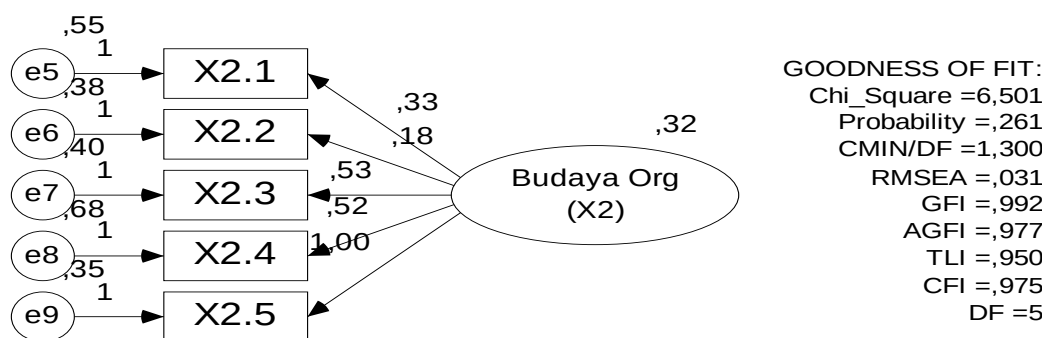
Variabel Indikator	Standard Regresi	Critical Ratio	Probability (p)	Keterangan
X1.1	0,386	2,438	0,015	Signifikan
X1.2	0,567	FIX	0,000	Signifikan
X1.3	0,268	2,149	0,032	Signifikan
X1.4	0,245	2,000	0,045	Signifikan

Sumber: Lampiran 4

Loading faktor dilihat berdasarkan critical ratio pengukuran variabel gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai positif untuk kelima indikator pada Tabel 16 yang berarti hasil uji terhadap model pengukuran variabel gaya kepemimpinan transformasional dari kelima indikator tersebut menjelaskan konstruk p value yang signifikan, sehingga seluruh indikator dapat diikuti dalam pengujian berikutnya.

b. Budaya Organisasi (X2)

Hasil uji *confirmatory analysis* (CFA) variabel budaya organisasi terhadap model sebagai berikut:



Gambar 6
 Confirmatory Faktor Analisis Variabel Budaya Organisasi (X2)

Hasil uji konstruk variabel budaya organisasi dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 17 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Hasil evaluasi model yang diajukan menunjukkan evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai kritis bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 17
 Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices Budaya Organisasi (X2)

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
Chi_square	Diharapkan kecil	6,501 < (0.05:5=11,070)	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,261	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,300	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,031	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,992	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,977	Baik
TLI	$\geq 0,94$	0,950	Baik
CFI	$\geq 0,94$	0,975	Baik

Sumber : Lampiran 4

Tabel 17 menunjukkan model pengukuran budaya organisasi menunjukkan model fit atau terdapat kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari kedelapan criteria semuanya terpenuhi yang menunjukkan tingkat penerimaan yang baik untuk dianalisis lebih lanjut.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari budaya organisasi dapat diamati dari nilai regresi dan tingkat signifikansinya (p^{***}) artinya nilai probabilitas < 0.05 atau 0.000, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator budaya organisasi tampak pada Tabel 18.

Tabel 18

Nilai Regresi untuk Pengukuran Faktor Budaya Organisasi (X2)

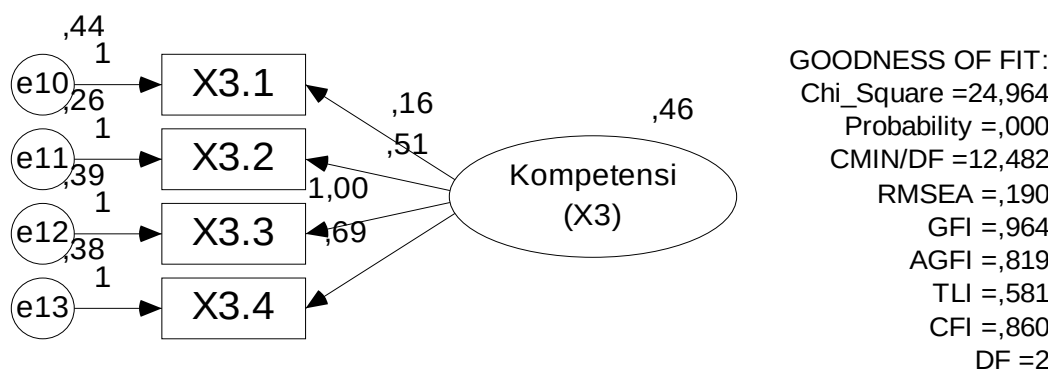
Variabel Indikator	Standard Regresi	Critical Ratio	Probability (p)	Keterangan
X2.1	0,242	2,711	0,007	Signifikan
X2.2	0,160	1,976	0,048	Signifikan
X2.3	0,423	2,939	0,003	Signifikan
X2.4	0,334	3,005	0,003	Signifikan
X2.5	0,690	FIX	0.000	Signifikan

Sumber: Lampiran 4

Loading faktor dilihat berdasarkan critical ratio pengukuran variabel budaya organisasi menunjukkan nilai positif untuk kelima indikator pada Tabel 18 yang berarti hasil uji terhadap model pengukuran variabel budaya organisasi dari kelima indikator tersebut menjelaskan konstruk p value yang signifikan, sehingga seluruh indikator dapat diikuti dalam pengujian berikutnya.

c. Kompetensi (X3)

Hasil uji *confirmatory analysis* (CFA) variabel kompetensi terhadap model sebagai berikut:



Gambar 7

Confirmatory Faktor Analisis Variabel Kompetensi (X3)

Hasil uji konstruk variabel kompetensi dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 19 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Hasil evaluasi model yang diajukan menunjukkan evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai kritis bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 19
Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices Kompetensi (X3)

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
Chi_square	Diharapkan kecil	24,964 < (0.05:2=5,991)	Kurang Baik
Probability	$\geq 0,05$	0.000	Kurang Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	12,482	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.190	Kurang Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.964	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.819	Kurang Baik
TLI	$\geq 0,94$	0.581	Kurang Baik
CFI	$\geq 0,94$	0.860	Kurang Baik

Sumber : Lampiran 4

Tabel 19 menunjukkan bahwa model pengukuran kompetensi menunjukkan model kurang fit atau masih terdapat kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan kedelapan criteria, hanya satu yang terpenuhi yang menunjukkan tingkat penerimaan yang cukup baik untuk dianalisis lebih lanjut.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari kompetensi dapat diamati dari nilai regresi dan tingkat signifikansinya (p ***) artinya nilai probabilitas < 0.05 atau 0.000, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator kompetensi tampak pada Tabel 20.

Tabel 20
Nilai Regresi untuk Pengukuran Faktor Kompetensi (X3)

Variabel Indikator	Standard Regresi	Critical Ratio	Probability (p)	Keterangan
X3.1	0,163	2,290	0,022	Signifikan
X3.2	0,559	5,932	0,000	Signifikan

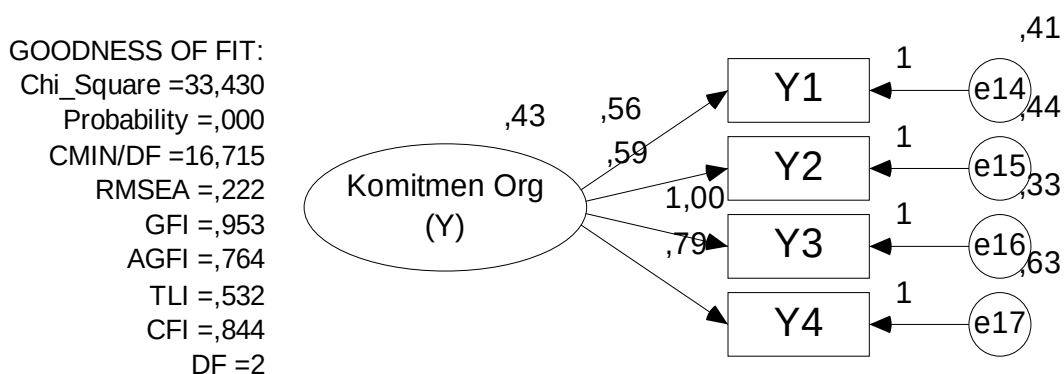
X3.3	0,734	FIX	0,000	Signifikan
X3.4	0,603	6,568	0,000	Signifikan

Sumber: Lampiran 4

Loading faktor dilihat berdasarkan critical ratio pengukuran variabel kompetensi menunjukkan nilai positif untuk keempat indikator pada Tabel 20 yang berarti hasil uji terhadap model pengukuran variabel kompetensi dari kelima indikator tersebut menjelaskan konstruk p value yang signifikan, sehingga seluruh indikator dapat diikuti dalam pengujian berikutnya.

d. Komitmen (Y)

Hasil uji *confirmatory analysis* (CFA) variabel komitmen terhadap model sebagai berikut:



Gambar 8
Confirmatory Faktor Analisis Variabel Komitmen (Y)

Hasil uji konstruk variabel komitmen dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 21 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Hasil evaluasi model yang diajukan menunjukkan evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai kritis bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 21
Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices Komitmen (Y)

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
Chi_square	Diharapkan kecil	33,430 < (0.05:2=5,991)	Kurang Baik
Probability	$\geq 0,05$	0.000	Kurang Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	16,715	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.222	Kurang Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.953	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.764	Kurang Baik
TLI	$\geq 0,94$	0.532	Kurang Baik
CFI	$\geq 0,94$	0.844	Kurang Baik

Sumber : Lampiran 4

Tabel 21 menunjukkan bahwa model pengukuran komitmen menunjukkan model cukup fit atau masih terdapat kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan criteria yang terpenuhi ada satu yang menunjukkan tingkat penerimaan yang baik untuk dianalisis lebih lanjut.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari komitmen dapat diamati dari nilai regresi dan tingkat signifikansinya (p ***) artinya nilai probabilitas < 0.05 atau 0.000, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator komitmen tampak pada Tabel 22.

Tabel 22
Nilai Regresi untuk Pengukuran Faktor Komitmen (Y)

Variabel Indikator	Standard Regresi	Critical Ratio	Probability (p)	Keterangan
Y1	0,502	5,612	0,000	Signifikan
Y2	0,502	5,063	0,000	Signifikan
Y3	0,755	FIX	0,000	Signifikan
Y4	0,547	7,210	0,000	Signifikan

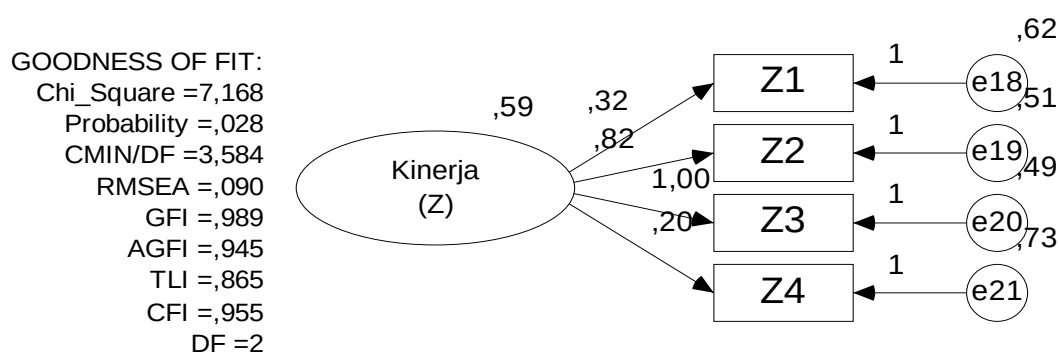
Sumber: Lampiran 4

Loading faktor dilihat berdasarkan critical ratio pengukuran variabel komitmen menunjukkan nilai positif untuk keempat indikator pada Tabel 22 yang berarti hasil uji terhadap model pengukuran variabel komitmen dari keempat indikator tersebut menjelaskan konstruk p value

yang signifikan, sehingga seluruh indikator dapat diikuti dalam pengujian berikutnya.

e. Kinerja (Y)

Hasil uji *confirmatory analysis* (CFA) variabel kinerja terhadap model sebagai berikut:



Gambar 9
Confirmatory Faktor Analisis Variabel Kinerja (Z)

Hasil uji konstruk variabel kinerja dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 23 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Hasil evaluasi model yang diajukan menunjukkan evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai kritis bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 23
Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices Kinerja (Z)

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
Chi_square	Diharapkan kecil	7,168 < (0.05:2=5,991)	Kurang Baik

Probability	$\geq 0,05$	0.028	Kurang Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	3,584	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.090	Kurang Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.989	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.945	Baik
TLI	$\geq 0,94$	0.865	Kurang Baik
CFI	$\geq 0,94$	0.955	Baik

Sumber : Lampiran 4

Tabel 23 menunjukkan bahwa model pengukuran kinerja menunjukkan model cukup fit atau masih terdapat kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan criteria yang terpenuhi ada tiga yang menunjukkan tingkat penerimaan yang baik untuk dianalisis lebih lanjut.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari kinerja dapat diamati dari nilai regresi dan tingkat signifikansinya (p^{***}) artinya nilai probabilitas < 0.05 atau 0.000 , yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator kinerja tampak pada Tabel 24.

Tabel 24

Nilai Regresi untuk Pengukuran Faktor Kinerja (Z)

Variabel Indikator	Standard Regresi	Critical Ratio	Probability (p)	Keterangan
Z1	0,294	3,780	0,000	Signifikan
Z2	0,665	4,451	0,000	Signifikan
Z3	0,740	FIX	0,000	Signifikan
Z4	1,178	2,349	0,019	Signifikan

Sumber: Lampiran 4

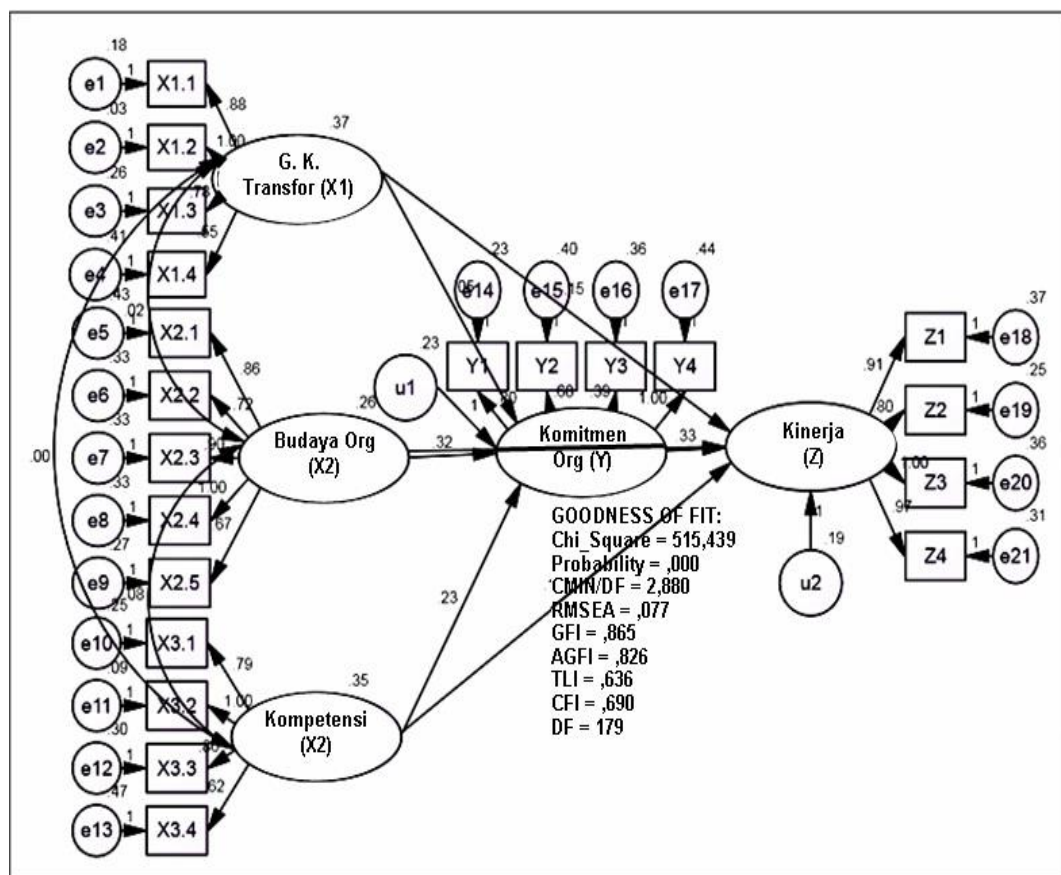
Loading faktor dilihat berdasarkan critical ratio pengukuran variabel kinerja menunjukkan nilai positif untuk keempat indikator pada Tabel 24 yang berarti hasil uji terhadap model pengukuran variabel kinerja dari keempat indikator tersebut menjelaskan konstruk p value yang signifikan, sehingga seluruh indikator dapat diikuti dalam pengujian berikutnya.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Dosen

Berdasarkan cara penentuan nilai dalam model, maka variabel pengujian model pertama ini dikelompokkan menjadi variabel eksogen (*exogenous variabel*) dan variabel endogen (*endogenous variable*).

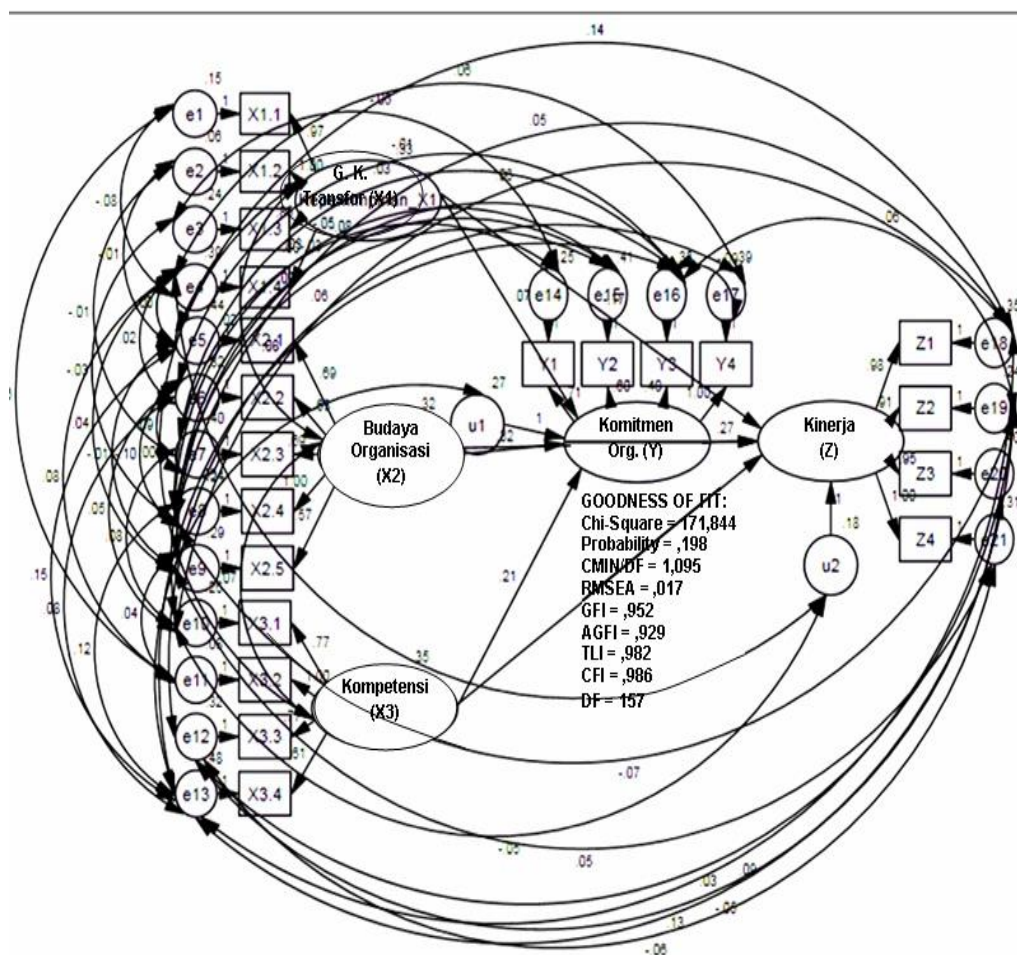
Variabel eksogen adalah variabel yang nilainya ditentukan di luar model. Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang nilainya ditentukan melalui persamaan atau dari model hubungan yang dibentuk. Termasuk dalam kelompok variabel eksogen adalah pengukuran gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi, sedangkan yang tergolong variabel endogen adalah komitmen organisasi dan kinerja dosen.

Berikut ditunjukkan gambar model hubungan antar variabel untuk SEM tahap awal. Hasil evaluasi model untuk tahap awal menunjukkan model yang masih sederhana, belum memperlihatkan hubungan indikator dari masing-masing variabel dan menghasilkan delapan kriteria dari goodness of fit indices yang marginal. Lebih jelasnya ditunjukkan gambar model tahap awal sebagai berikut:



Gambar 10
Pengukuran Model Hubungan Variabel untuk SEM Awal

Hasil evaluasi model tahap awal menunjukkan dari delapan kriteria *goodness of fit indices* dengan nilai *cut off* yang dihasilkan masih marginal, maka dilakukan modifikasi model lanjutan, sehingga diperoleh gambar hubungan antar variabel, indikator dengan variabel, indikator dengan indikator dan error item dari masing-masing indikator. Maka diperoleh hasil gambar SEM tahap akhir sebagai berikut:



Gambar 11
Pengukuran Model Hubungan Variabel un SEM Akhir

Model SEM tahap akhir menunjukkan hubungan indikator dari masing-masing variabel dan menghasilkan delapan kriteria *goodness of fit indices* yang terlihat sudah terpenuhi sesuai kriteria *cut off value*, sehingga model dapat dikatakan telah sesuai dengan kriteria *goodness of fit indices* untuk memenuhi syarat analisa SEM.

