

DISERTASI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PEMBERDAYAAN
TERHADAP KOMPETENSI DAN PRESTASI KERJA
DOSEN KOPERTIS WILAYAH IX
DI KOTA MAKASSAR**

***THE EFFECTS OF THE LEADERSHIP AND EMPOWERMENT
ON THE COMPETENCE AND JOB PERFORMANCE OF
THE LECTURERS OF KOPERTIS WILAYAH IX
IN MAKASSAR***

MUHAMMAD RUSYDI



P0500310007



**PROGRAM DOKOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2014**

DISERTASI**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PEMBERDAYAAN TERHADAP KOMPETENSI
DAN PRESTASI KERJA DOSEN KOPERTIS WILAYAH IX
DI KOTA MAKASSAR**

Disusun dan diajukan oleh :

MUHAMMAD RUSYDI
P0500310007Telah dipertahankan di depan panitia Promosi Doktor
pada tanggal 18 Agustus 2014
dan dinyatakan telah memenuhi syaratMenyetujui
Tim Promotor,
Prof. Dr. Mahlia Muis, SE., M.Si
Promotor
Dr. Ria Mardiana Y, SE., M.Si
Ko-PromotorKetua Program Studi S3
Ilmu Ekonomi,
Prof. Dr. Haris Maupa, SE., M.Si
Dr. Idayanti, SE., M.Si
Ko-PromotorDirektur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin,
Prof. Dr. Syamsu Bachri, SH., MS

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah inii,

Nama : Muhammad Rusydi

NIM : P90500310007

Jurusan/program studi : Ilmu Ekonomi

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa disertasi yang berjudul:

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PEMBERDAYAAN TERHADAP
KOMPETENSI DAN PRESTASI KERJA DOSEN KOPERTIS
WILAYAH IX DI KOTA MAKASSAR**

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Agustus 2014

Yang membuat pernyataan,

Muhammad Rusydi

PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas rahmat dan hidayat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini. Disertasi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Doktor (Dr.) pada program Doktor Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya disertasi ini. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada Prof. Dr. Mahlia Muis, S.E., M.Si., Dr. Ria Mardiana Y., S.E., M.Si dan Dr. Idayanti Nursyamsi, S.E., M.Si. sebagai tim promotor atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi arahan, memberi motivasi, dan memberikan bantuan literatur. Penulis menyampaikan terima kasih pula kepada Prof. Dr. A. Munarfah, M.S., Prof. Dr. Karim Saleh, Prof. Dr. Siti Haerani, S.E., M.Si., Prof. Dr. Muhammad Asdar, S.E., M.Si., Dr. Sumardi, S.E., M. Si., dan Dr. Muhammad Idrus Taba, S.E., M.Si. selaku penguji eksternal dan tim penilai yang telah memberikan arahan, pemikiran dan semangat bagi penulis.

Ucapan terima kasih juga penulis tujukan kepada Prof. Dr. Dwia Aries Tina P., M.Si. selaku Rektor Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Ir. Mursalim selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Gagaring Pagalung, S.E.,M.S.,Ak., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Haris Maupa, S.E., M.Si. selaku Ketua Program S3 Ilmu Ekonomi dan Prof. Dr. Muhammad Yunus Zain, M.A. atas dorongannya selama penulisan disertasi ini.

Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Dr. Irwan Akib, M. Pd., Dr. Abd. Rahman Rahim, S.E., M.M. selaku Wakil Rektor I dan Dr. H. Mahmud Nuhung, S.E, M.A. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang mendukung penulis melanjutkan studi ke Program S3.

Teman-teman dari seluruh angkatan 2010 terima kasih kebersamaan, kerja sama dan semangat perjuangannya serta terima kasih pula kepada saudara Ismail Rasulong, S.E., M.Si., Dr. Andi Mappatempo, S.E., M. Si dan Muh. Syarif, S.E., M.Si yang telah banyak membantu dalam penelitian ini.