Hasil uji model disajikan pada Tabel 25 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Tabel 25
Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices Overall Model*

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model Tahap Awal	Ket.	Hasil Model Tahap Akhir	Ket.
Chi_Square	Diharapkan kecil	515.439	Marginal	171.844	Baik
Probability	≥ 0.05	0.000	Marginal	0.198	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	2.880	Marginal	1.095	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.077	Marginal	0.017	Baik
GFI	≥ 0.90	0.865	Marginal	0.952	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.826	Marginal	0.929	Baik
TLI	≥ 0.94	0.636	Marginal	0.982	Baik
CFI	≥ 0.94	0.690	Marginal	0.986	Baik

Sumber : Lampiran 6 dan 7

Hasil evaluasi model untuk tahap awal menunjukkan dari kedelapan kriteria *goodness of fit indices* tidak ada memenuhi kriteria *cut off value*, sehingga dilakukan modifikasi model sesuai dengan petunjuk dari *modification indices*, sebagaimana dijelaskan sebelumnya. Setelah dilakukan modifikasi model, maka pada tahap akhir menunjukkan seluruh

kriteria *goodness of fit indices* telah memenuhi kriteria atau sesuai kriteria *cut off value*, sehingga model dapat dikatakan telah sesuai dengan kriteria *goodness of fit indices* untuk di analisis.

D. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan model empirik yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan melalui pengujian koefisien jalur pada model persamaan struktural. Tabel 26 merupakan pengujian hipotesis dengan melihat nilai *p value*, jika nilai *p value* lebih kecil dari 0.05 maka hubungan antara variabel signifikan. Selain itu juga menjelaskan pengaruh langsung (*direct effect*) artinya terdapat pengaruh yang positif secara langsung antara variabel, pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) artinya terdapat pengaruh yang positif secara tidak langsung antara variabel, dan pengaruh total (*total effect*) yaitu akumulasi dari pengaruh langsung dan tidak langsung. Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut:

Tabel 26
Pengujian Hipotesis *Direct Effect, Indirect Effect and Total Effect*

HIP	Variabel Eksogen (Dependen)	Variabel Intervening	Variabel Endogen (Independen)	Standardized					
				Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	CR	p-Value	Ket.
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	-	Komitmen Organisasi (Y)	0.346	-	0.346	3.276	0.001	(+) Signifikan
2	Budaya Organisasi (X2)	-	Komitmen Organisasi (Y)	0.119	-	0.119	0.903	0.366	(+) Tidak Signifikan
3	Kompetensi (X3)	-	Komitmen Organisasi (Y)	0.191	-	0.191	2.008	0.045	(+) Signifikan
4	Gaya Kepemimpinan	-	Kinerja Dosen	0.946	-	0.946	4.508	0.000	(+) Signifikan

	Transformasional (X1)		(Z)						
5	Budaya Organisasi (X2)	-	Kinerja Dosen (Z)	0.052	-	0.052	0.182	0.856	(+) Tidak Signifikan
6	Kompetensi (X3)	-	Kinerja Dosen (Z)	0.206	-	0.206	2.097	0.041	(+) Signifikan
7	Komitmen Organisasi (Y)	-	Kinerja Dosen (Z)	0.435	-	0.435	2.141	0.032	(+) Signifikan
8	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	Komitmen Organisasi (Y)	Kinerja Dosen (Z)	0.946	0.151	1.097	4.508	0.000	(+) Signifikan
9	Budaya Organisasi (X2)	Komitmen Organisasi (Y)	Kinerja Dosen (Z)	0.052	-0.052	0.000	0.182	0.856	(-) Tidak Signifikan
10	Kompetensi (X3)	Komitmen Organisasi (Y)	Kinerja Dosen (Z)	0.206	0.183	0.389	2.097	0.041	(+) Signifikan

Sumber: Lampiran 7

Dari keseluruhan model terlihat untuk direct effect ada tiga jalur yang positif dan signifikan, dua jalur yang positif dan tidak signifikan, satu jalur yang negatif dan tidak signifikan dan satu jalur yang negatif dan signifikan. Sedangkan untuk indirect effect terlihat ada satu jalur yang negatif dan signifikan dan dua jalur yang negatif dan tidak signifikan. Adapun interpretasi dari Tabel 26 untuk *direct effect* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh positif sebesar 0.346 dan signifikan 0.001 terhadap komitmen organisasi.
2. Budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif sebesar 0.119 dan tidak signifikan 0.366 terhadap komitmen organisasi.
3. Kompetensi secara langsung berpengaruh positif sebesar 0.191 dan signifikan 0.045 terhadap komitmen organisasi.

4. Gaya kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh positif sebesar 0.946 dan signifikan 0.000 terhadap kinerja dosen.
5. Budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif sebesar 0.052 dan tidak signifikan 0.856 terhadap kinerja dosen.
6. Kompetensi secara langsung berpengaruh positif sebesar 0.206 dan signifikan 0.041 terhadap kinerja dosen.
7. Komitmen organisasi secara langsung berpengaruh positif sebesar 0.435 dan signifikan 0.032 terhadap kinerja dosen.
8. Gaya kepemimpinan transformasional secara tidak langsung berpengaruh positif sebesar 0.151 dan signifikan 0.000 melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen.
9. Budaya organisasi secara tidak langsung berpengaruh negatif sebesar -0.052 dan tidak signifikan 0.856 melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen.
10. Kompetensi secara tidak langsung berpengaruh positif sebesar 0.183 dan signifikan 0.041 melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen.

E. Pembahasan Hasil Penelitian

Setelah memaparkan hasil penelitian ini peneliti kemudian menyajikan pembahasan. Inti pembahasan hasil penelitian ini merupakan penjelasan atas pengertian umum tentang hubungan pengaruh variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi, kemudian menjelaskan hasil penelitian yang ditemukan untuk diuraikan pada masing-masing indikator, kemudian didukung oleh beberapa teori yang relevan, dikaitkan dengan penelitian sebelumnya dan tinjauan

berdasarkan konsep manajemen Islam. Lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut:

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi

Organisasi yang maju dan modern menjadikan kepemimpinan organisasi sebagai hal penting yang menentukan tujuan organisasi. Karena itu kepemimpinan organisasi diperlukan di dalam memberikan penguatan terhadap komitmen organisasi dari setiap anggota yang ada dalam organisasi. Hal penting dari kepemimpinan organisasi dapat dilihat dari penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini merupakan aktualisasi sosok pemimpin yang mampu mendorong para bawahannya untuk menjalankan peran dan tuntutan tugas pada organisasi, sehingga gaya kepemimpinan transformasional ini mempunyai hubungan yang mempengaruhi komitmen organisasi dari anggotanya. Seperti yang terlihat gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan perguruan tinggi Muhammadiyah kepada para dosen untuk menjalankan peran dan tugasnya sesuai dengan komitmen organisasi yang diemban.

Berdasarkan hasil penelitian dalam membuktikan hipotesis penelitian yang diajukan, terbukti gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Ini berarti para pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah telah mampu mengaktualisasikan gaya kepemimpinan transformasional sesuai dengan gaya kharisma, inspirasi, rangsangan intelektual, pertimbangan individual dalam mendukung atau memperkuat gaya

kepemimpinan transformasional, yang mempengaruhi komitmen organisasi dosen.

Berikut diuraikan mengenai indikator dari masing-masing gaya kepemimpinan transformasional yang memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dari dosen dalam mengemban amanah pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Ada empat indikator gaya kepemimpinan yang perlu dijelaskan dalam melihat pengaruhnya terhadap komitmen organisasi.

Indikator pertama yaitu kharisma merupakan salah satu wujud gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah dalam rangka meningkatkan komitmen organisasi para dosen. Seorang pemimpin dituntut untuk memiliki kharisma dalam mengembangkan kepemimpinannya yang diaktualisasikan kepada para dosen, sehingga mampu meningkatkan komitmen organisasi. Wujud dari kepemimpinan kharismatik yaitu seorang pemimpin di dalam memimpin para dosen harus mampu memberikan respek yang besar dan menanamkan kepercayaan yang kuat kepada para dosen untuk memiliki komitmen organisasi yang kuat pada perguruan tinggi tempat di mana mengabdikan dan mengajar.

Indikator kedua yaitu inspirasi merupakan gaya kepemimpinan transformasional yang diaktualisasikan sebagai bentuk karakter seorang pemimpin yang menerapkan standar apresiasi untuk mendorong para dosen dalam mencapai standar keberhasilan perguruan tinggi tempat mengabdikan, agar setiap dosen mampu memiliki komitmen organisasi yang kuat. Wujud dari gaya inspirasi sangat

dibutuhkan oleh setiap dosen sebagai bawahannya mengembangkan gagasan, rencana dan tindak lanjut dari inspirasi pimpinan kepada dosen untuk memiliki komitmen organisasi yang kuat.

Indikator ketiga yaitu rangsangan intelektual merupakan bentuk dari gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh seorang pimpinan untuk mendorong bawahannya dalam hal ini para dosen menyelesaikan permasalahan yang dihadapi secara cermat dan rasional dalam merangsang dosen untuk memiliki kreativitas dan inovasi dalam mengembangkan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar. Seorang pimpinan harus memiliki gaya rangsangan intelektual kepada bawahannya dalam mencari, memecahkan dan menyelesaikan segala permasalahan yang dihadapinya, sehingga para dosen mudah mengembangkan diri, profesional di bidangnya dan memecahkan permasalahan yang dihadapinya dengan menggunakan metode intelektual yang dapat diterima dengan baik.

Indikator keempat yaitu pertimbangan yang diindividualkan (*individualized consideration*) merupakan gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki seorang pemimpin untuk mampu mendengar aspirasi dosen, melakukan pertimbangan untuk mendidik dan melatih dosen sebagai bawahannya, sehingga gaya yang ditunjukkan menjadi pertimbangan bagi para dosen untuk mengikuti gaya yang ditunjukkan oleh pimpinan dan hal ini akan menambah komitmen organisasi dosen dalam menjalankan tugas dan peranannya pada perguruan tinggi tempat mengabdikan.

Uraian di atas merupakan pembahasan dari masing-masing indikator berupa kharisma, inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individual dari gaya kepemimpinan transformasional yang sudah diterapkan dengan baik dalam memberi penguatan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasi dosen dalam memajukan organisasi (*affective commitment*), menjalankan aturan organisasi (*normative commitment*), mewujudkan pencapaian tujuan (*continuance commitment*) dan mempertahankan keberhasilan organisasi (*perspective commitment*) pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah tempat mengajar.

Setelah membahas pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dosen yang positif dan signifikan, hal ini didukung dengan beberapa teori antara lain teori imaginasi kepemimpinan, teori aktualisasi pemimpin, teori kepemimpinan organisasi, teori kepemimpinan fundamental dan teori asumsi karakter. Teori ini merupakan teori yang mendukung untuk dijadikan landasan penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Teori imaginasi kepemimpinan merupakan sebuah aktualisasi teori yang menilai gaya kepemimpinan seseorang tergantung kepada tipe kemampuan imajinasi seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya meningkatkan komitmen organisasinya. Teori imajinasi kepemimpinan dikemukakan oleh Jersey (2007:133) bahwa pimpinan selalu berimajinasi pada komitmen organisasi dan pencapaian tujuan

organisasi. Landasan yang menentukan tingkat imajinasi pimpinan ditentukan oleh kharismatik yang dimiliki, inspirasi dalam memimpin, rangsangan intelektual untuk selalu kreatif dan inovatif, serta pertimbangan individual dalam hal ini mau mendengarkan aspirasi bawahannya. Ini relevan dengan pembahasan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Berarti seorang pemimpin dituntut memiliki imajinasi dalam memimpin selalu mengembangkan kepemimpinan transformasional untuk terus berkomitmen dalam organisasi tempat mengabdikan dan mengajar.

Teori aktualisasi pemimpin menjadi teori yang mendukung untuk melihat pembahasan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional secara langsung positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Teori aktualisasi pemimpin yang dikemukakan oleh Ghiselli (2008:149) bahwa aktualisasi pemimpin tercermin pada gayanya dalam memimpin untuk meningkatkan komitmen organisasi bawahannya. Hal ini menjadi sebuah kontribusi penting untuk melihat aktualisasi pemimpin dalam memimpin bawahannya sesuai dengan aktualisasi yang mempengaruhi agar bawahannya memiliki komitmen yang kuat.

Teori kepemimpinan organisasi yang dikemukakan oleh Manz dan Sims (2008:49) bahwa kepemimpinan organisasi yang kuat ada pada pemimpin yang memiliki gaya kharismatik, inspiratif, memiliki rangsangan intelektual dan pertimbangan individual dalam mempengaruhi bawahannya untuk meningkatkan komitmen organisasi. Teori ini memiliki relevansi dengan pembahasan pengaruh

gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, di mana seorang pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan transformasional dalam memotivasi bawahan untuk mematuhi segala ketentuan yang berlaku di perguruan tinggi tempat mengajar.

Teori kepemimpinan fundamental merupakan teori yang mendukung pembahasan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Teori ini dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (2008:85) bahwa transformasional merupakan landasan fundamental dari gaya kepemimpinan organisasi. Implikasi dari teori ini memberikan makna bahwa hal penting dan menjadi fundamental dari gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin terletak pada kemampuan dalam melakukan transformasi perilaku yang kharismatik, inspirasi, memiliki rangsangan intelektual dan pertimbangan individual untuk menunjukkan komitmen organisasi.

Teori asumsi karakter juga merupakan teori yang mendukung pembahasan ini bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Teori asumsi karakter yang dikemukakan Brown (2005:141) bahwa komitmen organisasi dalam suatu organisasi ditentukan oleh karakter pemimpin dalam memimpin bawahannya. Karakter pemimpin yang baik mempengaruhi terwujudnya komitmen organisasi yang baik. Sebaliknya karakter pemimpin yang buruk menjadikan komitmen organisasi rendah. Tentu ini relevan dengan pembahasan tentang berbagai asumsi dari gaya kepemimpinan transformasional yang

ditunjukkan oleh pimpinan perguruan tinggi kepada dosen dalam mempengaruhi komitmen organisasi.

Diantara teori-teori yang dikemukakan di atas, yang paling relevan untuk diterapkan dalam melihat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi adalah teori asumsi karakter tanpa mengabaikan teori lainnya. Implikasi dari teori ini bahwa setiap pimpinan harus menunjukkan sosok pemimpin yang berkarakter dalam hal ini menunjukkan kharismatif memimpin, memiliki inspirasi yang luas, mampu memberikan rangsangan intelektual dan memberikan pertimbangan individual. Dengan demikian setiap dosen dapat mematuhi gaya kepemimpinan transformasional dari pimpinan perguruan tinggi untuk meningkatkan komitmen organisasinya.

Kaitan dengan penelitian terdahulu memiliki persamaan dan perbedaan. Penelitian terdahulu tersebut yaitu Sofie Meyer (2012) dengan rekomendasi gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen, yang memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya terletak pada variabel eksogen gaya kepemimpinan transformasional yang diteliti terhadap variabel endogen komitmen organisasi. Persamaan lainnya juga menggunakan analisis SEM dengan hasil penelitian yang berpengaruh positif dan signifikan. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian, di mana pada penelitian terdahulu objek penelitian yaitu pemerintahan sedangkan penelitian ini objek penelitian adalah dosen.

Selanjutnya penelitian terdahulu yang memiliki perbedaan dengan penelitian ini yaitu penelitian Abdul Razak (2011) dan Harprianti (2010) merekomendasikan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen. Di mana pada penelitian terdahulu hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan, walaupun sama-sama menggunakan analisis SEM. Keterbaruan dalam penelitian ini terletak pada indikator kepemimpinan transformasional yang digunakan berupa kharisma, inspiratif, rangsangan intelektual dan pertimbangan individual terhadap komitmen organisasi.

Pembahasan yang dikemukakan di atas, relevan dengan konsep manajemen Islam yang mengkaji arti penting kepemimpinan dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan transformasional yang diteapkan pimpinan kepada bawahannya seperti yang tersurat dalam Al-Qur'an Surah Ar Araaf ayat 3 sebagai berikut:

اتَّبِعُوا مَا أُنْزِلَ إِلَيْكُم مِّن رَّبِّكُمْ وَلَا تَتَّبِعُوا مِن دُونِهِ أَوْلِيَاءَ

Artinya:

Ikutilah apa yang diturunkan kepadamu dari Tuhanmu dan janganlah kamu mengikuti pemimpin-pemimpin selain-Nya.

Ayat ini menetagaskan pentingnya untuk mengikuti pimpinan yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi wawasan untuk meningkatkan komitmen organisasi, sehingga Tuhan melarang mengikuti seorang pemimpin yang tidak

memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang mendorong bawahannya untuk memiliki komitmen organisasi yang kuat,

Ayat ini juga relevan dengan hadist Nabi Muhammad SAW yang menyatakan bahwa setiap orang diantara kalian adalah pemimpin dan akan diminta tanggungjawab atas kepemimpinannya (HR. Bukhori dan Muslim). Ini menegaskan bahwa sebagai seorang pimpinan Perguruan Tinggi dituntut mampu mengembangkan kepemimpinan transformasional sesuai kharisma, inspirasi, memiliki rangsangan intelektual dan pertimbangan individu dalam mengarahkan dosen untuk memiliki komitmen organisasi yang kuat di tempat mengabdikan dan mengajar.

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Penerapan budaya organisasi pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah didasarkan dengan dasar-dasar filosofi yang menjadi kebiasaan normatif yang telah ditanamkan oleh para pendiri sebelumnya untuk memajukan organisasi ini. Budaya organisasi mempunyai andil penting dalam menyamakan visi, misi dan tujuan dari setiap anggota organisasi dalam mengembang komitmen organisasi. Arti penting budaya organisasi bagi seorang dosen merupakan sebuah budaya yang menjadi kebiasaan yang telah tertanam bagi setiap anggota organisasi untuk selalu memiliki komitmen organisasi yang kuat. Ini memberi indikasi bahwa ada hubungan antara pentingnya budaya organisasi dan komitmen organisasi yang dimiliki oleh dosen.

Berdasarkan hasil penelitian dalam membuktikan hipotesis pengaruh langsung budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak

signifikan terhadap komitmen organisasi. Ini berarti seluruh indikator dari budaya organisasi berupa integritas, identitas, tanggungjawab, etika kerja dan orientasi hasil telah diterapkan di Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan dilakukan oleh setiap dosen yang ada di dalamnya, sehingga memberi pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, tetapi kontribusi dari penerapan budaya organisasi ini tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Alasan tidak signifikan karena tidak semua dosen mampu mengaktualisasikan dengan baik budaya organisasi sesuai komitmen untuk memajukan organisasi secara afektif, berkomitmen mematuhi segala aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi secara normatif, berkomitmen untuk mewujudkan tujuan organisasi yang diamanahkan dan berkomitmen untuk mempertahankan keberhasilan organisasi dalam hal ini mengemban tujuan perguruan tinggi Muhammadiyah.

Berikut diuraikan indikator dari masing-masing variabel budaya organisasi yang berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Tentu berbagai argumen alasan yang ditemukan dalam penerapan budaya organisasi yang dijalankan oleh setiap dosen sesuai dengan persepsinya terhadap penilaian komitmen organisasi yang diembannya.

Indikator pertama berupa integritas sebagai budaya organisasi yang dijunjung tinggi oleh setiap dosen yang ada di perguruan tinggi Muhammadiyah. Integritas yang dimaksud merupakan kebiasaan yang telah tertanam dalam diri dosen untuk selalu memiliki kejujuran dalam mengembangkan amanah Tridharma Perguruan Tinggi.

Aktualisasi dari penerapan budaya organisasi berupa integritas ini tidak semua mampu diemban oleh setiap dosen dalam memainkan peran dan tugasnya, seringkali integritas dosen dipertanyakan dalam hal kejujuran dan kepedulian dalam menerima peran dan tugas yang diamanahkan. Secara umum dosen menerima peran dan tugas tersebut, namun dalam mengaktualisasikan tidak semua memiliki integritas yang jujur dan peduli. Hal inilah yang menyebabkan integritas dari budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi berpengaruh positif karena setiap dosen didorong untuk memiliki integritas yang tinggi, namun tidak signifikan karena tidak semua dosen memiliki integritas yang tinggi, khususnya dalam kejujuran dan kepedulian mengembangkan peran dan tugasnya, sehingga memberi pengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi.

Indikator kedua berupa identitas sebagai budaya organisasi yang dibanggakan oleh setiap dosen yang dipekerjakan di perguruan tinggi Muhammadiyah. Identitas merupakan ciri khas dari dosen sebagai kebanggaan dalam mengembang atau mengaktualisasikan keberadaannya untuk menjalankan Tridharma Perguruan Tinggi. Perwujudan dari penerapan budaya organisasi berupa identitas tidak semua mampu diemban oleh setiap dosen, karena diantara dosen terkadang memainkan identitas peran ganda, biasa ditemukan dosen memiliki lebih dari satu identitas atau atribut, sehingga identitas dosen tersebut tidak jelas. Secara umum dosen yang ada di Perguruan Tinggi Muhammadiyah memiliki identitas sebagai dosen tetap, namun

diantara beberapa dosen tetap tersebut ada juga yang memiliki identitas lain di perguruan tinggi lainnya, sehingga ini menjadi penyebab ketidakjelasan identitasnya dan sangat mempengaruhi penerapan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi yang dimiliki dosen. Penerapan budaya organisasi dilihat dari identitas yang dimiliki oleh dosen memberi pengaruh positif, karena semakin banyak dosen yang mengabdikan pada perguruan tinggi Muhammadiyah, maka semakin menunjukkan identitas diri dalam mengembangkan budaya organisasi. Namun tidak signifikan karena tidak semua dosen mampu mempertahankan identitas dirinya, karena ditemukan ada dosen yang memiliki identitas ganda dengan mengajar di tempat lain yang dapat mengurangi tingkat komitmen organisasi dosen.

Indikator ketiga, berupa tanggungjawab sebagai bagian dari penerapan budaya organisasi dalam memikul amanah yang diberikan oleh perguruan tinggi Muhammadiyah. Tanggungjawab adalah kewenangan dosen. Untuk menerima dan melaksanakan peran dan tugasnya sesuai Tridharma Perguruan Tinggi. Wujud dari tanggungjawab sebagai bagian dari budaya organisasi, setiap dosen harus memiliki tanggungjawab untuk mengembangkan visi, misi dan tujuan organisasi sesuai komitmen organisasi yang dipahaminya. Namun kenyataannya tidak semua dosen mampu mengembangkan amanah tanggungjawab tersebut, sehingga komitmen organisasi tidak terwujud sesuai yang diharapkan. Tanggungjawab kerja sebagai bagian dari budaya organisasi berpengaruh positif karena setiap dosen diamanahkan untuk bertanggungjawab atas peran dan tugas

yang diembannya, tetapi tidak signifikan karena tidak semua dosen mampu mengembangkan tanggungjawab tersebut sesuai harapan, ada sebagian dosen yang mengabaikan, melalaikan bahkan tidak melaksanakan tanggungjawab sesuai diberikan, sehingga komitmen organisasi dosen tidak terwujud.

Indikator keempat yaitu etika kerja merupakan bagian dari nilai budaya organisasi yang perlu disosialisasikan pada setiap anggota perguruan tinggi Muhammadiyah termasuk para dosen agar di dalam mengabdikan harus dapat menjalankan etika kerja yang telah digariskan oleh organisasi. Etika kerja telah diterapkan, di mana setiap dosen diharuskan untuk memiliki etika dalam berperilaku, berpikir, bertindak dan bertutur kata, sehingga sejalan dengan komitmen organisasi yang diembannya. Tetapi kenyataannya tidak semua dosen dapat mengembangkan etika kerja yang baik, hal ini dikarenakan tidak semua dosen memiliki latar belakang yang sama, hanya memiliki budaya organisasi yang sama, sehingga aktualisasi dari budaya organisasi yang ditunjukkan berbeda-beda, yang dapat mengurangi eksistensi komitmen organisasi dosen. Etika kerja sebagai budaya organisasi berpengaruh positif, karena semua dosen mau menerima etika kerja sebagai filosofi normatif yang harus dilaksanakan, tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, karena tidak semua dosen mampu melaksanakan etika kerja tersebut secara obyektif. Karenanya sering terlihat ada dosen dalam menjalankan peran dan

tugasnya melenceng dari etika kerja yang sesuai dengan komitmen organisasi dosen perguruan tinggi Muhammadiyah.

Indikator kelima yaitu orientasi hasil sebagai bagian dari budaya organisasi yang harus diwujudkan oleh setiap dosen dalam menerima peran dan tugasnya sebagai anggota organisasi perguruan tinggi Muhammadiyah. Setiap dosen harus mampu mengembangkan orientasi hasil yang telah menjadi filosofi dasar dari para pendiri organisasi, bahwa organisasi ini didirikan guna memperoleh hasil untuk kemaslahatan umat. Karena itu penerapan orientasi hasil merupakan momentum penting dalam budaya organisasi yang harus dilaksanakan. Setiap dosen harus memperoleh hasil dari aktivitas, sasaran realisasi dan tujuan dari pekerjaan yang dilakukan sebagai komitmen organisasi yang telah menjadi konsensus bersama. Penerapan orientasi hasil selama ini berpengaruh positif karena setiap dosen telah dibebankan oleh organisasi untuk memperoleh hasil kerja yang optimal. Namun dalam kenyataannya tidak semua dosen mampu mewujudkan orientasi hasil sesuai dengan hasil aktivitas, sesuai kerja dan target serta tujuan yang ingin dicapai.

Memahami uraian di atas, diketahui bahwa secara langsung budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, sehingga menjadi pertimbangan untuk memperbaiki dan membenahi penerapan budaya organisasi berdasarkan integritas, identitas, tanggungjawab, etika kerja dan

orientasi hasil untuk lebih ditingkatkan, agar kontribusinya signifikan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas, pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi perlu dukungan teori untuk memperbaiki pengaruh yang positif dan tidak signifikan berpengaruh positif dan signifikan dengan menggunakan teori antara lain teori dimensi budaya organisasi, teori penilaian integritas diri, teori konsep identitas, teori akuntabilitas kerja, teori kedisiplinan kerja dan teori orientasi hasil. Teori-teori ini digunakan untuk memperbaiki dan meningkatkan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dosen.

Menurut Algerow (2008:33) bahwa untuk memperbaiki budaya organisasi terhadap peningkatan komitmen organisasi, maka perlu menerapkan teori dimensi budaya organisasi. Teori ini menegaskan ada lima dimensi penting budaya organisasi untuk meningkatkan komitmen organisasi. Dimensi tersebut yaitu integritas, identitas, tanggungjawab, kedisiplinan dan orientasi hasil. Semakin bagus penerapan budaya organisasi semakin tinggi komitmen organisasi pegawai, sehingga menjadi pertimbangan untuk ditingkatkan kualitas penerapan budaya organisasi bila kontribusi tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Teori ini memiliki keterkaitan dengan pembahasan ini, sehingga beralasan untuk memperbaiki penerapan budaya organisasi ke arah peningkatan komitmen organisasi untuk memajukan, mematuhi aturan, mewujudkan tujuan dan mempertahankan keberhasilan organisasi.

Teori konsep identitas juga merupakan salah satu teori yang dapat digunakan untuk memperbaiki dan meningkatkan pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi yang positif dan tidak signifikan. Teori konsep identitas dikemukakan oleh Patricia (2007:85) bahwa setiap organisasi mempunyai konsep identitas sebagai ciri khas dalam memajukan organisasi. Konsep identitas ini meliputi konsep konsisten, sistematis, logis dan kompleks dalam bekerja sebagai konsep untuk memperkuat komitmen organisasi. Artinya penerapan budaya organisasi secara identitas harus selaras dengan konsep konsisten dalam bekerja sesuai sistem yang berlaku, mudah diterima secara logis dan memiliki kompleksitas yang saling mendukung, sehingga terwujud komitmen organisasi yang kuat. Melalui teori konsep identitas ini diharapkan pengaruh budaya organisasi yang tidak signifikan terhadap komitmen organisasi dapat diperbaiki atau ditingkatkan.

Teori akuntabilitas kinerja juga merupakan salah satu yang dapat digunakan dalam memperbaiki pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi yang berpengaruh positif dan tidak signifikan. Melalui teori akuntabilitas kerja yang dikemukakan Philips (2009:177) bahwa budaya organisasi harus berbasis akuntabilitas kerja dalam menumbuhkan komitmen organisasi yang kuat. Basis akuntabilitas kerja harus bertanggungjawab dengan komitmen untuk memajukan organisasi, mematuhi aturan/kebijakan organisasi yang telah ditetapkan, mewujudkan tujuan organisasi dan mempertahankan keberhasilan organisasi. Teori akuntabilitas kerja ini menjadi

pertimbangan penting bagi organisasi untuk menerapkan budaya organisasi dalam memperbaiki komitmen organisasi yang tidak signifikan. Jadi teori ini menjadi kontribusi untuk memperbaiki budaya organisasi dalam mempengaruhi peningkatan komitmen organisasi yang positif dan tidak signifikan.

Teori kedisiplinan kerja menurut Quinn (2007:185) bahwa kunci keberhasilan organisasi ada pada kedisiplinan kerja yang berorientasi budaya dan komitmen organisasi. Teori ini menjadi penting untuk menanamkan budaya kedisiplinan kerja dalam suatu organisasi sebagai sebuah komitmen yang harus dijalankan secara bersama dalam mewujudkan keberhasilan organisasi. Berarti teori ini menjadi relevan untuk memberikan penguatan budaya organisasi yang diterapkan sesuai dengan disiplin kerja sekaligus untuk memperbaiki kontribusi budaya kerja yang tidak signifikan menjadi signifikan terhadap komitmen organisasi yang dimiliki setiap dosen.

Teori orientasi hasil dikemukakan oleh Price (2007:74) bahwa budaya organisasi yang kuat mempunyai orientasi hasil yang sejalan dengan komitmen organisasi. Menjadi penting dan berarti bagi setiap organisasi untuk memperhatikan dan menumbuhkan budaya organisasi kerja yang berorientasi hasil sebagai sebuah komitmen yang harus dijalankan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Teori ini relevan untuk memperbaiki pengaruh budaya organisasi yang positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi yaitu dengan terus menanamkan dan menumbuhkan sebuah kebersamaan dalam bekerja sebagai sebuah budaya untuk meningkatkan pencapaian hasil kerja.

Komitmen untuk meningkatkan pencapaian hasil kerja menjadi hal yang positif dan signifikan terhadap penguatan komitmen organisasi yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi.

Diantara teori-teori yang dikemukakan di atas, yang paling relevan untuk diterapkan dalam melihat pengaruh positif dan tidak signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi adalah teori dimensi budaya organisasi tanpa mengabaikan teori lainnya. Implikasi dari teori ini bahwa budaya organisasi yang dibangun berdasarkan lima dimensi berupa integritas, identitas, tanggungjawab, kedisiplinan dan orientasi hasil harus diperhatikan dan dipertimbangkan oleh setiap pengambil kebijakan dan ditanamkan kepada setiap anggota organisasi untuk mengamalkan kelima dimensi tersebut dalam rangka memberikan kontribusi terhadap komitmen organisasi secara afektif, normatif, kontinyu dan perspektif yang dimiliki setiap dosen.

Kaitan dengan penelitian terdahulu memiliki persamaan dan perbedaan. Penelitian terdahulu tersebut yaitu Sofie Miyer (2012), yang memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya terletak pada variabel eksogen budaya organisasi yang diteliti terhadap variabel endogen komitmen organisasi. Persamaan lainnya juga menggunakan analisis SEM dengan hasil penelitian yang berpengaruh positif dan signifikan. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian, di mana pada penelitian terdahulu objek penelitian yaitu pegawai pemerintahan sedangkan penelitian ini objek penelitian adalah dosen.

Selanjutnya penelitian terdahulu yang memiliki perbedaan dengan penelitian ini yaitu penelitian Abdul Razak (2011) merekomendasikan budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen, sedangkan penelitian ini budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan, walaupun sama-sama menggunakan analisis SEM. Keterbaruan dalam penelitian ini terletak pada indikator budaya organisasi yang digunakan berupa integritas, identitas, tanggungjawab, etika kerja dan orientasi hasil.

Setelah memahami penjelasan pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi yang dibahas dari masing-masing indikatornya kemudian didukung oleh beberapa teori dan kaitannya dengan penelitian sebelumnya, maka pembahasan ini juga memiliki keterkaitan dengan penerapan konsep manajemen Islam yang tertuang dalam Al Qur'an dan Hadist. Ayat Al Qu'ran yang terkait yaitu pada surah Al-Jin ayat 14:

وَأَنَّا مِنَ الْمُسْلِمِينَ وَمِنَّا الْقَاسِطُونَ^ط فَمَنْ أَسْلَمَ فَأُولَئِكَ تَحَرَّوْا رَشَدًا

Artinya:

... dan sesungguhnya diantara kami ada orang-orang yang taat dan ada (pula) orang-orang yang menyimpang dari kebenaran. Barangsiapa yang taat, maka mereka itu benar-benar telah memilih jalan yang lurus (Al-Qur'an 72:14).

Ayat tersebut di atas menegaskan bahwa ayat ini memberikan pencerahan pada setiap orang untuk mempertimbangkan pentingnya penerapan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi yang

harus ditaati dan dipatuhi, seperti pada ayat ini memerintahkan kepada setiap manusia untuk taat dan patuh dan tidak melakukan penyimpangan. Ini merupakan bentuk budaya organisasi yang harus dipatuhi dan menjadi komitmen bagi setiap anggota organisasi untuk tidak menyimpang dari kebenaran yang telah digariskan dalam suatu organisasi., sehingga setiap orang harus memiliki budaya organisasi yang sesuai dengan integritas, identitas, tanggungjawab, kedisiplinan dan orientasi hasil dalam mendukung setiap orang dalam anggota organisasi untuk memiliki komitmen organisasi yang kuat.

Ayat di atas sejalan dengan hadist Nabi Muhammad SAW yang menyatakan *“Sesungguhnya Allah mencintai orang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan ‘tetap, terarah dan tuntas’*” (HR Muslim). Hadist ini mengingatkan pada kita bahwa setiap orang dalam berorganisasi hendaknya melakukan suatu pekerjaan yang sesuai dengan budaya organisasi dan komitmen organisasi yang dilakukan secara tetap, terarah dan tuntas dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Organisasi

Perguruan Tinggi Muhammadiyah sebagai organisasi yang menghimpun individu dan kelompok yang ada dalam organisasi tersebut untuk secara bersama-sama memajukan organisasi. Keberhasilan organisasi dalam memajukan kiprahnya tidak terlepas dari andil sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Pimpinan perguruan tinggi dan dosen merupakan sumber daya manusia yang diharapkan mampu mewujudkan tujuan organisasi. Karena itu

diperlukan orang-orang yang memiliki kompetensi di dalam mengembang visi, misi dan tujuan organisasi sesuai komitmen organisasi yang dipahaminya. Ini menunjukkan ada hubungan pengaruh antara kompetensi dengan komitmen organisasi. Kompetensi yang dimaksud adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang dosen sesuai dengan profesinya di dalam mengembang Tridharma Perguruan Tinggi. Kompetensi dosen ini mempunyai arti penting terhadap peningkatan komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian dalam membuktikan hipotesis yang diajukan tentang pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasi, terbukti berpengaruh positif dan signifikan. Ini berarti penerapan kompetensi dosen telah diaktualisasikan dengan baik pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Unsur-unsur kompetensi yang telah diaktualisasikan berupa kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial dalam memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi.

Lebih jelasnya diuraikan setiap indikator kompetensi dosen sebagai sebuah kemampuan profesi yang diperlukan di dalam mewujudkan dosen yang berkompeten di bidangnya sesuai dengan komitmen organisasi yang diemban. Ada empat indikator kompetensi yang dimiliki dosen dalam menjalankan profesinya sebagai tenaga pendidik untuk meningkatkan komitmen organisasinya.

Indikator pertama, yaitu kompetensi pendagogik merupakan sebuah kemampuan wawasan yang menjadi sumber pengetahuan dan ilmu yang dimiliki dosen untuk digunakan dalam berproses

akademik, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Kompetensi ini mempunyai andil dan peran yang sangat penting di dalam menunjukkan atau menilai kompetensi yang dimiliki oleh dosen, sehingga dengan kompetensi pendagogoik ini seorang dosen mampu mengaktualisasikan pengetahuan dan ilmu yang dimilikinya untuk meningkatkan komitmen organisasi yang diemban. Wujud dari kompetensi pendagogik yang dimiliki dosen untuk memiliki komitmen yang tinggi tercermin dari kemampuan mengembangkan pengetahuan dan ilmu yang dimilikinya untuk diajarkan kepada kemaslahatan umat dan hal ini menjadi komitmen organisasi dari setiap dosen yang berkompeten.

Indikator kedua yaitu kompetensi profesional sebagai bentuk kemampuan yang dimiliki dosen dalam mengembangkan keahliannya dalam melakukan proses perkuliahan secara terampil sesuai dengan komitmen organisasi yang diemban. Kompetensi profesional yang dimiliki oleh seorang dosen merupakan perwujudan aktualisasi yang memadukan antara keahlian di bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian yang dapat diaktualisasikan secara nyata dan terpadu sesuai komitmen organisasi yang diembannya. Wujud dari kompetensi profesional seorang dosen yaitu mampu memberikan pengajaran, sering melakukan penelitian dan selalu mensosialisasikan pengabdiannya kepada masyarakat sebagai perwujudan komitmen organisasi yang diembannya.

Indikator ketiga, kompetensi kepribadian merupakan perwujudan kemampuan dari karakter yang dimiliki oleh dosen dalam

berperilaku sebagai seorang tenaga pendidik yang dituntut mampu mengembangkan kompetensi kepribadian untuk meningkatkan komitmen organisasinya. Kompetensi kepribadian menjadi hal yang diperlukan bagi seorang dosen, karena dengan kepribadian yang dimilikinya seorang dosen mampu menunjukkan sikap santunan, kesopanan, dan tata krama yang menunjukkan sebagai orang yang terdidik dan mendidik, sehingga menjadi panutan dalam mengembangkan komitmen organisasinya. Wujud dari kompetensi kepribadian seorang dosen dapat dilihat dari budi pekerti yang ditunjukkan dalam melakukan aktivitas rutinitasnya sesuai dengan komitmen organisasi yang dipegangnya.

Indikator keempat yaitu kompetensi sosial merupakan aktualisasi dari kemampuan berinteraksi sosial atau bersosialisasi dengan semua pihak baik dilingkungan kampus maupun di luar kampus, sehingga dengan kompetensi sosial yang dimiliki oleh seorang dosen, mampu mengembangkan komitmen organisasinya. Dosen sebagai makhluk sosial tentu selalu berinteraksi dengan sesamanya baik dengan sesama dosen, mahasiswa dan masyarakat, sehingga kompetensi sosial ini menjadi perekat penting bagi dosen untuk meningkatkan komitmen organisasinya. Wujud dari kompetensi sosial yang tercermin dalam diri seorang dosen yaitu dosen senantiasa berinteraksi dengan sesamanya, selalu berkomunikasi, bekerjasama dan saling membantu dalam berbagai kegiatan, khususnya dalam pengembangan bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian untuk mendukung penguatan komitmen organisasinya.

Berdasarkan uraian indikator mengenai kompetensi dosen yang terdiri dari kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial secara langsung memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi dosen untuk mampu berkomitmen memajukan organisasi (*affective commitment*), menjalankan aturan organisasi (*normative commitment*), mewujudkan tujuan organisasi (*continuing commitment*) dan mempertahankan keberhasilan organisasi (*perspective commitment*) pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasi dosen ini didukung oleh beberapa teori antara lain teori kecerdasan pribadi, teori profesi kerja, teori nilai kepribadian dan teori interaksi sosial. Teori-teori ini mendukung penerapan kompetensi yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang diemban oleh para dosen di Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Teori kecerdasan pribadi dikemukakan oleh Norton (2010:58) bahwa kecerdasan pribadi merupakan modal kompetensi yang penting dalam berkarir. Ini berarti dosen dalam mengembangkan kompetensinya dituntut untuk memiliki kecerdasan pribadi sesuai dengan kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial yang dimilikinya. Semakin tinggi tingkat kecerdasan pribadi seorang dosen, maka semakin mudah mengaktualisasikan komitmen organisasi yang diembannya. Implikasi dari teori ini menjadikan dosen mampu mengembangkan kompetensinya untuk meningkatkan komitmen organisasinya.

Teori profesi kerja dikemukakan oleh Norman (2012:117) bahwa kompetensi menuntun orang menjadi profesi di bidang kerjanya. Maknanya bahwa setiap orang dalam menjalankan aktivitas kerjanya harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan profesi yang ditekuninya. Implikasi dari teori ini menuntun setiap dosen untuk memiliki kompetensi profesional di bidang kerjanya yaitu dosen harus mampu mengembangkan kompetensi profesional di bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian, sehingga terwujud komitmen organisasi yang kuat. Arti penting dari teori ini mendukung perlunya kompetensi profesional yang harus dimiliki dosen dalam meningkatkan komitmen organisasinya.

Teori nilai kepribadian dikemukakan oleh Maxwell (2010:29) bahwa karakter dan perilaku merupakan kompetensi nilai kepribadian yang dimiliki orang yang sukses. Ini memberi pencerahan bahwa seseorang harus memiliki kompetensi kepribadian dalam menghadapi dan menjalankan aktivitas kerjanya, sehingga komitmen organisasi yang dimiliki terarah. Implikasi dari teori ini mendukung setiap dosen untuk memiliki kompetensi kepribadian yang memberi pengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasi dosen dalam menjalankan peran dan tugasnya di perguruan tinggi Muhammadiyah.

Teori interaksi sosial dikemukakan oleh Jhurgen (2012:37) bahwa berinteraksi dan bersosialisasi merupakan modal kompetensi sosial yang dimiliki oleh seseorang dalam pergaulan. Teori ini menekankan pentingnya seseorang memiliki kompetensi sosial dalam berinteraksi dan bersosialisasi dengan lingkungannya, sehingga

mampu dalam mengembangkan komitmen organisasinya. Implikasi dari teori ini mendorong setiap dosen untuk memiliki kompetensi sosial dalam berinteraksi dan bersosialisasi dengan lingkungan kampus dan di luar kampus untuk meningkatkan komitmen organisasinya.

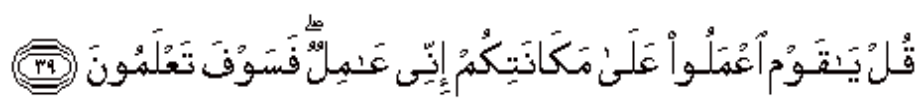
Diantara teori-teori yang dikemukakan di atas, yang paling relevan untuk diterapkan dalam melihat pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap komitmen organisasi adalah teori kecerdasan pribadi tanpa mengabaikan teori lainnya. Implikasi dari teori ini memberikan arti penting kompetensi yang dimiliki oleh seorang dosen dalam mengembang dan melaksanakan peran dan tugasnya, sehingga memerlukan kompetensi berdasarkan kecerdasan pribadi yang memadukan kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial dalam mewujudkan kemampuan seorang dosen yang cerdas meningkatkan komitmen organisasinya.

Kaitan dengan penelitian terdahulu memiliki persamaan dan perbedaan. Penelitian terdahulu tersebut yaitu Abdul Razak (2011) dan Harfiadi (2008) yang memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya terletak pada variabel eksogen kompetensi yang diteliti terhadap variabel endogen komitmen organisasi. Persamaan lainnya juga menggunakan analisis SEM. Pada penelitian Harfiadi (2008) menunjukkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen.

Sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian, di mana pada penelitian terdahulu objek penelitian. Selain itu penelitian

terdahulu yang memiliki perbedaan dengan penelitian ini yaitu penelitian Abdul Razak (2011) merekomendasikan kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, sedangkan penelitian ini kompetensi berpengaruh positif dan tidak terhadap komitmen. Keterbaruan dalam penelitian ini terletak pada indikator kompetensi yang mengacu pada empat penilaian kompetensi tenaga pendidik yaitu pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial.

Pembahasan yang telah diuraikan di atas dalam pandangan konsep manajemen Islam ditemukan dalam Al-Qur'an Surah Az Zumar ayat 39:



Artinya:

Katakanlah: "Hai kaumku, bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, sesungguhnya aku akan bekerja (pula), maka kelak kamu akan mengetahui".

Ayat ini mempunyai keterkaitan dengan pembahasan mengenai pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasi. Pada ayat ini memberikan pencerahan bahwa setiap orang dituntut untuk bekerja sesuai dengan keadaannya. Pengertian keadaan yang dimaksud adalah sesuai kemampuan atau kompetensinya (pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial), sehingga diketahuilah orang-orang yang memiliki kompetensi akan selalu mengembangkan komitmen organisasi di tempat bekerja.

Ayat Al-Qur'an ini relevan dengan Hadist Nabi Muhammad SAW yang bersabda: "apabila orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya" (HR. Bukhari Muslim). Artinya di dalam penempatan seseorang harus sesuai kompetensi bidang kerja atau dengan kata lain *the right man on the right place*, agar dosen tersebut mampu memiliki komitmen pada organisasi tempat bekerja. Hadist ini juga memberikan pencerahan pada organisasi untuk memilih dan menempatkan orang-orang berkompetensi sesuai bidang kerja dalam rangka meningkatkan komitmen organisasinya.

5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Dosen

Keberadaan seorang pemimpin dalam suatu organisasi, menjadi pertimbangan penting di dalam pengambilan keputusan yang strategis untuk mewujudkan tujuan organisasi. Kepemimpinan diperlukan untuk mengatur dan menata organisasi tersebut dalam rangka meningkatkan kinerja anggota organisasi. Salah satu karakteristik penting dari gaya kepemimpinan transformasional sebagai perwujudan dari sosok pemimpin yang mampu mendorong bawahannya untuk secara bersama-sama menjalankan peran dan tugasnya dalam meningkatkan kinerjanya, sehingga ini mempunyai hubungan terhadap kinerja para dosen. Seperti terlihat pada gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan perguruan tinggi Muhamadiyah dalam mempengaruhi kinerja dosen.

Berdasarkan hasil penelitian dalam membuktikan hipotesis penelitian yang diajukan, terbukti gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Ini berarti para pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah telah mampu mengaktualisasikan kepemimpinan tersebut sesuai dengan gaya kharisma, inspirasi, rangsangan intelektual, pertimbangan individual dalam mempengaruhi kinerja dosen.

Berikut diuraikan mengenai indikator dari masing-masing gaya kepemimpinan transformasional yang memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dari dosen dalam mengemban amanah pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Ada empat indikator gaya kepemimpinan yang perlu dijelaskan dalam melihat pengaruhnya terhadap kinerja.

Indikator pertama yaitu kharisma merupakan aktualisasi dari kepemimpinan seorang pemimpin yang melakukan transformasi dengan respek dan percaya pada bawahannya untuk bereaksi mengikuti kepemimpinan yang dicontohkan. Ini berarti seorang pimpinan perguruan tinggi harus mampu melakukan transformasi kepemimpinan melalui metode yang mudah diterima secara respek dan dipercaya oleh dosen mampu mengubah dan mempengaruhi pencapaian kinerja dosen. Seorang pemimpin dituntut untuk memiliki kharisma dalam mengembangkan kepemimpinannya yang diaktualisasikan para dosen, sehingga mampu meningkatkan kinerja. Wujud dari kepemimpinan kharismatik yaitu seorang pemimpin

memiliki kewibawaan dan kepercayaan yang kuat dalam mengantar para dosen mampu meningkatkan kinerjanya.

Indikator kedua yaitu inspirasi merupakan aktualisasi kepemimpinan yang diemban oleh seorang pemimpin yang mampu menunjukkan standar kepemimpinan inspiratif yang mendorong bawahannya untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya. Aktualisasi dari kepemimpinan inspirasi merupakan bentuk dari gaya kepemimpinan transformasi yang diemban oleh pimpinan perguruan tinggi untuk senantiasa memberikan perintah yang inspiratif kepada para dosen untuk selalu meningkatkan kinerjanya. Wujud dari kepemimpinan inspiratif yaitu seorang pemimpin selalu memiliki ide atau gagasan yang cemerlang, yang memberi banyak inspirasi kepada bawahannya untuk mudah melaksanakan pekerjaan sesuai standar yang telah ditetapkan dan hal ini menjadikan para dosen mampu meningkatkan kinerjanya.

Indikator ketiga yaitu rangsangan intelektual merupakan bentuk kemampuan dari seorang pemimpin yang selalu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan berbagai permasalahan secara cermat, rasional dan mendorong bawahannya untuk senantiasa bertindak secara kreatif dan inovatif. Kepemimpinan transformasional berdasarkan rangsangan intelektual ini menjadi penting dan diperlukan oleh setiap pimpinan dalam menghadapi permasalahan dinamika kerja dan memberikan berbagai solusi yang kreatif dan inovatif untuk mendorong kepada setiap bawahan untuk meningkatkan kinerjanya. Aktualisasi kepemimpinan rangsangan intelektual ini diperlukan oleh

pimpinan perguruan tinggi untuk merangsang setiap dosen untuk selalu mengedepankan metode dan pola pikir yang konstruktif dalam memecahkan berbagai permasalahan dan memberikan solusi untuk meningkatkan kinerja dosen. Wujud dari kepemimpinan rangsangan intelektual yaitu seorang pemimpin selalu memikirkan metode cerdas, rasional, kreatif dan inovatif untuk diberikan kepada para dosen dalam menghadapi dinamika kerjanya untuk meningkatkan kinerja dosen.

Indikator keempat yaitu pertimbangan yang diindividualkan (*individualized consideration*) merupakan perwujudan dari kemampuan seorang pemimpin yang mau menerima dan mendengar aspirasi bawahannya dengan selalu berorientasi untuk mendidik dan melatih bawahannya agar kinerjanya meningkat. Aktualisasi dari kepemimpinan ini mempertimbangkan karakter atau perilaku seorang yang mau berempati dengan selalu berpartisipasi di dalam mendengar aspirasi bawahannya melalui cara-cara yang mendidik dan melatih untuk menghadapi dan memecahkan persoalan yang dihadapi untuk meningkatkan kinerjanya. Wujud dari kepemimpinan pertimbangan yang diindividualkan ini bagi pimpinan perguruan tinggi harus mampu mengembang karakter pimpinan yang demokratis dengan mau mendengar aspirasi, ikut berpartisipasi di dalam mengarahkan para dosen melalui proses mendidik dan melatih untuk terus meningkatkan kinerjanya.

Uraian di atas merupakan pembahasan dari masing-masing indikator berupa kharisma, inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individual dari gaya kepemimpinan transformasional yang sudah diterapkan dengan baik dalam memberi penguatan secara

langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen untuk melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi yang diamanahkannya, yaitu meningkatkan hasil kerja di bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Setelah membahas pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dosen yang positif dan signifikan, hal ini didukung dengan beberapa teori antara lain teori kepemimpinan terbaik, teori kinerja terpimpin, teori kepemimpinan manajemen, teori kepemimpinan kharisma, teori kepemimpinan orientasi hasil dan teori gaya kepemimpinan modern. Teori-teori ini merupakan teori yang memiliki keterkaitan dalam mengkaji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dosen.

Teori kepemimpinan terbaik dikemukakan oleh Gulmand (2009:58) bahwa kepemimpinan yang terbaik adalah pimpinan yang mampu mentransformasi gaya kepemimpinannya kepada bawahannya untuk meraih prestasi. Teori ini memberikan penegasan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan perwujudan dari gaya kepemimpinan terbaik untuk mempengaruhi orang yang dipimpin mencapai prestasi atau meningkatkan kinerjanya. Teori ini mendukung gaya kepemimpinan transformasional yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.

Teori kinerja terpimpin dari Grogger (2007:151) menyatakan bahwa pemimpin selalu mentransformasi kinerja terpimpin kepada bawahannya. Artinya, keberadaan seorang pemimpin dalam suatu organisasi menjadi momentum bagi orang yang dipimpin untuk

meningkatkan kinerjanya. Kepemimpinan yang berorientasi pada kinerja terpimpin akan mentransformasikan kepemimpinannya secara terpimpin kepada bawahannya. Teori ini mendukung dan memberi penguatan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi perekat terwujudnya kinerja terpimpin dalam suatu organisasi.

Teori kepemimpinan manajemen dikemukakan oleh Blanchard (2008:158) bahwa kepemimpinan merupakan unsur penting dari manajemen. Artinya keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh penerapan manajemen di mana inti dari penerapan manajemen terletak pada kepemimpinan. Hal penting dari kepemimpinan organisasi ada pada gaya kepemimpinan transformasional dalam memimpin bawahannya untuk meningkatkan kinerjanya. Berarti teori kepemimpinan manajemen ini memiliki keterkaitan dengan kepemimpinan seorang pemimpin perguruan tinggi yang secara langsung gaya kepemimpinan transformasional yang dimilikinya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.

Teori kepemimpinan kharisma dikemukakan oleh Aldolf (2009:82) bahwa kharismatik dari seorang pemimpin dapat diterima dan dipercaya oleh pengikutnya. Kepemimpinan kharisma juga merupakan perwujudan gaya kepemimpinan transformasi yang berfokus pada kharisma seorang pemimpin yang mendorong bawahannya untuk terus meningkatkan kinerjanya. Seperti halnya gaya kharismatik yang ditumbuhkan oleh pimpinan perguruan tinggi

dalam merespek dan menanamkan kepercayaan pada dosen untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya.

Teori kepemimpinan orientasi hasil dari Greene (2007:145) bahwa pemimpin yang berhasil dalam kepemimpinan adalah yang mampu mencapai hasil kerja (prestasi) yang membanggakan. Teori ini memberikan implikasi bahwa setiap orang yang menjadi pemimpin harus mampu mengembangkan gaya kepemimpinan transformasi yang kharismatik, inspirasi, merangsang intelektual dan pertimbangan individu untuk mewujudkan sebuah orientasi atau pencapaian hasil kerja yang optimal selama memimpin. Kaitan teori ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin perguruan tinggi dituntut mampu mengembangkan kepemimpinan yang berorientasi hasil untuk meningkatkan kinerja dosen.

Teori gaya kepemimpinan modern dikemukakan oleh Fiedler (2007:205) bahwa pemimpin yang modern selalu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai hasil kerja. Teori ini memberikan implikasi bahwa dalam kepemimpinan modern seorang pemimpin harus mampu mengelaborasi secara bersamaan mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional baik berupa perpaduan gaya kharisma, inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan yang diindividualkan untuk meningkatkan kinerja bawahannya mewujudkan tujuan organisasi. Berarti teori ini mendukung penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang modern dari seorang pimpinan

perguruan tinggi untuk meningkatkan kinerja dosen yang menjadi bawahannya.

Diantara teori-teori yang dikemukakan di atas, yang paling relevan untuk diterapkan dalam melihat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen adalah teori kepemimpinan orientasi hasil tanpa mengabaikan teori lainnya. Implikasi dari teori ini bahwa setiap pimpinan harus menunjukkan sosok pemimpin yang berkarakter dalam melakukan transformasi gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan bawahan. Pimpinan dapat memadukan gaya kharismatif yang dimiliki, dengan memadukan gaya inspirasi, dengan mampu memberikan rangsangan intelektual dan memberikan pertimbangan individual. Melalui gaya kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh kepemimpinan perguruan tinggi ini memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.

Kaitan dengan penelitian terdahulu memiliki persamaan dan perbedaan. Penelitian terdahulu tersebut yaitu Sofie Meyer (2012) dengan rekomendasi gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, yang memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya terletak pada variabel eksogen gaya kepemimpinan transformasional yang diteliti terhadap variabel endogen kinerja. Persamaan lainnya juga menggunakan analisis SEM dengan hasil penelitian yang berpengaruh positif dan signifikan. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian dan besar sampel yang diteliti.

Selanjutnya penelitian terdahulu yang memiliki perbedaan dengan penelitian ini yaitu penelitian Abdul Razak (2011) dan Harprianti (2010) merekomendasikan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Di mana pada penelitian terdahulu hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan, walaupun sama-sama menggunakan analisis SEM. Keterbaruan dalam penelitian ini terletak pada indikator kepemimpinan transformasional yang digunakan berupa kharisma, inspiratif, rangsangan intelektual dan pertimbangan individual terhadap kinerja.

Pembahasan yang dikemukakan di atas, relevan dengan konsep manajemen Islam yang mengkaji arti penting kepemimpinan dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan kepada bawahannya terhadap peningkatan kinerja, seperti yang tersurat dalam Al-Qur'an Surah As Sajdah ayat 24 sebagai berikut:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا
يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Artinya:

Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar[1195]. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami.

Ayat ini menegaskan bahwa diantara manusia ada yang dijadikan sebagai pemimpin dan dijadikan sebagai bawahan,

karenanya diperintahkan kepada setiap pemimpin untuk memberi petunjuk dengan perintah kepada bawahannya untuk meningkatkan kinerjanya.

Ayat ini juga relevan dengan hadist Nabi Muhammad SAW yang menyatakan bahwa pilihlah pemimpin yang terbaik di antara manusia (HR. Ahmad). Maksudnya, memilih pemimpin yang menyuruh pada kebaikan dan mencegah orang dari kemungkaran, dan orang yang selalu menjaga silaturahmi antar sesama manusia. Hadist ini relevan dengan pentingnya memilih gaya kepemimpinan transformasional dari seorang pemimpin perguruan tinggi yang dapat mempengaruhi dosen untuk meningkatkan kinerjanya.

6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen

Pembahasan mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen, dari hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang positif dan tidak signifikan. Ini berarti indikator dari budaya organisasi telah diterapkan dengan baik yang menyebabkan budaya organisasi yang diaktualisasikan memberi pengaruh positif, namun kontribusinya terhadap kinerja dosen tidak signifikan. Artinya budaya organisasi yang diterapkan selama ini di perguruan tinggi Muhammadiyah belum seluruhnya dosen menerapkan esensi filosofi budaya tentang kebiasaan normatif yang mengakar dalam suatu organisasi untuk menjadi maju dan berkembang. Filosofi dasar dari budaya organisasi yang teraktualisasikan dengan baik berupa nilai integritas kerja, belum semuanya dosen memiliki identitas sebagai ciri khas, bertanggungjawab dalam mengembangkannya amanah kerja, memiliki

kedisiplinan kerja dan orientasi hasil yang diharapkan. Indikator inilah yang menyebabkan budaya organisasi belum seluruhnya teraktualisasikan dengan baik, sehingga memberi pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen.

Fakta menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan selama ini tidak sejalan dengan upaya untuk meningkatkan kinerja dosen. Kenyataannya diantara dosen di dalam menjalankan peran dan fungsinya masih sering mempertanyakan dasar-dasar pengembangan budaya organisasi yang harus dijalankan. Ini berarti dosen dalam menjalankan aktivitas kerjanya belum menunjukkan nilai integritas, identitas, tanggungjawab kerja, kedisiplinan dan orientasi hasil yang harus tertanam dan dipahami oleh setiap dosen untuk meningkatkan kinerjanya, namun kenyataannya hal tersebut sering dipertanyakan bahkan ada dosen yang tidak mengetahui mengenai pentingnya budaya organisasi dalam suatu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Berarti budaya organisasi yang ada di Perguruan Tinggi Muhammadiyah saat ini masih perlu dibenahi untuk meningkatkan kinerja dosen.

Berdasarkan hasil penelitian untuk membuktikan hipotesis permasalahan yang diajukan, menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Ini berarti penerapan budaya organisasi masih perlu dibenahi dan diperbaiki, agar aktualisasi budaya organisasi ini dapat meningkatkan kinerja dosen. Artinya budaya organisasi yang diterapkan selama ini perlu diperbaiki aktualisasinya khususnya yang berkaitan dengan perbaikan

integritas dosen, identitas dosen, tanggungjawab kerja, kedisiplinan dan orientasi hasil agar memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Alasan budaya organisasi tidak signifikan terhadap kinerja dikarenakan dosen dalam mengembangkan budaya organisasi sesuai filosofi para pendiri Perguruan Tinggi Muhammadiyah belum teraktualisasikan dengan baik dalam menerapkan Tridharma Perguruan Tinggi, baik di bidang pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat dan kegiatan penunjang. Lebih jelasnya diuraikan masing-masing indikator budaya organisasi terhadap kinerja dosen.

Indikator pertama integritas dosen sebagai bagian dari budaya organisasi, masih perlu diaktualisasikan oleh dosen dalam menjalankan peran dan fungsinya. Penerapan integritas dari dosen untuk memiliki keterlibatan dalam menjalankan aktivitas kerjanya, menjadikan banyak aktivitas organisasi telah berjalan secara efisien dan efektif sesuai dengan yang diharapkan, namun integritas yang dimiliki dosen belum memberikan penguatan dalam menumbuhkan dan mengembangkan budaya organisasi. Artinya tingkat integritas dari budaya organisasi yang dimiliki oleh dosen perlu diperbaiki dan ditingkatkan agar berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen.

Indikator kedua identitas sebagai bagian dari budaya organisasi yang diterapkan selama ini belum menunjukkan identitas sebagai ciri khas atau kebanggaan bagi setiap dosen dalam menjalankan aktivitas kerjanya, sehingga diantara dosen masih ada yang sering melupakan identitasnya, akibatnya dosen dalam menjalankan aktivitas kerjanya

tidak sesuai dengan identitas sebagai pendidik. Sesungguhnya dalam diri dosen melekat sebuah identitas diri yang menjadi pencerminan bahwa dosen tersebut merupakan anggota organisasi yang harus mampu mengaktualisasikan budaya organisasi dengan baik. Namun kenyataannya masih ada diantara dosen yang melupakan bahkan mengabaikan identitasnya, sehingga kontribusi terhadap peningkatan kinerja dosen tidak signifikan.

Indikator ketiga tanggungjawab dari budaya organisasi yang dilakukan selama ini masih perlu dibenahi dan ditingkatkan, karena diantara dosen banyak yang lepas tanggungjawab atau tidak mau bertanggungjawab atas berbagai kesalahan dan kekeliruan dengan prosedur dan sistem kerja yang dilakukan selama ini. Akibat dosen sering lari dari tanggungjawab kerja yang diamanahkan, atau diwewenangkan, menjadikan budaya organisasi masih perlu diaktualisasikan dengan baik. Hal ini yang menyebabkan kinerja dosen menurun. Atau dengan kata lain akibat dosen tidak bertanggungjawab dengan pekerjaannya, menjadikan budaya organisasi tidak signifikan terhadap kinerja dosen.

Indikator keempat kedisiplinan kerja merupakan bagian dari budaya organisasi. Biasanya organisasi maju dan berkembang karena organisasi itu menerapkan kedisiplinan kerja. Namun kenyataannya penerapan kedisiplinan pada dosen pemerintah masih perlu ditingkatkan karena merupakan bagian dari budaya organisasi. Penerapan kedisiplinan yang ditunjukkan baru sebatas pengetahuan dan peringatan, sehingga masih banyak dosen yang kurang memiliki

kedisiplinan yang tinggi. Akibat ketidakdisiplinan sebagai budaya organisasi yang tidak dipatuhi dan ditaati menyebabkan pencapaian kinerja dosen menurun. Ini berarti kedisiplinan dalam budaya organisasi masih perlu ditingkatkan, menyebabkan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen.

Demikian juga dengan indikator kelima orientasi hasil sebagai bagian dari budaya organisasi. Seorang dosen di dalam menjalankan aktivitas kerjanya selalu memiliki orientasi hasil dan ini menjadi tujuan utama dari penerapan budaya organisasi. Artinya, setiap orang dalam organisasi harus memahami filosofi dasar yang menjadi tujuan suatu organisasi untuk maju dengan mewujudkan orientasi hasil. Bagi organisasi yang maju dan berkembang selalu mendorong setiap anggotanya untuk memiliki jiwa orientasi hasil dalam bekerja sesuai dengan pencapaian kinerja. Namun kenyataannya diantara dosen masih banyak yang belum mampu memiliki filosofi dasar tentang budaya organisasi untuk mewujudkan orientasi hasil yang berbasis kinerja. Akibatnya, penerapan orientasi hasil banyak yang tidak tercapai dan hal ini yang menyebabkan budaya organisasi yang memberi pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap pencapaian kinerja dosen.

Uraian di atas membahas mengenai pengaruh budaya organisasi yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen. Ini berarti, pengaruh dari indikator integritas, identitas, tanggungjawab, kedisiplinan dan orientasi hasil memberi penguatan penerapan budaya organisasi dapat dijalankan dengan baik, sehingga memberi pengaruh

positif dalam penerapannya, namun kontribusi budaya organisasi tidak signifikan terhadap kinerja dosen, karena budaya organisasi tidak mendorong dan memacu dosen untuk dapat mencapai hasil kerja yang optimal.

Berdasarkan uraian pembahasan mengenai pengaruh budaya organisasi yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen, ada beberapa teori yang digunakan untuk dijadikan masukan dalam membenahi pengaruh positif dan tidak signifikan antara lain teori pembenahan budaya organisasi, teori rekayasa budaya organisasi, teori filosofi dasar organisasi, teori peningkatan budaya organisasi dan teori pemusatan budaya organisasi. Teori-teori ini menjadi teori penguat dalam pembenahan dan perbaikan penerapan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja dosen.