Terkhusus saya ucapkan terima kasih kepada kedua orang tua atas doanya yang tulus, kepada isteri, anak, dan saudara-saudara penulis atas pengorbanan, dorongan, dan restunya selama ini.

Disertasi ini masih jauh dari sempurna walaupun banyak mendapat bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Jika terdapat kesalahan-kesalahan dalam disertasi ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Saran dan kritik yang sifatnya konstruktif diharapkan dari pembaca demi penyempurnaan disertasi ini.

Makassar, Agustus 2014

P e n u l i s

ABSTRAK

MUHAMMAD RUSYDI. *Pengaruh Kepemimpinan dan Pemberdayaan Terhadap Kompetensi dan Prestasi Kerja Dosen Kopertis Wilayah IX di Kota Makassar* (dibimbing oleh **Mahlia Muis, Ria Madiana Y., dan Idayanti Nursyamsi**).

Penelitian ini bertujuan menganalisis: (1) pengaruh kepemimpinan terhadap kompetensi dosen, (2) pemberdayaan terhadap kompetensi dosen, (3) kepemimpinan terhadap prestasi kerja dosen, (4) pemberdayaan terhadap prestasi kerja dosen, (5) kompetensi terhadap prestasi kerja dosen, (6) kepemimpinan terhadap prestasi kerja dosen melalui kompetensi, dan (7) pemberdayaan terhadap prestasi kerja dosen melalui kompetensi.

Penelitian dilaksanakan pada bulan Juni sampai September 2013. Populasi penelitian adalah dosen pegawai negeri sipil yang telah memperoleh sertifikasi pendidik pada PTS di Kota Makassar. Sampel diambil sebanyak 200 orang yang dipilih secara *multistage sampling* melalui metode *accident*. Data dianalisis dengan analisis SEM (*Structural Equation Model*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dosen, (2) Pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kompetensi dosen, (3) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja dosen, (4) Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja dosen, (5) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja dosen, (6) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja dosen melalui kompetensi, dan (7) Pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja dosen melalui kompetensi.

Kata kunci: kepemimpinan, pemberdayaan, kompetensi, dan prestasi kerja.

ABSTRACT

MUHAMMAD RUSYDI. *The Effects of the Leadership and Empowerment on the Competence and Job Performance of the Lectures of Kopertis Wilayah IX, in Makassar (supervised by Mahlia Muis, Ria Mardiana Y, and Idayanti Nursyamsi).*

This research aimed to analyze: (1) the effect of leadership on the lecturer's competence, (2) the empowerment on the lecturer's competence, (3) the leadership on the lecturers job performance, (4) the empowerment on the lecturer's job performance, (5) the competence on the lecturer's job performance, (6) the leadership on the lecture's job performance through their competence of, and (7) the empowerment on the lecturer's job performance through their competence.

The research used the data collected through a survey conducted from June through September 2013. The Population comprised the civil servant lecturer's who had obtained the educational certificates in the Private Higher Educational Institutions in Makassar city. The samples of 200 respondentsts were selected thorough by intermediation multistage sampling by using the accident method. The data were then analysed using the Structural Equation Model (SEM).

The research results revealed that (1) The leadership had a positive and significant effect on the lectures competence, (2) the empowerment have not significant effect on the lecture competence, (3) the leadership have the positive and significant effect on the lecture job performance, (4) The empowerment have the positive and significant effect on the lecture job performance, (5) the competence have the positive and significant effect on the lecture job performance, (6) the leadership had the positive and significant effect on the lecture job performance of intermediation competence and (7) the empowerment had no a positive and significant effect on job performance through their competence.