Teori pembenahan budaya organisasi atau biasa disebut *reinventing of organization culture theory* dikemukakan oleh Loury (2006:58) bahwa untuk memperbaiki organisasi diperlukan pembenahan budaya organisasi yang kuat dan terlembagakan. Esensi pembenahan utama adalah memperbaiki integritas, identitas, tanggungjawab, kedisiplinan dan orientasi hasil yang dimiliki oleh setiap orang yang ada dalam organisasi, sehingga memahami filosofi dasar untuk mewujudkan pencapaian tujuan dan kemajuan organisasi. Teori ini menjadi penting untuk digunakan dalam rangka memperbaiki dan membenahi penerapan budaya organisasi yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja menjadi positif dan signifikan.

Teori rekayasa budaya organisasi atau *reengineering of organization culture theory* dikemukakan oleh Lee dan Chen

(2007:115) bahwa untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan rekayasa budaya organisasi secara alami sesuai filosofi pendiri organisasi. Rekayasa budaya organisasi yang alami dimaksud adalah menumbuhkan tingkat integritas anggota organisasi, menumbuhkan identitas kebanggaan, bertanggungjawab atas amanah, selalu memiliki kedisiplinan dalam bekerja dan memperhatikan orientasi hasil pencapaian organisasi. Teori rekayasa budaya organisasi ini menjadi tepat untuk diterapkan bagi organisasi yang tidak mampu mengembangkan budaya organisasi di dalam meningkatkan kinerjanya. Melalui penerapan teori ini, diharapkan penerapan budaya organisasi yang positif menjadi positif dan yang tidak signifikan menjadi signifikan dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Teori filosofi dasar organisasi atau *organization basic philosophy theory* oleh Jones (2005:74) bahwa organisasi yang kuat dan terlembaga adalah organisasi yang memiliki filosofi dasar budaya organisasi. Prinsip dasar filosofi budaya organisasi tentu tercetus dari ide dan gagasan para pendiri sebelumnya yang memiliki filosofi tentang pembentukan, visi, misi, nilai, strategi dan tujuan yang ingin dicapai. Melalui penanaman dasar-dasar filosofi organisasi, para anggota organisasi mampu mengaktualisasikan dan mengamalkan semua prinsip, norma, aturan dan kaidah dasar untuk mewujudkan kinerja dan tujuan organisasi. Teori ini menjadi teori yang dapat digunakan dalam mengubah sebuah paradigma budaya organisasi yang berpengaruh positif dan tidak signifikan menjadi budaya organisasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Teori peningkatan budaya organisasi atau *increasing of organization culture theory* dikemukakan oleh Landy dan Fart (2008:223) bahwa semakin maju dan berkembang organisasi, maka semakin meningkat aktualisasi budaya organisasi yang dijalankan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Teori ini menjadi relevan untuk digunakan dalam memperbaiki dan membenahi penerapan budaya organisasi yang tidak berjalan atau cenderung mengalami kemunduran, dengan menggunakan teori ini setiap anggota organisasi harus dapat melihat bahwa budaya organisasi merupakan instrumen penting untuk meningkatkan kinerja anggota dalam mewujudkan tujuan organisasi. Artinya, teori ini relevan untuk menjadikan budaya organisasi yang berpengaruh positif menjadi positif dan berpengaruh tidak signifikan menjadi signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen.

Teori pemusatan budaya organisasi atau *concentration of organization culture theory* dikemukakan oleh Nelson (2007:96) bahwa konsentrasi budaya organisasi adalah mewujudkan pencapaian kinerja dan tujuan organisasi. Ini memberi indikasi bahwa teori ini menjadi relevan bagi setiap anggota organisasi untuk berkonsentrasi atau memikirkan pentingnya penerapan budaya organisasi di dalam upaya meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Atau dengan kata lain teori ini memberi manfaat bagi setiap anggota organisasi untuk mengubah cara pandang dan tindakan yang dilakukan selama ini dengan melakukan pembenahan penerapan budaya organisasi

yang positif menjadi positif dan yang tidak signifikan menjadi signifikan terhadap peningkatan kinerja dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Diantara teori-teori yang dikemukakan di atas, yang paling relevan untuk diterapkan dalam membenahi pengaruh positif dan tidak signifikan budaya organisasi terhadap kinerja dosen adalah teori pembenahan budaya organisasi tanpa mengabaikan teori lainnya. Implikasi dari teori ini bahwa suatu organisasi harus memperhatikan budaya organisasi yang tidak teraktualisasi dengan baik, sehingga diperlukan pertimbangan untuk melakukan pembenahan budaya organisasi dengan memperhatikan unsur integritas dijalankan dengan baik, ditumbuhkan identitas kebanggaan yang menjadi ciri khas organisasi, memberikan kewenangan yang bertanggungjawab, menuntut setiap anggota untuk memiliki disiplin kerja yang tinggi dan bekerja untuk mencapai orientasi hasil yang maksimal. Hal ini penting sebagai pembenahan budaya organisasi dalam meningkatkan pencapaian kinerja dosen.

Kaitan dengan penelitian terdahulu memiliki persamaan dan perbedaan. Penelitian terdahulu tersebut yaitu Puspita Rahayu (2012), yang memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya terletak pada variabel eksogen budaya organisasi yang diteliti terhadap variabel endogen kinerja. Persamaan lainnya juga menggunakan analisis SEM dengan hasil penelitian yang berpengaruh positif dan signifikan. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian, di mana pada penelitian terdahulu objek penelitian. Selanjutnya

penelitian terdahulu yang memiliki perbedaan dengan penelitian ini yaitu penelitian Risky Hidayat (2012) merekomendasikan budaya organisasi positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan penelitian ini budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja, walaupun sama-sama menggunakan analisis SEM. Keterbaruan dalam penelitian ini terletak pada indikator kinerja yang digunakan yaitu berdasarkan Tridharma Perguruan Tinggi berupa pendidikan, penelitian dan pengabdian.

Setelah memahami penjelasan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja yang dibahas dari masing-masing indikatornya kemudian didukung oleh beberapa teori dan kaitannya dengan penelitian sebelumnya, maka pembahasan ini juga memiliki keterkaitan dengan penerapan konsep manajemen Islam yang tertuang dalam Al Qur'an dan Hadist. Al Qur'an surah Yunus ayat 41 berbunyi:

وَإِنْ كَذَّبُوكَ فَقُلْ لِيْ عَمَلٍ وَلَكُمْ عَمَلُكُمْ أَنْتُمْ
بَرِيُّونَ مِمَّا أَعْمَلُوا أَنَا بَرِيٌّ مِّمَّا تَعْمَلُونَ ﴿٤١﴾

Artinya:

Jika mereka mendustakan kamu, maka katakanlah: "Bagiku pekerjaanku dan bagimu pekerjaanmu. Kamu berlepas diri terhadap apa yang aku kerjakan dan akupun berlepas diri terhadap apa yang kamu kerjakan

Ayat ini memiliki keterkaitan dengan pembahasan mengenai pengaruh budaya organisasi yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen. Inti dari ayat ini menegaskan pentingnya orang untuk selalu bekerja berdasarkan budaya organisasi, di mana keberhasilan

suatu pekerjaan tergantung kepada siapa yang bekerja dan apa yang dikerjakan, karena itu diperlukan pemahaman tentang membangun budaya organisasi yang sesuai dengan tingkat integritas, identitas, tanggungjawab, kedisiplinan dan orientasi hasil yang dicapai dalam meningkatkan kinerja dosen.

Ayat ini memiliki keterkaitan dengan hadist Nabi Muhammad SAW yang dituturkan dari Aisyah r.a. yang berkata *“saya mendengar Rasulullah SAW bersabda di rumahku ini, Ya Allah barang siapa yang diberi kekuasaan untuk mengurus urusan ummatku dan kemudian ia mempersulit mereka, maka sulitkanlah baginya, dan barang siapa yang diberi kekuasaan untuk mengurus sesuatu dari urusan ummatku dan kemudian dia mempermudah mereka, maka mudahkanlah baginya”* (HR. Muslim). Hadist ini memberikan sebuah pencerahan bahwa orang yang memiliki budaya organisasi senantiasa memiliki integritas, identitas, tanggungjawab, kedisiplinan dan orientasi tujuan untuk mempermudah segala urusan, karena sesungguhnya dia mengharapkan kemudahan dari urusan yang dilakukan dari Allah SAW.

Ini diperkuat pula oleh ungkapan Ali Bin Abi Thalib yang menyatakan bahwa *“kebatilan yang terorganisir dapat mengalahkan kebenaran yang tidak terorganisir”*. Maknanya bahwa mengembangkan budaya organisasi harus dapat dikelola dengan baik agar menjadi sebuah kekuatan yang dapat mengembangkan pencapaian kinerja anggota organisasi.

7. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Dosen

Mengaktualisasikan terwujudnya tujuan organisasi pada perguruan tinggi Muhammadiyah, tentu melibatkan keberadaan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi sesuai dengan pencapaian kinerja. Kompetensi yang dimiliki oleh seorang dosen di dalam menjalankan peran dan tugasnya pada perguruan tinggi tentu tidaklah mudah, karena setiap dosen harus dituntut untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki baik berupa kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial, sehingga dengan model kompetensi ini seorang dosen mampu mengembangkan tugasnya di bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian sesuai pencapaian kinerja yang ditunjukkannya. Ini berarti, kompetensi yang dimiliki dosen mempunyai hubungan dengan pencapaian kinerjanya.

Berdasarkan hasil penelitian dalam membuktikan hipotesis yang diajukan tentang pengaruh kompetensi terhadap kinerja, terbukti berpengaruh positif dan signifikan. Ini berarti penerapan kompetensi dosen telah diaktualisasikan dengan baik pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Unsur-unsur kompetensi yang telah diaktualisasikan berupa kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja dosen.

Lebih jelasnya diuraikan setiap indikator kompetensi dosen yang memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Ada empat indikator kompetensi yang dimiliki dosen dalam menjalankan profesinya sebagai tenaga pendidik untuk meningkatkan kinerjanya di bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian yang sesuai dengan Tridharma Perguruan Tinggi yang diemban.

Indikator pertama, yaitu dosen dituntut untuk memiliki kompetensi pedagogik sebagai kemampuan yang dimiliki oleh dosen berdasarkan tingkat pengetahuan sesuai dengan bidang ilmu yang ditekuni. Semakin bagus tingkat penguasaan bidang ilmu yang ditekuni, maka semakin bagus tingkat pengetahuan dosen dalam mengembangkan wawasan pedagogiknya untuk meningkatkan kinerjanya. Wujud dari kompetensi pedagogik yang dimiliki oleh seorang dosen dalam meningkatkan kinerjanya adalah kemampuan seorang dosen dalam mengembang metode dan penguasaan bidang pengajaran dan pendidikan yang ditekuninya. Dan kompetensi pedagogik ini mendukung atau mempengaruhi pencapaian kinerja dosen dalam menjalankan Tridharma Perguruan Tinggi yang diembannya.

Indikator kedua yaitu kompetensi profesional di mana dosen dituntut untuk memiliki kemampuan dalam keahlian, kecakapan dan penguasaan materi bidang pengajaran yang ditekuninya. Atas kompetensi profesional yang dimilikinya seorang dosen menjadi terampil, handal, paham dan menguasai bidang profesi yang ditekuninya, dan hal ini memberi pengaruh terhadap peningkatan kinerja dosen. Wujud dari pengembangan kompetensi profesional yang dimiliki dosen yaitu dosen mampu mendesain, mengajarkan dan melatih dalam memberikan materi perkuliahan, sehingga kinerja dosen terwujud sesuai dengan pencapaian Tridharma Perguruan Tinggi yang diembannya.

Indikator ketiga, kompetensi kepribadian di mana dosen dituntut untuk mampu mengaktualisasikan pembentukan karakter dan perilaku

yang baik, sehingga dosen mampu meningkatkan kinerjanya. Kompetensi kepribadian diperlukan agar setiap dosen mudah dalam mengembangkan eksistensinya. Kompetensi kepribadian menjadi hal yang diperlukan bagi seorang dosen, karena dengan kepribadian yang dimilikinya seorang dosen mampu menunjukkan sikap santunan, kesopanan, dan tata krama yang menunjukkan sebagai orang yang terdidik dan mendidik, sehingga menghasilkan pencapaian kinerja. Wujud dari kompetensi kepribadian seorang dosen dapat dilihat dari budi pekerti yang ditunjukkan dalam melakukan aktivitas rutinitasnya sesuai dengan kinerja yang diraih.

Indikator keempat yaitu kompetensi sosial diperlukan oleh setiap dosen untuk meningkatkan kemampuan dalam berinteraksi sosial dan bersosialisasi meningkatkan kinerjanya, sehingga dengan kompetensi sosial yang dimiliki oleh seorang dosen mampu mengembangkan kinerjanya di bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian. Dosen dalam memainkan kiprahnya di tengah-tengah masyarakat diharuskan mampu berinteraksi dengan sesamanya baik dengan dosen, mahasiswa dan masyarakat, sehingga kompetensi sosial ini menjadi modal penting bagi dosen untuk meningkatkan kinerjanya. Wujud dari kompetensi sosial yang tercermin dalam diri seorang dosen yaitu dosen senantiasa berinteraksi dengan sesamanya, selalu berkomunikasi, bekerjasama dan saling membantu dalam berbagai kegiatan, khususnya dalam mengembangkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian indikator mengenai kompetensi dosen yang terdiri dari kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial

secara langsung memberikan pengaruh terhadap kinerja dosen untuk mampu mengembangkan bidang pendidikan sesuai dengan kegiatan akademik yang dilakukan, mampu mengembangkan bidang penelitian sesuai dengan bidang keilmuan yang ditekuni dan mengembangkan bidang pengabdian melalui kegiatan pelayanan kepada masyarakat, sehingga kinerja dosen meningkat pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja dosen ini didukung oleh beberapa teori antara lain teori eksistensi kompetensi, teori wawasan kerja, teori kehandalan, teori profesionalisme dan teori perkembangan kompetensi. Teori-teori ini merupakan teori yang digunakan untuk mendukung pengaruh kompetensi yang positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.

Teori eksistensi kompetensi dikemukakan Brussehel (2012:8) bahwa ada empat eksistensi kompetensi yang dimiliki oleh seseorang untuk menghasilkan pencapaian kerja. Eksistensi kompetensi yang dimaksud adalah orang yang memiliki kompetensi pengetahuan, profesional, kepribadian dan sosial. Bila eksistensi kompetensi ini diaktualisasikan secara terpadu menyebabkan kinerja seseorang meningkat. Implikasi dari teori ini mendorong setiap dosen untuk mampu mengembangkan eksistensi kompetensinya baik secara pedagogik dalam mengembangkan pengetahuan yang ditekuni, mengembangkan kompetensi profesional di bidang pendidikan dan pengajaran, mengembangkan kompetensi kepribadian yang berkarakter dan mengembangkan kompetensi sosial sesuai interaksi sosial yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja dosen.

Teori patron kompetensi dari Hugerst (2009:18) bahwa patron kompetensi sumber daya manusia dalam bekerja ditentukan oleh aspek pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial. Keempat aspek ini menjadi patron penting bagi seseorang untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini relevan dengan pentingnya seorang dosen memiliki patron kompetensi untuk mampu mengembangkan kompetensinya secara pedagogik dalam mendalami sebuah pengetahuan, memiliki kompetensi profesional dalam mendidik, berkarakter kepribadian dalam mengemban amanah pendidikan dan memelihara interaksi sosial dengan lingkungannya, sehingga dosen mampu meningkatkan kinerjanya. Implikasi teori ini menjadikan seorang dosen memiliki patron kompetensi dalam memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja dosen.

Teori kehandalan atau *reliability theory* dikemukakan oleh Pigors dan Mayers (2003:152) bahwa nilai penting dari kompetensi yang berorientasi kinerja terletak pada kehandalan seseorang menjalankan pekerjaannya. Wujud kehandalan seseorang terletak kemampuan mengetahui apa yang dikerjakan, terampil menyelesaikan pekerjaan secara profesional, memiliki karakter kerja sesuai kepribadian yang dimiliki dan mampu berinteraksi sosial dalam mengembang peran dan tugas sebagai dosen untuk terus meningkatkan kinerjanya. Implikasi dari teori ini mendorong setiap dosen untuk mampu memiliki kompetensi yang handal dalam menjalankan peran dan tugasnya sesuai dengan peningkatan kinerja.

Teori profesionalisme atau *professionalisme theory* yang dikemukakan oleh Rudolph (2003:251) bahwa profesionalisme

merupakan hasil kompetensi yang berkinerja. Semakin profesional seseorang dalam menjalankan aktivitas kerjanya, maka semakin berkompeten orang yang menjalankan tugas tersebut untuk meningkatkan kinerjanya. Teori ini menjadi inspirasi untuk meningkatkan kompetensi dosen secara profesional dengan memadukan antara kompetensi pedagogik, profesi itu sendiri, kepribadian dan sosial yang dimilikinya sebagai sebuah modal penting untuk meningkatkan kinerja dosen. Implikasi teori ini mendorong setiap dosen untuk memiliki kompetensi yang profesionalisme di bidangnya dalam mempengaruhi peningkatan kinerja dosen.

Teori perkembangan kompetensi atau *development competence theory* dikemukakan oleh Saydam (2006:67) bahwa perkembangan kompetensi selalu mengikuti trend kinerja. Perkembangan kompetensi dipadukan dengan menggabungkan aspek pedagogik, profesi, kepribadian dan sosial sebagai trend penting dalam mewujudkan kinerja seseorang dalam bekerja. Implikasi dari teori ini adalah terwujudnya keterpaduan orang yang memiliki kemampuan intelegensi yang berbasis profesi atau ahli di bidangnya dengan memiliki kepribadian yang berkarakter di dalam membangun lingkungan sosial tempat bekerja untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Teori ini menjadi sumbangsih penting dalam memperbaiki kompetensi seseorang dalam meningkatkan kinerjanya sebagai trend yang dibutuhkan dalam suatu organisasi.

Diantara teori-teori yang dikemukakan di atas, yang paling relevan untuk diterapkan dalam membenahi pengaruh positif dan

signifikan kompetensi terhadap kinerja adalah teori perkembangan kompetensi tanpa mengabaikan teori lainnya yang menyarankan bahwa dinamika organisasi senantiasa menuntut setiap orang untuk memiliki kompetensi yang terpadu, karenanya perlu dikembangkan trend kompetensi yang berorientasi pada peningkatan kinerja dosen dengan terus meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial, sehingga menjadi trend baru yang terus berkembang sesuai dengan tuntutan kebutuhan organisasi dan pengembangan sumber daya manusia.

Kaitan dengan penelitian terdahulu memiliki persamaan dan perbedaan. Penelitian terdahulu tersebut yaitu Abdul Razak (2011) dan Harfiadi (2008) yang memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya terletak pada variabel eksogen kompetensi yang diteliti terhadap variabel endogen kinerja organisasi. Persamaan lainnya juga menggunakan analisis SEM. Pada penelitian Harfiadi (2008) menunjukkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian, di mana pada penelitian terdahulu objek penelitian. Selain itu penelitian terdahulu yang memiliki perbedaan dengan penelitian ini yaitu penelitian Abdul Razak (2011) merekomendasikan kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, sedangkan penelitian ini kompetensi berpengaruh positif dan signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja. Keterbaruan dalam penelitian ini terletak pada indikator komitmen yang terdiri atas empat yaitu komitmen afektif, normatif, berkelanjutan dan perspektif

Setelah memahami penjelasan pengaruh kompetensi terhadap kinerja dosen yang dibahas dari masing-masing indikatornya kemudian didukung oleh beberapa teori dan kaitannya dengan penelitian sebelumnya, maka pembahasan ini juga memiliki keterkaitan dengan penerapan konsep manajemen Islam yang tertuang dalam Al Qur'an dan Hadist. Al-Qur'an Surah At Taubah ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى
عَلِيمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya:

Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Ayat di atas memberikan pandangan kepada manusia bahwa di dalam menjalankan aktivitas kerja yang diamanahkan, harus dikerjakan dengan sungguh-sungguh berdasarkan kompetensi yang dimiliki untuk mewujudkan kinerja yang optimal. Seperti halnya seorang dosen harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang kerjanya, sehingga dapat mencapai peningkatan kinerjanya.

Memahami tentang pentingnya kompetensi, ini relevan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, karena itu Rasulullah SAW pernah ditanya tentang pekerjaan apa yang paling baik, beliau menjawab "pekerjaan seseorang dengan tangannya sendiri dan semua pekerjaan yang baik" (HR Baihaqi dan Al Hakim). Hadist ini memberikan pencerahan bahwa setiap orang hendaknya melakukan

pekerjaan sendiri sesuai dengan kompetensinya, dan melakukan semua pekerjaan yang baik sesuai dengan pencapaian kinerja yang dihasilkannya, sehingga menjadi penting bagi setiap dosen untuk memiliki kompetensi sendiri untuk meningkatkan kinerjanya.

8. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Dosen

Komitmen organisasi menjadi penting dan diperlukan bagi setiap dosen dalam meningkatkan kinerjanya. Komitmen organisasi yang dimaksud adalah ikrar yang dimiliki oleh setiap dosen dalam mengembangkan totalitas perilakunya dalam mematuhi segala ketentuan dan aturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja dosen merupakan perwujudan dari hasil aktualisasi pekerjaan di dalam mengembangkan potensi dirinya untuk melaksanakan isi Tridharma Perguruan Tinggi. Melalui komitmen organisasi ini dosen mampu meningkatkan kinerjanya, sehingga ada hubungan yang berkaitan antara pentingnya komitmen organisasi diamati dengan peningkatan kinerja dosen.