Keywords: Leadership, empowerment, competence, and job performance.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASIAN.....	IV
PRAKATA.....	V
ABSTRAK.....	VII
ABSTRACK.....	VIII
DAFTAR ISI.....	IX
DAFTAR TABEL.....	XII
DAFTAR GAMBAR.....	XIV
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	23
1.3 Tujuan Penelitian	24
1.4 Manfaat Penelitian	25
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	27
2.1 Prestasi Kerja	27
2.2 Kompetensi	38
2.3 Kepemimpinan	61
2.4 Pemberdayaan	92
2.5 Hubungan Variabel Penelitian	104
2.6 Penelitian Empiris Sebelumnya	111
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	141
3.1 Kerangka Konseptual	141
3.2 Hipotesis	151

BAB IV METODE PENELITIAN	153
4.1 Pendekatan Penelitian	153
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	153
4.3 Jenis dan Sumber Data	154
4.4 Populasi dan Sampel	155
4.5 Definisi Operasional	158
4.6 Instrumen Pengumpulan Data	161
4.7 Teknik Analisis Data	162
BAB V HASIL PENELITIAN	169
5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	169
5.2 Karakteristik Responden	171
5.3 Analisis Statistik Deskriptif	178
5.4 Analisis Hasil Penelitian	188
5.5 Pengujian Hipotesis	200
BAB VI PEMBAHASAN	203
6.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kompetensi	203
6.2 Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kompetensi	207
6.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja	211
6.4 Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Prestasi Kerja	215
6.5 Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja.....	217
6.6 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Melalui Kompetensi	220
6.7 Pengaruh Pemberdayaan terhadap Prestasi Kerja Melalui Kompetensi	223
BAB VII PENUTUP	227
7.1 Kesimpulan	227
7.2 Implikasi Penelitian	229
7.3 Keterbatasan Penelitian	235

7.4 Saran236

DAFTAR PUSTAKA240

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
1.1 Jumlah Dosen Kopertis Wilayah IX Sulawesi di PTS Makassar Berdasarkan Jenjang Pendidikan Tahun 2012	16
1.2 Jumlah Dosen Kopertis Wilayah IX Sulawesi di PTS Makassar Berdasarkan Jabatan Fungsional Tahun 2012	17
1.3 Jumlah Rata-rata Beban SKS Dosen Kopertis Wilayah IX Sukawesi di PTS Kota Makassar Tahun 2008 –2012	18
1.4 Jumlah Rata-rata Penelitian Dosen Kopertis Wilayah IX Sulawesi di PTS Kota Makassar Tahun 2008 – 20012	19
1.5 Jumlah Rata-rata Pengabdian Masyarakat Dosen Kopertis Wil. IX Sulawesi di PTS Kota Makassar Tahun 2008 -2012	20
4.1 Rincian Populasi	155
4.2 Rincian Sampel Penelitian	157
5.1 Jumlah dan Perkembangan Dosen Dipekerjakan di Sulawesi Selatan Tahu 2012	170
5.2 Jumlah dan Perkembangan Dosen Dipekerjakan di Kota Makassar Tahun 2008 – 2012	171
5.3 Komposisi Responden Berdasarkan Usia	172
5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	173
5.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan	174
5.6 Karaktristik Responden Berdasarkan Jabatan Fungsional	175
5.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan	176
5.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	177
5.9 Dasar Interpretasi Skor Item dalam Variabel Penelitian	178
5.10 Nilai Rata-rata Jawaban Responden Per Indikator dan Variabel	179

	38
5.11 Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indices Kepemimpinan Dan Pemberdayaan	193
5.12 Loading Factor Pengukuran Kepemimpinan dan Pemberdayaan	194
5.13 Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Kompetensi dan Prestasi Kerja	195
5,14 Loading Factor Pengukuran Kompetensi dan Prestasi Kerja	196
5.15 Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indices Overall Model	198
5.16 Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indices Overall Model	199
5.17 Pengujian Hipotesis	200

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
3.1 Alur Kerangka Konseptual Variabel Penelitian	147
3.2 Indikator Variabel Penelitian	150
5.1 Pengukuran Model Hubungan Variabel	197
5.2 Pengukuran Model Hubungan Variabel	199