Berdasarkan hasil penelitian di dalam menguji hipotesis yang diajukan secara langsung terbukti bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya seluruh indikator komitmen organisasi berupa afektif, normatif, kontinyu dan perspektif secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap kinerja dosen. Tentu komitmen organisasi yang dikembangkan oleh dosen harus dipertahankan dan lebih ditingkatkan karena memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerjanya. Lebih jelasnya diuraikan masing-masing indikator variabel komitmen organisasi terhadap kinerja dosen.

Indikator pertama, komitmen afektif yang diterapkan oleh dosen dalam menjalankan peran dan tugasnya untuk memajukan organisasi dalam hal ini Perguruan Tinggi Muhammadiyah selama ini telah dipahami dengan baik oleh setiap dosen, sehingga dosen selalu siap untuk berkomitmen memajukan organisasi, aktivitas kerja di dalam mendukung komitmen afektif yang dimiliki oleh organisasi telah sesuai dengan pencapaian hasil kerja yang diharapkan. Ini berarti dosen sudah memiliki komitmen untuk memajukan organisasi dengan pencapaian hasil yang dicapai, sehingga pengaruh komitmen afektif positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja yang dilakukan selama ini.

Indikator kedua, komitmen normatif yang dilakukan oleh dosen untuk menjalankan aturan organisasi, telah dipahami dan disikapi dan telah memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Aktualisasi dari komitmen normatif berpengaruh terhadap kinerja dosen. Wujud penerapan dari komitmen normatif yang dilakukan dosen selama ini yaitu berkomitmen untuk tidak melanggar aturan yang telah ditetapkan, mematuhi segala kebijakan organisasi, berkomitmen untuk terus berdisiplin dalam bekerja serta mematuhi segala perintah pimpinan.

Indikator ketiga, komitmen kontinyu yang diterapkan selama ini memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Wujud dari penerapan komitmen kontinyu yang dilaksanakan oleh dosen yaitu berkomitmen untuk bekerja dengan sungguh-sungguh,. Menjalankan visi, misi dan tujuan organisasi. Ini merupakan bentuk

komitmen organisasi dosen dalam meningkatkan kinerjanya. Artinya setiap dosen dituntut untuk memiliki komitmen organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan. Ini menunjukkan bahwa komitmen kontinyu yang diterapkan oleh dosen berorientasi pada pencapaian hasil kerja, sasaran kerja dan realisasi kerja yang sesuai dengan pencapaian kinerja.

Indikator keempat komitmen prospektif yang menjadi bagian dari pengembangan dan pelaksanaan komitmen organisasi untuk terus berupaya mempertahankan keberhasilan organisasi. Bagi setiap dosen dalam mengemban tugas dan fungsinya senantiasa berikrar untuk mempertahankan reputasi kerja yang telah dicapai, dalam kenyataannya komitmen organisasi tersebut sesuai dengan fakta dan kenyataan, di mana pengaruh internal dan eksternal organisasi sering bersesuaian dengan kondisi dinamika organisasi yang menuntut dosen untuk terus meningkatkan kinerjanya. Akibat kestabilan dinamika kerja menjadikan komitmen prospektif untuk mempertahankan komitmen organisasi jarang mengalami gangguan dan hambatan yang berdampak pada pencapaian hasil kerja yang signifikan terhadap kinerja yang dicapai dosen. Ini berarti komitmen prospektif telah dijalankan oleh dosen dalam menerapkan komitmen organisasi, di mana tantangan, persoalan dan dinamika organisasi yang terjadi dapat diatasi dan menyebabkan memberi pengaruh positif dan signifikan pencapaian kinerja dosen.

Uraian masing-masing indikator yang telah dikemukakan di atas, secara prinsip dipahami bahwa indikator komitmen afektif,

normatif, kontinyu dan perspektif telah diterapkan dan memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Komitmen organisasi yang dimiliki oleh dosen menjadi pertimbangan penting bagi perguruan tinggi Muhammadiyah dalam meningkatkan kinerja dosen.

Berdasarkan uraian pembahasan yang telah dikemukakan di atas, ini didukung oleh beberapa teori yang relevan dalam melihat pengaruh komitmen organisasi yang secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Teori tersebut antara lain teori keberpihakan komitmen, teori integritas, teori komitmen terpadu, teori analisa komitmen, teori intermediasi komitmen dan teori konsistensi komitmen. Teori-teori ini merupakan teori yang relevan digunakan dalam menerapkan komitmen organisasi yang positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.

Teori keberpihakan komitmen dikemukakan Robbins dan Judge (2007:211) bahwa setiap orang berkomitmen sebagai suatu keadaan di mana seseorang individu memihak kepada organisasi serta tujuan yang ada dalam organisasi. Artinya seseorang dalam berkomitmen selalu berorientasi pada keberpihakan organisasi dan pencapaian tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Karena itu menjadi relevan bagi seorang dosen untuk selalu berkomitmen dalam mewujudkan kepentingan dan tujuan organisasi melalui peningkatan kinerja. Komitmen organisasi yang bagus memberikan kemudahan bagi setiap dosen untuk meningkatkan kinerjanya.

Teori integritas dikemukakan oleh Richard (2010:267) bahwa komitmen organisasi merupakan perwujudan integritas seseorang

pada kepentingan, tujuan dan nilai yang dimiliki organisasi. Ini memberi implikasi kepada setiap orang yang ada dalam suatu organisasi untuk berkomitmen sesuai dengan integritasnya, di mana arah dan sasaran integritas seseorang dalam berkomitmen yaitu mewujudkan kepentingan, tujuan dan nilai yang dimiliki oleh organisasi. Untuk mewujudkan hal tersebut, maka diperlukan komitmen organisasi yang berorientasi pada peningkatan kinerja. Ini menjadi pertimbangan bagi setiap dosen untuk memiliki komitmen organisasi secara integritas di dalam mewujudkan kepentingan, tujuan dan nilai organisasi sesuai pencapaian kinerja yang dihasilkan.

Teori komitmen terpadu dikemukakan oleh Allen dan Meyer (2009:52) bahwa pencapaian kinerja dalam suatu organisasi diperlukan komitmen terpadu. Wujud komitmen terpadu dijalankan secara bersama-sama untuk berkomitmen secara afektif, normatif, kontinyu dan perspektif dilakukan guna mewujudkan pencapaian kinerja organisasi. Kaitannya dengan pembahasan ini bahwa pihak manajemen perguruan tinggi menerapkan secara simultan (bersama-sama) keempat komitmen ini, sehingga komitmen organisasi signifikan terhadap pencapaian kinerja dosen.

Teori analisa komitmen dari Luthans (2005:66) mengemukakan bahwa setiap keberhasilan organisasi membutuhkan analisa komitmen organisasi. Menganalisa keberhasilan organisasi dapat dilihat dari pencapaian kemajuan, aturan tata tertib organisasi dipatuhi, tujuan organisasi tercapai dan kemampuan mempertahankan prestasi organisasi. Ini semua membutuhkan analisa komitmen yang mengarah

pada pengembangan komitmen normatif, afektif, kontinyu dan perspektif. Melalui teori analisa komitmen ini berpengaruh positif dan signifikan dapat dipertahankan dengan menggunakan teori analisa komitmen ini.

Teori intermediasi komitmen dikemukakan Ibrahim (2008:117) bahwa antara pencapaian kinerja dan tujuan organisasi selalu termediasi oleh peranan komitmen organisasi. Ini memberi implikasi bahwa sebuah organisasi untuk mewujudkan pencapaian kinerja dan tujuan organisasi harus memperhatikan dan mempertimbangkan arti penting dari komitmen organisasi sebagai sebuah totalitas perilaku untuk mewujudkan kemajuan organisasi. Kaitan teori ini dengan pengaruh komitmen organisasi yang positif dan signifikan terhadap kinerja, dapat digunakan untuk mempertahankan komitmen organisasi yang memberi pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen dalam suatu organisasi.

Teori konsistensi komitmen oleh Muller (2001:33) bahwa ketetapan dan kejelasan dalam berkomitmen menentukan kinerja organisasi. Artinya dalam menerapkan teori ini, setiap organisasi harus memiliki konsistensi di dalam berkomitmen untuk mengupayakan dan meningkatkan kinerja organisasi. Melalui konsistensi komitmen yang optimal, setiap anggota organisasi memiliki totalitas ikrar untuk memajukan organisasi, mematuhi aturan organisasi, mewujudkan tujuan organisasi dan menjadikan organisasi berprestasi sesuai pencapaian kinerja anggota organisasi. Ini mempunyai keterkaitan di dalam mempertahankan penerapan

komitmen, sehingga komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja. Melalui teori ini diharapkan komitmen organisasi yang diemban oleh setiap dosen dengan konsistensi komitmen yang kuat dan tetap berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen.

Diantara teori-teori yang dikemukakan di atas, yang paling relevan untuk diterapkan adalah teori integritas tanpa mengabaikan teori lainnya. Teori ini memberi implikasi bahwa seorang dosen yang dipekerjakan pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah harus memiliki komitmen organisasi yang berintegritas yaitu yang mengangkat harkat dan martabat perguruan tinggi menjadi sebuah perguruan tinggi yang memiliki kepentingan, tujuan dan nilai organisasi yang khas untuk meningkatkan kinerja dosen dalam melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi di bidang pendidikan, penelitian, pengabdian dan kegiatan penunjang lainnya.

Kaitan dengan penelitian sebelumnya memiliki persamaan dan perbedaan. Penelitian terdahulu yang memiliki persamaan dengan penelitian ini adalah Sofie Miyer (2012), George Tand (2012), Harfiadi (2008) dan Hunt Michael (2011) menunjukkan komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dimana pada penelitian terdahulu juga meneliti tentang komitmen yang berpengaruh terhadap kinerja. Persamaan lainnya yaitu pada alat analisis SEM yang digunakan. Sedangkan penelitian Dian Sanusi (2011) dan Harprianti (2010) merekomendasikan komitmen negatif dan signifikan terhadap kinerja dan Fanny Mile (2007) memberikan rekomendasi komitmen

negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja, yang menunjukkan perbedaan dengan penelitian ini. Dan yang menjadi keterbaruan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada indikator variabel yang diteliti, di mana komitmen memiliki empat indikator yaitu afektif, normatif, berkelanjutan dan perspektif, serta kinerja dosen dengan indikator pendidikan, penelitian, pengabdian dan kegaitan penunjang.

Setelah memahami penjelasan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja yang dibahas dari masing-masing indikatornya kemudian didukung oleh beberapa teori dan kaitannya dengan penelitian setelahnya, maka pembahasan ini juga memiliki keterkaitan dengan penerapan konsep manajemen Islam yang tertuang dalam Al Qur'an dan Hadist. Al-Qur'an Surah Lukman ayat 22:

﴿وَمَنْ يُسَلِّمْ وَجْهَهُ إِلَى اللَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ فَقَدْ اسْتَمْسَكَ بِالْعُرْوَةِ
الْوُثْقَىٰ وَإِلَى اللَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾

Artinya:

Dan barangsiapa yang menyerahkan dirinya kepada Allah, sedang dia orang yang berbuat kebaikan, maka sesungguhnya ia telah berpegang kepada buhul tali yang kokoh. Dan hanya kepada Allah-lah kesudahan segala urusan.

Ayat ini memberikan pencerahan kepada setiap manusia untuk selalu berkomitmen menjalankan segala urusannya dengan berbuat kebaikan. Sesungguhnya kebaikan yang dilakukan merupakan bentuk aktualisasi komitmen organisasi yang kuat dalam meningkatkan kinerja dosen. Karena itu orang-orang yang memiliki komitmen harus selalu berpegang teguh pada keyakinannya kepada Tuhan dengan

melakukan segala perbuatan yang baik, sehingga komitmen organisasi yang diembannya memberi pengaruh terhadap peningkatan kinerja dosen.

Ayat ini relevan dengan hadist Nabi Muhammad SAW yang bersabda: “Barang siapa hari ini lebih baik dari hari kemarin, dialah tergolong orang yang beruntung. Barang siapa yang hari ini sama dengan hari kemarin dialah tergolong orang yang merugi. Dan barang siapa yang hari ini lebih buruk dari hari kemarin dialah tergolong orang yang celaka” (HR. Hakim). Hadist ini menjadi penting untuk diamalkan oleh setiap dosen agar memiliki komitmen organisasi yang lebih baik dari hari ini dan hari kemarin, sehingga dalam menjalankan aktivitas dosen mampu meningkatkan kinerjanya dan menjadi orang-orang yang beruntung.

9. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional melalui Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Dosen

Kepemimpinan organisasi menjadi hal yang esensial untuk mewujudkan pencapaian tujuan organisasi. Keberadaan pimpinan dan kepemimpinan sangat diperlukan di dalam membentuk gaya kepemimpinan seorang pemimpin untuk mampu mempengaruhi bawahannya melalui kesadaran akan komitmen organisasi terhadap peningkatan kinerjanya. Seperti hubungan pengaruh aktualisasi gaya kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah di dalam mengemban kepemimpinannya melalui penyadaran arti penting komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja dosen.

Hasil penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen. Artinya, implikasi dari kepemimpinan yang diterapkan berupa kharismatik, inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individual telah diaktualisasikan oleh pimpinan perguruan tinggi untuk menumbuhkan kesadaran dosen di dalam memiliki komitmen organisasi yang teguh dalam menjalankan peran dan tuntutan tugasnya yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dosen.

Berikut diuraikan secara menyeluruh indikator gaya kepemimpinan transformasional yang berpengaruh positif dan signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen. Penerapan gaya kepemimpinan kharismatik, inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan yang diindividualkan telah diaktualisasikan dengan baik oleh pimpinan perguruan tinggi dalam mempengaruhi dosen untuk memiliki komitmen organisasi yang kuat terhadap peningkatan kinerja dosen.

Wujud pengaruh gaya kepemimpinan transformasional melalui peningkatan komitmen organisasi dosen, ini dapat dilihat dari kemampuan pimpinan perguruan tinggi mengembangkan gaya kharisma, inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individual untuk mematuhi segala perintah pimpinan dengan memiliki komitmen organisasi yang kuat untuk memajukan organisasi (*affective commitment*), menjalankan aturan organisasi (*normative commitment*), mewujudkan tujuan organisasi (*continuen commitment*) dan berusaha mempertahankan keberhasilan organisasi (*perspective commitment*).

Melalui komitmen organisasi yang kuat yang telah ditanamkan oleh pimpinan perguruan tinggi atas penerapan gaya kepemimpinan transformasional secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Wujud pencapaian kinerja dosen terlihat dari hasil pengembangan potensi dosen yang sesuai Tridharma Perguruan Tinggi yaitu dosen mampu mengembangkan bidang pendidikan sesuai dengan kegiatan akademik, melakukan pengembangan bidang penelitian sesuai dengan pengembangan ilmu pengetahuan yang diamati, dan pengembangan bidang pengabdian masyarakat dengan turut memberikan kegiatan pelayanan secara optimal yang dilakukan oleh dosen.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dalam melihat pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional yang positif dan signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen, maka ada beberapa teori yang dapat digunakan sebagai pendukung. Teori tersebut antara lain teori genetik, teori sifat, teori perilaku, teori kepemimpinan cerdas dan teori antisenden kepemimpinan. Teori-teori ini merupakan teori yang dapat digunakan dalam mendukung gaya kepemimpinan transformasional melalui komitmen organisasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.

Teori genetik (*genetic theory*) yang dikemukakan oleh Hersey (2004:55) bahwa setiap orang dilahirkan membawa sifat kepemimpinan dan tidak perlu dipelajari karena setiap orang adalah pimpinan. Ini mengindikasikan bahwa secara individu setiap orang

adalah pemimpin bagi dirinya, keluarga, kelompok atau organisasinya tergantung pada kepemimpinannya. Teori ini memiliki kaitan dengan kemampuan seseorang memimpin sesuai gaya kepemimpinan transformasional yang diaktualisasikan melalui komitmen organisasi terhadap peningkatan kinerjanya, sehingga teori ini penting untuk digunakan dalam menerapkan kepemimpinan transformasional yang memberikan pengaruh positif dan signifikan melalui komitmen organisasi terhadap peningkatan kinerja dosen.

Teori sifat (*trait theory*) dikemukakan oleh Kreitner (2003:185) bahwa kepemimpinan tergantung pada sifat pemimpin dalam bekerja. Artinya keberhasilan suatu kepemimpinan tergantung pada sifat seorang pemimpin yang mampu mengembangkan gaya kepemimpinannya secara transformasional melalui kesadaran untuk senantiasa memiliki komitmen organisasi yang tinggi, sehingga terwujud pencapaian kinerja yang diharapkan. Implikasi dari teori ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin perguruan tinggi harus memiliki gaya kepemimpinan transformasional sebagai sebuah sifat yang harus dimilikinya. Melalui komitmen organisasi yang dimiliki atas gaya kepemimpinan transformasional menjadikan orang yang dipimpinnya dalam hal ini dosen mampu meningkatkan kinerjanya.

Teori perilaku (*behavioral theory*) dikemukakan oleh Gordon (2005:75) bahwa keberhasilan kepemimpinan tergantung pada siapa yang memimpin dan bagaimana perilaku orang yang memimpin. Biasanya orang selalu memilih siapa yang pantas menjadi pemimpin dan mau dipimpin, ini tergantung pada perilaku seorang pemimpin

yang mau menjadi pemimpin untuk mempengaruhi dalam mewujudkan tujuan bersama dalam hal ini meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja dosen. Implikasi dari teori perilaku menjadikan seorang pemimpin mampu mengembangkan gaya kepemimpinan transformasinya dengan baik, sehingga melalui komitmen organisasi mampu mempengaruhi peningkatan kinerja dosen.

Teori kepemimpinan cerdas yang dikemukakan oleh Robertson (2009:63) bahwa kepemimpinan cerdas selalu berinisiatif meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja organisasi. Indikasi dari pencapaian komitmen organisasi dan kinerja tidak terlepas dari kecerdasan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Teori ini mendukung pentingnya seorang pemimpin perguruan tinggi untuk memiliki gaya kepemimpinan transformasional sesuai kecerdasan yang dimilikinya dalam mengarahkan para dosen untuk memiliki komitmen organisasi yang tinggi, sehingga memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen.

Teori antisenden kepemimpinan dikemukakan oleh Bruss (2012:47) bahwa kharismatik, inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan yang diindividualkan merupakan antisenden gaya kepemimpinan transformasional. Unsur antisenden ini menjadi penting bagi setiap pemimpin untuk mewujudkan komitmen organisasi dan peningkatan kinerja bawahannya. Melalui komitmen organisasi, penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh pimpinan perguruan tinggi memberikan pengaruh terhadap kinerja dosen. Ini

merupakan implikasi yang menjadi teori ini mendukung pengaruh gaya kepemimpinan transformasional melalui komitmen organisasi terhadap peningkatan kinerja dosen.

Diantara teori-teori yang dikemukakan di atas, yang paling relevan mendukung pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional melalui komitmen organisasi terhadap kinerja adalah teori genetika tanpa mengabaikan teori lainnya. Implikasinya bahwa seorang pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional merupakan sebuah bakat yang dibawa sejak lahir untuk mampu mempengaruhi orang atas kepemimpinannya, sehingga gaya yang ditunjukkannya memberi arti penting dalam mempengaruhi bawahannya untuk memiliki komitmen organisasi yang kuat terhadap peningkatan kinerjanya. Hal inilah yang dikembangkan oleh pimpinan perguruan tinggi Muhammadiyah dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional melalui komitmen yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.

Kaitan dengan penelitian terdahulu memiliki persamaan dan perbedaan. Penelitian terdahulu tersebut yaitu Sofie Meyer (2012) dengan rekomendasi gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja, yang memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya terletak pada variabel eksogen gaya kepemimpinan transformasional yang diteliti terhadap variabel endogen komitmen organisasi kinerja. Persamaan lainnya juga menggunakan analisis

SEM dengan hasil penelitian yang berpengaruh positif dan signifikan. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian dan besar sampel yang diteliti.

Selanjutnya penelitian terdahulu yang memiliki perbedaan dengan penelitian ini yaitu penelitian Abdul Razak (2011) dan Harprianti (2010) merekomendasikan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen dan kinerja. Di mana pada penelitian terdahulu hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan, walaupun sama-sama menggunakan analisis SEM. Keterbaruan dalam penelitian ini terletak pada indikator kepemimpinan transformasional yang digunakan berupa kharisma, inspiratif, rangsangan intelektual dan pertimbangan individual terhadap kinerja melalui komitmen organisasi.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen memiliki relevansi dengan konsep manajemen Islam yang tersurat dalam Al-Qur'an Surah Al Qashash ayat 5 sebagai berikut:

وَنُرِيدُ أَنْ نَمُنَّ عَلَى الَّذِينَ اسْتُضْعِفُوا فِي الْأَرْضِ وَنَجْعَلَهُمْ أَئِمَّةً
وَنَجْعَلَهُمُ الْوَارِثِينَ ﴿٥﴾

Artinya:

Dan Kami hendak memberi karunia kepada orang-orang yang tertindas di bumi (Mesir) itu dan hendak menjadikan mereka pemimpin dan menjadikan mereka orang-orang yang mewarisi (bumi)

Ayat ini memberikan penegasan bahwa hendaklah seorang pemimpin harus mampu mengembangkan gaya kepemimpinan

transformasional dalam mempengaruhi bawahannya melalui penguatan komitmen organisasi terhadap peningkatan kinerjanya sebagai karunia yang diberikan kepadanya untuk menjadi seorang pemimpin yang mewariskan kepada bawahannya. Seperti halnya gaya kepemimpinan transformasional yang diaktualisasikan oleh pimpinan Perguruan Tinggi melalui penguatan komitmen organisasi yang memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.

Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan melalui penguatan komitmen organisasi terhadap peningkatan kinerja dosen ini selain didukung oleh ayat tersebut di atas, ini juga relevan dengan hadist Nabi Muhammad SAW bagi setiap pemimpin untuk memiliki akhlak yang baik dalam memimpin seperti sabdanya: “Sesungguhnya orang-orang pilihan diantara kamu adalah yang paling indah budi pekertinya” (HR. Muslim). Hadist ini memberikan makna bahwa jadilah pimpinan yang memiliki akhlak dalam mendorong bawahannya untuk memiliki komitmen organisasi yang kuat untuk meningkatkan kinerjanya. Termasuk pula hal ini penting bagi setiap pimpinan perguruan tinggi untuk menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional yang berakhlak melalui penguatan komitmen organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja dosen.

10. Pengaruh Budaya Organisasi melalui Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Dosen

Penerapan budaya organisasi menjadi penting dan perlu bagi keberhasilan suatu organisasi dalam mewujudkan tujuannya. Mengingat penting dan perlunya budaya organisasi, maka komitmen organisasi menjadi pertimbangan untuk mewujudkan pencapaian

kinerja dosen dalam suatu organisasi. Namun pada pembahasan ini terdapat perbedaan, di mana hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan melalui komitmen organisasi justru menunjukkan hasil yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen. Tentu ini menjadi permasalahan yang perlu dikaji dan dipertimbangkan untuk mengetahui penyebab budaya organisasi melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen tidak membuktikan hipotesis permasalahan yang diajukan.

Berdasarkan hasil penelitian dari hipotesis permasalahan yang diajukan menunjukkan bahwa budaya organisasi melalui komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen. Ini berarti pengaruh budaya organisasi melalui komitmen organisasi tidak teraktualisasikan secara optimal, khususnya yang berkaitan dengan indikator integritas, identitas, tanggungjawab dan orientasi hasil yang dapat menyebabkan dosen memiliki komitmen organisasi yang baik. Atau dengan kata lain bahwa penerapan budaya organisasi melalui komitmen organisasi pengaruhnya negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen. Alasan tidak signifikan karena tidak penerapan budaya organisasi yang diaktualisasikan oleh para dosen selama ini tidak memberi kontribusi dalam penguatan komitmen organisasi bagi dosen untuk berkomitmen memajukan organisasi secara afektif, berkomitmen untuk mampu menjalankan aturan organisasi secara normatif dengan baik, berkomitmen untuk mewujudkan tujuan organisasi dan berkomitmen untuk mempertahankan prestasi organisasi yang menyebabkan kinerja

dosen tidak signifikan dalam menjalankan Tridharma Perguruan Tinggi baik dibidang pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat dan kegiatan penunjang lainnya.

Alasan utama yang menjadi penyebab budaya organisasi melalui komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen, karena semua indikator yang mendukung penerapan budaya organisasi tidak menjadikan dosen mampu mengembangkan komitmen organisasi secara afektif, normatif, berkelanjutan dan perspektif yang menyebabkan komitmen yang dimiliki dosen rendah, dan hal ini yang menyebabkan pengaruh budaya organisasi melalui komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen.

Bukti yang menunjukkan bahwa budaya organisasi melalui komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen terlihat dari kinerja dosen yang mengalami penurunan. Pencapaian hasil kerja dosen dari serangkaian proses aktivitas yang dilakukan dosen baik dibidang pendidikan, penelitian, pengabdian dan kegiatan penunjang yang digunakan tidak memperlihatkan pencapaian kinerja yang diharapkan. Ini berarti penerapan budaya organisasi melalui komitmen organisasi secara tidak langsung memberikan pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen. Berikut diuraikan penerapan budaya organisasi melalui komitmen organisasi yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen.

Penerapan budaya organisasi dari kelima indikatornya tidak teraktualisasikan dengan baik khususnya yang berkaitan dengan tingkat integritas, identitas, tanggungjawab, kedisiplinan dan orientasi hasil yang dimiliki oleh dosen dalam mengembangkan peran dan fungsinya sesuai dengan komitmen organisasi yang dimilikinya, sehingga kontribusi pengaruh budaya organisasi tidak memberikan penguatan untuk meningkatkan kinerja dosen walaupun melalui penerapan komitmen organisasi.

Demikian halnya penerapan keempat indikator komitmen organisasi yang dimiliki dosen walaupun telah dipengaruhi oleh penerapan budaya organisasi, namun pengaruh dari penerapan budaya organisasi tersebut tidak menyebabkan penguatan komitmen organisasi meningkat baik secara afektif, normatif, kontinyu dan prospektif untuk memajukan, menjalankan aturan, mewujudkan tujuan dan mempertahankan keberhasilan organisasi. Hal ini yang menjadikan budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen.

Memahami uraian pembahasan mengenai pengaruh budaya organisasi melalui komitmen organisasi yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen, maka menjadi pertimbangan bagi pihak perguruan tinggi Muhamadiyah untuk menata dan memperbaiki penerapan budaya organisasi dengan memperhatikan dan meningkatkan tingkat integritas, identitas, tanggungjawab, kedisiplinan dan orientasi hasil yang bersesuaian dengan komitmen organisasi

secara afektif, normatif, berkelanjutan dan perspektif untuk meningkatkan kinerja dosen di bidang pendidikan, penelitian, pengabdian dan kegiatan penunjang.

Berdasarkan uraian pembahasan mengenai pengaruh budaya organisasi melalui komitmen organisasi yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen, maka diperlukan beberapa teori yang dapat digunakan untuk memperbaiki penerapan variabel yang negatif dan tidak signifikan. Teori tersebut antara lain teori konstruksi budaya, teori desain komitmen organisasi, teori model komitmen dan teori peningkatan kinerja. Teori-teori ini menjadi penting dalam mengkaitkan upaya untuk perbaikan budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja dosen.

Teori konstruksi budaya organisasi atau *organization culture construction theory* dikemukakan oleh Allince (2007:59) bahwa budaya organisasi yang kuat menentukan komitmen organisasi untuk pencapaian kinerja organisasi yang optimal. Teori konstruksi budaya organisasi ini menjadikan budaya organisasi sebagai dasar acuan untuk mempengaruhi komitmen organisasi seseorang untuk meningkatkan kinerja dosen. Teori ini memiliki keterkaitan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada komitmen organisasi yang kuat menjadikan dosen mampu untuk meningkatkan kinerjanya dalam institusi perguruan tinggi Muhammadiyah.

Teori desain komitmen organisasi atau *organization commitment design theory* oleh Algreto (2007:75) menyatakan bahwa

suatu organisasi yang kuat dibangun dari komitmen organisasi yang mengakar dari budaya organisasi untuk mewujudkan kinerja organisasi. Teori ini menegaskan bahwa komitmen organisasi menjadi penentu pencapaian kinerja organisasi bila komitmen organisasi tersebut didukung oleh penerapan budaya organisasi yang teraktualisasikan. Ini memiliki kaitan dengan pembahasan yang diuraikan bahwa penyebab budaya organisasi melalui komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan, karena desain komitmen tidak teraktualisasikan melalui penerapan budaya organisasi yang kuat untuk mencapai kinerja yang optimal.

Teori model komitmen yang dikenal dengan teori *culture commitment performance* oleh Carrol (2010:85) bahwa model komitmen merupakan model untuk membangun budaya organisasi dan komitmen organisasi yang kuat untuk mencapai kinerja. Teori ini relevan digunakan untuk memperbaiki stigma dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi melalui komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja, ini berarti perlu penerapan model komitmen untuk memperbaiki dan menanamkan nilai-nilai esensial dalam budaya organisasi yang harus diamalkan guna memberikan penguatan komitmen organisasi dari setiap anggota untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga penerapan teori model komitmen menjadi solusi dalam penerapan budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja dosen.

Teori peningkatan kinerja atau *increasing performance theory* dikemukakan oleh Furtwengler (2007:114) bahwa kinerja akan

mengalami peningkatan terus menerus sesuai komitmen dan budaya organisasi yang mendasarinya. Teori ini menegaskan bahwa untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi, maka perlu dibenahi dan diperbaiki komitmen dan budaya organisasi, sehingga anggota organisasi merupakan orang-orang pilihan yang mengerti tentang kinerja yang berbasis komitmen dan budaya organisasi. Kaitannya dengan pembahasan pengaruh budaya organisasi melalui komitmen organisasi yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen, maka menjadi pertimbangan bagi pihak organisasi pemerintah untuk menerapkan teori peningkatan kinerja yang berbasis komitmen dan budaya organisasi, sehingga dapat mengubah pengaruh negatif menjadi positif dan pengaruh tidak signifikan menjadi signifikan dalam peningkatan kinerja dosen.

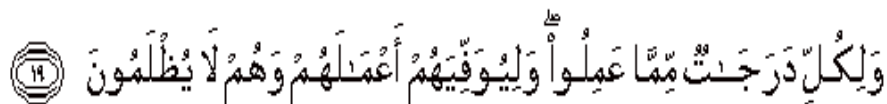
Diantara teori-teori yang dikemukakan di atas, yang paling relevan untuk diterapkan dalam memperbaiki pengaruh negatif dan tidak signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja adalah teori konstruksi budaya organisasi tanpa mengabaikan teori lainnya yang menyarankan bahwa untuk meningkatkan kinerja dosen diperlukan penggunaan teori konstruksi budaya organisasi, di mana pada intinya menegaskan budaya organisasi merupakan konstruksi dasar dalam membentuk komitmen anggota organisasi untuk mampu meningkatkan kinerjanya. Konstruksi budaya organisasi memberi manfaat bagi setiap anggota organisasi untuk memahami secara taktis dan praktis arti nilai-nilai budaya yang telah ditanamkan

oleh pendiri organisasi untuk selalu memiliki komitmen organisasi yang teguh dan kuat dalam menjalankan peran dan fungsi sebagai dosen untuk selalu meningkatkan kinerjanya.

Kaitan dengan penelitian terdahulu memiliki persamaan dan perbedaan. Penelitian terdahulu tersebut yaitu Puspita Rahayu (2012), yang memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya terletak pada variabel eksogen budaya organisasi yang diteliti terhadap variabel endogen komitmen dan kinerja. Persamaan lainnya juga menggunakan analisis SEM dengan hasil penelitian yang berpengaruh positif dan signifikan. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian, di mana pada penelitian terdahulu objek penelitian. Selanjutnya penelitian terdahulu yang memiliki perbedaan dengan penelitian ini yaitu penelitian Risky Hidayat (2012) merekomendasikan budaya organisasi positif dan signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja, sedangkan penelitian ini budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan melalui komitmen terhadap kinerja, walaupun sama-sama menggunakan analisis SEM. Keterbaruan dalam penelitian ini terletak pada indikator kinerja yang digunakan yaitu berdasarkan Tridharma Perguruan Tinggi berupa pendidikan, penelitian dan pengabdian.

Setelah memahami penjelasan pengaruh budaya organisasi melalui komitmen organisasi terhadap kinerja yang dibahas dari masing-masing indikatornya kemudian didukung oleh beberapa teori dan kaitannya dengan penelitian sebelumnya, maka pembahasan ini

juga memiliki keterkaitan dengan penerapan konsep manajemen Islam yang tertuang dalam Al Qur'an dan Hadist. Al-Qur'an Surah Al Ahqaaf ayat 19:



Artinya:

Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.

Ayat ini menjelaskan keterkaitan penerapan pengaruh budaya organisasi melalui komitmen organisasi terhadap kinerja, bahwa hendaknya setiap manusia memperhatikan apa yang dikerjakan karena sesungguhnya masing-masing pekerjaan memiliki derajat atau tingkatan sesuai dengan budaya organisasi tempat seseorang bekerja berdasarkan komitmen organisasi yang ditunjukkan untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Termasuk pula dalam hal ini bagaimana seorang dosen untuk selalu bersungguh-sungguh menjalankan peran dan fungsinya sesuai budaya dan komitmen organisasi yang dimiliki dalam meningkatkan kinerja, sehingga tidak memberi pengaruh negatif dan tidak signifikan.

Ayat ini relevan dengan hadist Nabi Muhammad SAW dari Ibnu Umar ra bahwa Nabi bersabda: “Carilah oleh kalian derajat yang tinggi di sisi Allah, yakni dengan cara bersikap penyantun terhadap orang yang tidak mengetahui tentang dirimu, dan memberi kepada orang yang tidak pernah memberi kepadamu” (HR. Addi). Hadist ini menganjurkan setiap orang untuk mencari derajat yang tinggi disisi

Allah sesuai tempat di mana ia bekerja untuk selalu berbuat dan bersikap menurut budaya organisasi yang telah menjadi komitmennya dalam meningkatkan kinerjanya.

11. Pengaruh Kompetensi melalui Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Dosen

Memajukan suatu organisasi seperti pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah, diperlukan sumber daya manusia seperti dosen yang memiliki kompetensi untuk mengembangkan organisasi tempatnya bekerja melalui komitmen organisasi yang kuat, sehingga mampu mewujudkan kinerjanya. Ini berarti seorang dosen dituntut untuk memiliki kompetensi di dalam mengembangkan segala potensi diri dan organisasi di mana dosen mengabdikan sesuai tingkat komitmen organisasi yang diaktualisasikannya, yang menyebabkan kompetensi melalui komitmen organisasi yang dimilikinya mampu meningkatkan kinerjanya. Atau dengan kata lain ada hubungan pengaruh kompetensi yang dimiliki dosen melalui peningkatan komitmen organisasi terhadap peningkatan kinerja dosen.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara tidak langsung kompetensi yang dimiliki dosen melalui komitmen organisasi yang diembannya memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator dari kompetensi dosen telah diaktualisasikan dengan baik mulai dari kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial yang berkorelasi melalui komitmen organisasi baik untuk komitmen memajukan organisasi (*affective commitment*), mematuhi aturan organisasi (*normative commitment*), mewujudkan tujuan organisasi (*continuing*

commitment) dan mempertahankan keberhasilan organisasi (*perspective commitment*). Penerapan secara tidak langsung kompetensi melalui komitmen organisasi memberikan pengaruh terhadap kinerja dosen sesuai dengan pencapaian Tridharma Perguruan Tinggi dibidang pendidikan, penelitian, pengabdian dan kegiatan penunjang.

Berikut diuraikan secara menyeluruh indikator kompetensi yang berpengaruh positif dan signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen. Penerapan kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial telah diaktualisasikan dengan baik oleh dosen dalam mempengaruhi komitmen organisasinya terhadap peningkatan kinerja dosen.

Wujud pengaruh kompetensi melalui komitmen organisasi dosen dapat dilihat dari kemampuan dosen secara pedagogik mampu mengembangkan dan mengajarkan materi pembelajaran dengan baik, secara profesional mampu mengembangkan keahlian dan keterampilan, secara kepribadian dosen mampu membentuk karakter dan perilaku yang bijak serta memiliki kemampuan sosial untuk dapat berinteraksi dan bersosialisasi dengan lingkungannya, sehingga dalam diri dosen memiliki komitmen organisasi kuat untuk memajukan organisasi (*affective commitment*), menjalankan aturan organisasi (*normative commitment*), mewujudkan tujuan organisasi (*continuen commitmen*) dan berusaha mempertahankan keberhasilan organisasi (*perspective commitment*).

Melalui komitmen organisasi yang kuat dari dosen atas kompetensi yang ditunjukkan secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Wujud pencapaian kinerja dosen terlihat dari hasil pengembangan potensi dosen berdasarkan Tridharma Perguruan Tinggi yaitu dosen mampu mengembangkan bidang pendidikan sesuai dengan kegiatan akademik, melakukan pengembangan bidang penelitian sesuai dengan pengembangan ilmu pengetahuan yang diamati, pengembangan bidang pengabdian masyarakat dengan turut memberikan kegiatan pelayanan secara optimal yang dilakukan oleh dosen, dan melaksanakan kegiatan penunjang lainnya.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dalam melihat pengaruh tidak langsung kompetensi yang positif dan signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen, maka ada beberapa teori yang dapat digunakan sebagai pendukung. Teori tersebut antara lain teori motif kompetensi, teori kapasitas, teori standar kompetensi, teori paradigma kompetensi modern, teori konstruksi kompetensi dan teori kesuksesan. Teori-teori ini digunakan untuk mempertahankan pengaruh kompetensi yang positif dan signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen.

Teori motif kompetensi dikemukakan oleh Trotter (2012:35) bahwa orang yang berkompeten adalah orang yang memiliki motif yang terampil mengerjakan pekerjaan sesuai potensi diri yang dimiliki. Dalam diri seseorang terdapat potensi pengetahuan, profesional, kepribadian dan kemampuan sosial dalam mengembangkan

pekerjaannya sesuai komitmen yang dimiliki baik berupa komitmen pribadi maupun komitmen organisasi yang mengantarkan seseorang dapat meningkatkan kinerjanya. Implikasi dari teori ini mendukung arti penting kompetensi seseorang sebagai motif untuk meningkatkan komitmen organisasinya dan meningkatkan kinerjanya seperti halnya yang dilakukan oleh seorang dosen yang memiliki kompetensi untuk selalu mengembangkan komitmen organisasinya dalam meningkatkan kinerjanya.

Teori kapasitas dikemukakan oleh Boyazis (2009:78) bahwa setiap orang memiliki kompetensi sesuai kapasitasnya yang dapat membuat dan menilai sebuah pekerjaan dalam suatu organisasi. Aspek yang menentukan kapasitas penilaian kompetensi seseorang tergantung pada komitmen dan kinerja yang dimiliki. Implikasi dari teori ini mendukung pentingnya seorang dosen memiliki kompetensi sebagai kapasitas yang menjadi syarat untuk mampu mengembangkan dan menjalankan peran dan tugasnya dengan baik sesuai komitmen organisasi yang diembannya dalam meningkatkan kinerjanya.

Teori standar kompetensi dikemukakan oleh Boyazis dan Ruwe (2009:174) bahwa setiap penilaian kompetensi merujuk pada standar hasil kerja yaitu mengerjakan sebuah pekerjaan untuk menghasilkan keuntungan yang besar. Untuk mempertahankan standar kompetensi seseorang, diperlukan komitmen organisasi yang kuat dan terus meningkatkan pencapaian kinerja. Teori ini memberi implikasi mendukung bahwa setiap orang diharuskan memiliki kompetensi yang

sesuai dengan standar penilaian hasil yang dicapai. Mewujudkan pencapaian hasil tentu memiliki syarat terlebih dahulu yaitu seseorang harus memiliki komitmen yang kuat untuk meningkatkan kinerjanya. Ini relevan dengan pentingnya seorang dosen yang memiliki standar kompetensi yang berorientasi pada komitmen organisasi dan kinerja.

Teori paradigma kompetensi modern atau *modern competence paradigm theory* dikemukakan oleh Walker (2007:122) bahwa paradigma kompetensi modern mengarahkan kompetensi sumber daya manusia menuju komitmen organisasi yang kuat dan pencapaian kinerja yang optimal. Artinya syarat bagi suatu organisasi untuk maju dan modern harus memperbaiki kompetensi sumber daya manusia yang bisa dilihat dari aspek pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial yang berorientasi pada komitmen organisasi dan kinerja dosen. Selama ini penerapan kompetensi hanya diarahkan kepada kehandalan dan kemandirian kerja, tidak diarahkan kepada penguatan komitmen organisasi dan kinerja .

Teori konstruksi kompetensi atau *construction competence theory* dikemukakan oleh Welgraith (2008:74) bahwa teori konstruksi kompetensi dibangun atas empat pilar dalam membangun komitmen organisasi dan kinerja sumber daya manusia. Keempat pilar kompetensi meliputi pedagogik yang berbasis wawasan, profesional yang berbasis keahlian, kepribadian yang berbasis karakter dan sosial yang berbasis kebersamaan. Keempat pilar ini menentukan komitmen organisasi seseorang dan mampu meningkatkan kinerjanya dalam suatu organisasi. Teori ini menjadi penting untuk mendukung

penerapan kompetensi yang selama ini memberi pengaruh positif dan signifikan, sehingga dengan menggunakan teori ini kompetensi dosen dengan menggunakan empat pilar konstruksi kompetensi dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja dosen

Teori kesuksesan atau *successcul* yang dikemukakan oleh Keith (2007) bahwa setiap kesuksesan ditentukan oleh kompetensi, komitmen organisasi dan kinerja. Artinya ada relevansi bahwa semakin bagus kompetensi seseorang dalam menjalankan aktivitas kerjanya, maka semakin memperlihatkan komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerjanya sebagai penilaian ukuran kesuksesan suatu organisasi. Sama halnya dosen yang tingkat kompetensinya baik akan mudah menjalankan tugas pokok dan fungsi untuk mewujudkan komitmen organisasi dalam pencapaian kinerja sebagai penilaian keberhasilan. Teori ini digunakan untuk mendukung pengaruh kompetensi yang positif dan signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen.

Diantara teori-teori yang dikemukakan di atas, yang paling relevan mendukung diterapkan dalam melihat pengaruh positif dan signifikan kompetensi melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen adalah teori paradigma kompetensi modern tanpa mengabaikan teori lainnya yang menyarankan bahwa untuk memperbaiki kompetensi seorang dosen, maka perlu diterapkan paradigma kompetensi modern, di mana teori ini mengarahkan kompetensi seseorang kepada orientasi penguatan komitmen organisasi dalam peningkatan kinerja dosen. Tidak dapat dipungkiri bahwa masih

banyak organisasi belum mengarahkan kompetensi kepada peningkatan komitmen organisasi dan kinerja dosen, tetapi baru diarahkan kepada peningkatan kompetensi yang berorientasi pada kehandalan dan kemandirian kerja.

Kaitan dengan penelitian terdahulu memiliki persamaan dan perbedaan. Penelitian terdahulu tersebut yaitu Abdul Razak (2011) dan Harfiadi (2008) yang memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya terletak pada variabel eksogen kompetensi yang diteliti terhadap variabel endogen komitmen organisasi dan kinerja organisasi. Persamaan lainnya juga menggunakan analisis SEM. Pada penelitian Harfiadi (2008) menunjukkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja.

Sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian, di mana pada penelitian terdahulu objek penelitian. Selain itu penelitian terdahulu yang memiliki perbedaan dengan penelitian ini yaitu penelitian Abdul Razak (2011) merekomendasikan kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi kinerja organisasi, sedangkan penelitian ini kompetensi berpengaruh positif dan signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja. Keterbaruan dalam penelitian ini terletak pada indikator kompetensi yang mengacu pada empat penilaian kompetensi tenaga pendidik yaitu pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial.

Setelah memahami penjelasan pengaruh kompetensi yang positif dan signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja yang dibahas dari masing-masing indikatornya kemudian didukung

oleh beberapa teori dan kaitannya dengan penelitian sebelumnya, maka pembahasan ini juga memiliki keterkaitan dengan penerapan konsep manajemen Islam yang tertuang dalam Al Qur'an dan Hadist.

Al-Qur'an Surah An Nahl ayat 97:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya:

Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan ke kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.

Ayat ini mempunyai keterkaitan dengan pembahasan mengenai pengaruh kompetensi melalui komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Secara jelas ayat ini memberikan pencerahan bahwa setiap manusia diwajibkan untuk memiliki kompetensi sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk berkomitmen memajukan organisasi. Dalam kaitannya dengan penelitian ini adalah setiap dosen mengembangkan potensinya melalui komitmen untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga kontribusi kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Ayat Al-Qur'an ini relevan dengan Hadist Nabi Muhammad SAW yang bersabda: "Kemuliaan seorang muslim tergantung dari penghayatan agamanya, harga dirinya tergantung dari akal pikiran dan kehormatan tergantung pada akhlak (budi pekertinya)" (HR. Muslim). Konteks hadist ini merupakan manifestasi dari pentingnya manusia

untuk mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya untuk komitmen meraih kemuliaan sebagai sumber daya manusia yang menjadi aset organisasi dalam meningkatkan kinerjanya.

F. Temuan Penelitian

Temuan penelitian ini menemukan bahwa:

1. Gaya kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dosen. Keseluruhan indikator berupa berupa kharisma, inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individual menunjukkan pengaruh yang positif untuk gaya kepemimpinan transformasional dan signifikan terhadap komitmen organisasi dari dosen.
2. Budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi dosen. Keseluruhan indikator berupa berupa integritas, identitas, tanggungjawab, etika kerja dan orientasi hasil menunjukkan pengaruh yang positif untuk budaya organisasi, namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasi dari dosen.
3. Kompetensi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dosen. Keseluruhan indikator berupa berupa pendagogik, profesional, kepribadian dan sosial menunjukkan pengaruh yang positif untuk kompetensi dan signifikan terhadap komitmen organisasi dari dosen.
4. Gaya kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Keseluruhan indikator berupa berupa kharisma, inspirasi, rangsangan intelektual dan

pertimbangan individual menunjukkan pengaruh yang positif untuk gaya kepemimpinan transformasional dan signifikan terhadap kinerja dosen.

5. Budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen. Keseluruhan indikator berupa integritas, identitas, tanggungjawab, etika kerja dan orientasi hasil menunjukkan pengaruh yang positif untuk budaya organisasi, namun tidak signifikan terhadap kinerja dosen.
6. Kompetensi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Keseluruhan indikator berupa pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial menunjukkan pengaruh yang positif untuk kompetensi dan signifikan terhadap kinerja dosen.
7. Komitmen organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Keseluruhan indikator berupa komitmen afektif, normatif, berkelanjutan dan perspektif menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.
8. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan sudah tepat, sehingga bernilai positif dan berpengaruh signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen.
9. Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen. Budaya organisasi masih

perlu ditingkatkan, karena menunjukkan pengaruh yang negatif dan tidak signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen.

10. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen. Kompetensi yang dimiliki sudah baik, sehingga bernilai positif dan berpengaruh signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen.

G. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan di atas, tidak terlepas dari keterbatasan penelitian dilihat dari:

1. Penelitian ini hanya berfokus pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah Sulawesi Selatan yang ditetapkan berdasarkan rumus Slovin dan tidak mengambil keseluruhan dosen perguruan tinggi di Sulawesi Selatan, sehingga sulit untuk mengemukakan alasan dalam mengungkapkan permasalahan tentang penerapan gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi yang berpengaruh komitmen organisasi terhadap dan kinerja dosen.
2. Variabel yang diamati hanya fokus pada gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kompetensi, komitmen dan kinerja dosen, padahal masih banyak variabel lain dalam manajemen sumber daya manusia yang bisa diamati seperti pengembangan SDM, moral kerja, disiplin, motivasi, kecerdasan intelektual dan lainnya.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan, disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dosen. Ini memberikan implikasi bahwa keseluruhan indikator berupa kharisma, inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individual menunjukkan pengaruh yang positif untuk gaya kepemimpinan transformasional dan signifikan terhadap komitmen organisasi dari dosen.
2. Budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi dosen. Ini memberikan implikasi keseluruhan indikator berupa integritas, identitas, tanggungjawab, etika kerja dan orientasi hasil menunjukkan pengaruh yang positif untuk budaya organisasi, namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasi dari dosen.
3. Kompetensi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dosen. Ini memberikan implikasi bahwa keseluruhan indikator berupa pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial menunjukkan pengaruh yang positif untuk kompetensi dan signifikan terhadap komitmen organisasi dari dosen.
4. Gaya kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Ini memberikan implikasi bahwa keseluruhan indikator berupa kharisma, inspirasi,

rangsangan intelektual dan pertimbangan individual menunjukkan pengaruh yang positif untuk gaya kepemimpinan transformasional dan signifikan terhadap kinerja dosen.

5. Budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen. Ini berimplikasi bahwa keseluruhan indikator berupa integritas, identitas, tanggungjawab, etika kerja dan orientasi hasil menunjukkan pengaruh yang positif untuk budaya organisasi, namun tidak signifikan terhadap kinerja dosen.
6. Kompetensi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Ini memberikan implikasi bahwa keseluruhan indikator berupa pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial menunjukkan pengaruh yang positif untuk kompetensi dan signifikan terhadap kinerja dosen.
7. Komitmen organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Ini memberikan implikasi bahwa keseluruhan indikator berupa komitmen afektif, normatif, berkelanjutan dan perspektif menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.
8. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan sudah tepat, sehingga bernilai positif dan berpengaruh signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen.
9. Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen. Budaya organisasi masih perlu ditingkatkan, karena menunjukkan pengaruh yang negatif dan tidak signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen.

10. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen. Kompetensi yang dimiliki sudah baik, sehingga bernilai positif dan berpengaruh signifikan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja dosen.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dikemukakan di atas, maka disarankan:

1. Bagi pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah untuk lebih meningkatkan penerapan gaya kepemimpinan transformasional dengan menunjukkan sikap yang kharismatik, inspirasi, memberikan rangsangan intelektual kepada setiap dosen dan pertimbangan individual demi kemajuan perguruan tinggi, sehingga setiap dosen memiliki komitmen memajukan organisasi tempat mengajar.
2. Diharapkan setiap dosen menerapkan budaya organisasi yang kuat dalam meningkatkan komitmen dengan selalu berikrar untuk terus berintegrasi, menunjukkan ciri khas, bertanggungjawab, disiplin dan bekerja untuk meraih hasil kerja yang maksimal.
3. Memberikan peluang kepada setiap dosen untuk meningkatkan kompetensinya, karena dengan kompetensi yang dimiliki setiap dosen akan menunjukkan komitmennya untuk memajukan organisasi tempatnya mengabdikan.
4. Menjadikan gaya kepemimpinan transformasional sebagai kunci keberhasilan bagi setiap dosen untuk terus meningkatkan kinerjanya. Pengembangan gaya kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada peningkatan kinerja menjadi penentu untuk memajukan Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

5. Budaya organisasi yang diterapkan selama ini perlu lebih ditingkatkan, cenderung masih bersifat kontekstual, tetapi harus diwujudkan dalam bentuk tindakan nyata, agar eksistensi budaya organisasi yang telah mengakar dalam organisasi dapat diterapkan setiap dosen untuk meningkatkan kinerja.
6. Setiap dosen agar terus diberi kesempatan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi sebagai bentuk peningkatan kompetensi, yang memberikan pengaruh terhadap kinerjanya.
7. Komitmen dosen perlu dipertahankan, baik berupa komitmen afektif, normatif dan kontinyu harus lebih ditingkatkan lagi, karena komitmen organisasi menjadi ikrar dosen yang memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja.
8. Kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang diterapkan selama ini perlu terus ditingkatkan, karena keberadaan gaya kepemimpinan ini merupakan kunci dari keberhasilan organisasi dalam meningkatkan komitmen dan kinerja dosen.
9. Budaya organisasi masih perlu ditingkatkan dan diperbaiki, agar setiap dosen memahami filosofi organisasi tempat bekerja dan mengaktualisasikan budaya organisasi di dalam meningkatkan komitmen dan kinerja dosen.
10. Mengupayakan agar setiap dosen memiliki kesempatan untuk meningkatkan kompetensinya baik pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial, sehingga setiap dosen menunjukkan komitmen pada organisasi dan dengan sendirinya memberikan pengaruh terhadap kinerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Algerrow, MG, Adam, 2008. *Human Resource Management*. West Publishing Company, New York.
- Alimin, Hasbi, 2004. *Interpretasi Organisasi dalam Manajemen Organisasi*. Penerbit Rajawali Press, Jakarta.
- Allen, S., and Meyer, G., 2009. *Organization Commitment in Management Perspective*. Published by Prentice Hall, New York.
- Ancok, Djamaluddin, dan Singarimbun, 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES.
- Antonio, Gurvira, 2005. *Planning For Good Competence Individual*, Libraries Unlimited, ISBN 0-313-32155-8.
- Arikunto, Suharsimi, 2006. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*, Cetakan Sembilan Penerbit Cipta, Jakarta.
- Baron, James N, 2004. *Strategic Human Resources-Frameworks for General Manager*. John Wiley and Sons, Inc, New York.
- Barry, Michael, 2006. *Human Resource Management*. Published by McGraw Hill, Ohio.
- Bass, Bernard M. 2004. *The Future of Leadership in Learning Organizations*. The Journal of Leadership Studies, 7(3).
- Beer, Keenoy and Spector, Anthony, 2004. *Human Resource Management and Development*. London, Sage.
- Bourneta, Nelly, 2008. *Human Resource Management In Strength Quality Prospective*. Published McGraw Hill, New York.
- Carly, MacGivly., 2008. *Human Resource Management*, Allyn & Bacon, New York.
- Cholisin, Hamdani, 2006. *Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Penerbit Pustakajaya, Jakarta.
- David, French, 2009. *Human Resource Management*. 2nd Edition, Mas Houghton Mifflin Company, Boston.

- Davis, Keith, 2005. *Organizational Behavior, a Book of Readings*. New York, McGraw-Hill Company.
- Djohar, Asmin, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama, Bandung.
- Evans, Lodge, 2005. *Organizational Behavior and Design*. Japan: McGraw-Hill Company.
- Ferdinand, Augusty, 2011. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. FE Universitas Diponegoro, Semarang.
- Fillet, R. Wayne, 2003. *Human Resource Management*, Allyn & Bacon.
- Gerry, Banham, J, 2005. *Development of Performance by Human Resource Management*. Published by Prentice Hall, New York.
- Ghozali, AR, 2005. *Teknik Analisis Structural Equation Modeling*. Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Gibson, James L, 2011. *Organizational Behavior, Structure, Process*. 3rd, ed., Dallas, Business Publications, Inc.
- Gilbert Marthin, 2009. *The Affected of Career Development, Leadership and Motivation toward Performance and Satisfaction*. Prentice Hall, Ohio Press.
- Gill, Ghiselli, 2010, *Transformation Leadership and Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Gilley, Matt and Maycunich, Smith, 2008. *The Organizational Behavior in Leadership Perspective*. The Journal of Human Resource Management. Vol. 10, No. 8 Hal. 12-35.
- Gimbart, Herbergson, 2008. *Human Resource Management*. McGraw Hill Inc. Tokyo.
- Greene, Hatt, 2007, *The Leadership and The Role in Management*, New York, John Wiley and Son Inc.
- Gomes, Faurtiso, 2003. *Organization HRM Behavior*. McGraw-Hill, Singapore.
- Handoko, Hani T., 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE, Yogyakarta.

- Handy, Gabriella, 2007. *Theories of Culture Organization Application*, Published by Thompson Press, New York.
- Hasibuan SP, Malaju, 2005. *Konsep Desain Organisasi SDM*. Penerbit Mandar Maju, Jakarta.
- Hebert, George, 2004. *Development of HRM in Work*. Published by John Wiley and Sons, New York.
- Helman, Berk, 2002. *Commitmen Organization and Management*. Routledge and Kegan Paul, London.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H, 2008. *Management Organizational Behavior, Utilizing Human Resources*. 4th. Ed. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
- Ibrahim, E, 2008. *Perspective The Human Resource Management*. Harper and Row, New York.
- Indrajit, R. Eko, dan Djokopranoto, R, 2006. *Manajemem Perguruan Tinggi Modern*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Indrajit, R. Eko, 2010. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustakajaya, Jakarta.
- Ivancevich, John, 2006. *Fundamental of Management*. Business Publication, Texas.
- Janawi, 2012. *Kompetensi Guru: Citra Guru Profesional*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Jhurgen, Henderson, 2009. *Competence in the Ancient World*. New Haven, Connecticut: Yale University Press.
- Jones, Bonde, 2006. *The Good of Culture Organization in Company*. Published by Addison-Wesley Publishing Company.
- Jung, Hann and Avolio, 2008, *The Transformation Leadership and The Role in Management*, New York, John Wiley and Son Inc.
- Kayna, Neil, 2006. *Human Resource Management In Strength Quality Prospective*. Published McGraw Hill, New York.
- Lincoln, Domascus, 2006. *Organizational Behavior in Characteristic Qualified*. Prentice Hall Cliffs, New Jersey.

- Lippitt, McGregor and Weight, Samuelson, 2007. *The Handbook of Leadership Human Resource in Organization Authority*. John Wiley and Sons Published, California.
- Luthans, Fred, 2007. *Organizational Behavior*. New York, McGraw-Hill Book Company, 3rd, edt.
- ., 2007. *Essentials of Organizational Behavior: Management Research*. Prentice Hall International Inc, New Jersey.
- Lynn, Guvres, 2008. *Human Resource Management: Prestation Perspektif*. <http://humanresource.com>.
- Magdalena, Syahdana, 2011. *Kinerja Organisasi dalam Tinjauan Perspektif*. Penerbit Tarsito, Bandung.
- Malhotra, 2009. *The Research Methodology for Instrument Choice*. Published by John Wiley and Sons, New York.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Prestasi kerja Organisasi*. PT. Refika Aditama – Bandung
- Mann, George, 2008. *Organization Theory: Structure Designs and Applications*. Prentice Hall Int Ed. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Martinis, Jejen, 2006. *Peningkatan Kompetensi Guru*. Penerbit Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Meyer, George, 2003. *Theory of Competence in Human Resource Management*. McGraw Hill Inc. Tokyo.
- Mills, Rudolph, 2004. *Managing Resource and Relations*. Buckingham: Open University Press.
- Mintzberg, Loch, 2010. *Organization Theory: Structure Designs and Applications*, Prentice Hall Int Ed. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Mitchell, George, 2008. *Management and Performance in Work*. Published by John Wiley and Sons, New York.
- Moekijat, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Muller, John., 2001. *Organization Human Resource in Management Perspective*. Published by Prentice Hall, New York.

- Mulyasa, HE, 2012. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Musfah, M, 2011. *The Essence: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Ndraha, Taliziduhu, 2004. *Budaya Organisasi*. Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Norman, Blumer, 2006. *Competency of Human resource recruitment Organization*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- Norton, George, 2006. *Management and Performance in Work*. Published by John Wiley and Sons, New York.
- Onong, Amin, 2007. *Manajemen Pengembangan Kinerja SDM*. Penerbit Rajawali Press, Jakarta.
- Patricia, Harold A, 2007. *Essentials of Organization Culturing*. Fifth Edition, McGraw Hill, Inc., Singapore.
- Purwadarminta, WJS, 1999. *Kamus Bahasa Indonesia*. Penerbit Gunung Agung, Jakarta.
- Quinn, HR, 2007. *Organization Culture in Theories and Application*. Prentice Hall Int Ed. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Podsakoff, John, 2006. *Human Resource Management*. Published by John Wiley and Sons, New York.
- Popper, Cayer, and Zakkai, Berk, 2000. *Organization and Management*. Routledge and Kegan Paul, London.
- Prawirosentono S., 2001, *Kebijakan Prestasi kerja Karyawan*. BPFE, Yogyakarta.
- Rafferty, Guricci and Griffin, Marshall, 2004. *The Reformation of Leadership in Administration Bureacracy System*. Published by Thompson Learning Press, NEW YORK.
- Rivai, Veithzal, 2006. *Kepemimpinan Organisasi*. Penerbit Rajawali Press, Jakarta

- Rivai, Veithzal, 2008. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Penerbit Rajawali Press, Jakarta
- Rivai, Veithzal, 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Penerbit Rajawali Press, Jakarta.
- Robbins, Stephen, P., 2006. *Organizational Behavior*. Prentice Hall Cliffs, New Jersey.
- , 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Edisi Lengkap. Penerbit PT. Macanan Jaya Cemerlang, Jakarta.
- Robbinson, McMurry, 2005. *Human Resources Management*. Ninth Edition, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey.
- Sardiman, Abdul, 2012. *Penerapan Pelatihan dan Pengembangan menuju Kualitas Next Generation*. Penerbit RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Sastrohadiwiryono, 2005. *Kinerja Organisasi dalam Tinjauan Perspektif*. Penerbit Tarsito, Bandung.
- Simamora, Henry., 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Smith, Charvert and Meyer, G. 2009. *The Good Perspective Theory for Commitment Organization*. Prentice Hall, Ohio University Press.
- Spencer and Spencer, 2006. *Application of Human Resource in High Performance*. Journal of Human Resource, Vol. 5, 1-10. <http://google.com>.
- Stefanny, Melany, 2001. *Organization Theory: Integrating Structure and Behavior*. Prentice Hall International Eds., New York.
- Stone, George, 2004. *Managing Resource and Relations*. Buckingham: Open University Press.
- Suharsono, 2008. *Sistem Pendidikan Berbasis Pelatihan Kompetensi dan Intelegensi*. Penerbit Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Terry, GR., 2008. *Human Resource Management*. Published by McGraw Hill, USA.

Thoha, Miftah, 2007. *Kepemimpinan Organisasi*. Penerbit Mandar Maju, Jakarta.

Tudero, GR., 2005. *Human Resource Management*. Published by McGraw Hill, USA.

Tunggal, Amin Widjaja, 2007. *Teori dan Kasus Budaya Organisasi*. Penerbit Harvarindo, Jakarta.

-----, 2010. *Pemahaman Praktis Manajemen SDM*. Penerbit Harvarindo, Jakarta.

Uno, Hamzah B, 2007. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

Usman, S, 2006. *Manajemen Organisasi*. Penerbit Gunung Agung, Jakarta.

Wallcot, Djordy, 2001. *The Human resource recruitment Organization*. Greenwich, CT : JAI Press.

Wangsadjaja, 2006. *Paradigma SDM dalam Kinerja Kerja*. Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.

Warriten, Harold, 2007. *Essentials of Management*. Fifth Edition, McGraw Hill, Inc., Singapore.

Welgraith, 2008. *Affect of Competence, Culture and Leadership toward Performance*. <http://www.publishingliterature.com>.

Wirawan, Jaelani, 2008. *Manajemen Pendidikan*. Penerbit Gramedia Pustaka, Jakarta.

Penelitian Sebelumnya:

Abdul Razak (2011) dengan judul Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional, Kompetensi terhadap budaya organisasi dan Kinerja Karyawan Industri Kayu Olahan di Kota Makassar Sulawesi Selatan.

Carf Jenninston (2007) berjudul *The Effect of Format Mentoring on Management Development, Leadership, Culture toward Commitment and Job Performance*.

Dian Sanusi (2011). Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional, Budaya organisasi dan kompetensi terhadap Komitmen kerja dan Kinerja (Studi pada PT. Astra Agro Lestari Tbk. Jakarta).

- Faizan Mohzan, M. Musarrat Nawaz (2010). *Are Employee Leadership, Commitment and Job Involvement Inter-Related: Evidence from Banking Sector of Pakistan*.
- Fanny Mile (2007) berjudul *The Effect of Format Mentoring on Employee Carrier development, Commitment, Moral toward Commitment and Job Performance*.
- George Tand (2012) berjudul *Compensation and Leadership Behavior toward, Commitment and Performance Australia College*.
- Harfiadi (2008) dengan judul Analisis Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Komitmen dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Sumatera Utara.
- Hari Santoso (2008). Analisis Pengaruh Karakteristik Kepemimpinan Organisasi terhadap Komitmen dan Kinerja (Studi Kasus Dosen Ekonomi pada Perguruan Tinggi Swasta).
- Harprianti (2010). Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi dan Gaya kepemimpinan transformasional terhadap Komitmen Kerja dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Jawa Timur.
- Hunt Michael (2011) berjudul *Affect of Competence, Corporate Culture and Commitment toward Performance*.
- Jack Harmston (2008) yang berjudul *Affect of Competence, Leadership, Culture toward Commitment dan Performance and Correlation with Increasing Human Resource Quality in Scientific Software International Inc. Chicago*.
- Leonardo Carrel (2007). *Work Motivation, Job Commitment and Organizational Culture of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State*.
- Muljono (2008) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Budaya kerja, Komitmen Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Buton.
- Puspita Rahayu (2012) dengan judul: Pengaruh Kompetensi dan Budaya organisasi Kerja dan kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Komitmen Kerja SDM pada Pemda Kabupaten Purwokerto.
- Risky Hidayat (2012). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompetensi terhadap Komitmen dan Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata di Provinsi Sulawesi Tenggara.
- Sofie Miyer (2012) berjudul *Analysis of Transformational Leadership and Culture toward Commitment and Performance by Staff in Florida Goverment*.