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	249
2. Validitas Reabilitas	256
3. Distribusi Frekwensi	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Salah satu isu yang banyak dikembangkan dalam era globalisasi adalah isu persaingan global. Isu utamanya adalah kebebasan berusaha yang kemudian dipacu dengan persaingan bebas yang hampir tidak ada lagi batasannya dalam suatu wilayah atau suatu negara. Pada abad ini, peran pemerintah semakin kecil terutama dalam perekonomian dengan berbagai proteksi baik pada badan usaha milik negara maupun badan usaha milik swasta. Dalam berbagai kegiatan, setiap negara telah siap dan mulai melaksanakan serta memperbaiki berbagai infrastruktur ekonomi yang diperlukan untuk memperkuat posisi negara dan pelaku ekonominya agar dapat bersaing di pasar global. Salah satu persoalan penting yang perlu diperbaiki adalah kualitas sumber daya manusia, baik secara makro yaitu perbaikan angkatan kerja dalam skala nasional maupun secara mikro yaitu perbaikan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi (Dessler, 2003).

Berbagai temuan dan perkembangan dalam bidang teknologi komunikasi, informasi, dan arus globalisasi dapat dirasakan oleh manusia. Perkembangan teknologi telah mengubah dunia dan karakteristik lingkungan bisnis. Perubahan hidup berlangsung cepat sehingga hasilnya terkadang sulit diprediksi. Era perubahan yang sangat cepat, mendasar

dan revolusioner itu disebut sebagai era turbulensi (Drucker, 1989). Kecenderungan globalisasi tersebut membawa konsekuensi banyaknya tawaran-tawaran baru, baik yang terkait dengan materi maupun konsep berpikir yang dalam perkembangannya selalu lebih cepat dibanding perkembangan inovasi pada bidang pendidikan.

Pada abad 21 tingkat persaingan dalam berbagai bidang menjadi sangat ketat. Negara harus mulai memikirkan bagaimana dapat bersaing dengan negara-negara lain di dunia terutama dengan mengedepankan keunggulan kompetitifnya. Berdasarkan hasil riset dari *United Nations Development Program* (UNDP) salah satu badan PBB yang mengurus persoalan pembangunan manusia di dunia merilis, data HDI tahun 2012, di antara 187 negara yang disurvei oleh UNDP, Indonesia ditempatkan pada posisi ke 121 Indeks Pembangunan Manusia (IPM). Di antara negara-negara di Asia Tenggara, posisi Indonesia memang tergolong lebih rendah dibandingkan negara-negara seperti Philipina yang menduduki tempat di peringkat 114 bahkan jauh tertinggal di bawah Thailand di peringkat 103 dan Malaysia di peringkat 64 dunia (<http://hdr.undp.org/hdr/press/press/report/hdr/>, diakses pada tanggal 21 Maret 2013).

Berdasarkan prestasi tersebut dibandingkan dengan negara-negara tetangga, kondisi pembangunan manusia di negara Indonesia tergolong dalam deretan yang perlu diperhatikan. Meskipun, tidak mudah untuk mengubah paradigma atau kebiasaan-kebiasaan yang sudah mengakar di

masyarakat, maka haruslah penanganan yang lebih serius dalam upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang nantinya bisa memberikan kontribusi yang besar bagi kelangsungan persaingan negara dengan negara lain di dunia.

Perlu diakui bahwa kualitas sumber daya manusia Indonesia tidak seperti yang diharapkan. Karena itu, dalam setiap hal perlu sekali dipikirkan pemilihan bibit unggul di antara sumber daya manusia yang ada dan selanjutnya pembinaannya menjadi sumber daya manusia yang berdaya dan berguna (Prayoto, 2004). Oleh karena itu, pembangunan bangsa harus didasarkan pada prinsip pemberian akses dan fasilitas yang seluas-luasnya kepada individu warga negara untuk bisa menggunakan kemampuan atau kapabilitasnya dan salah satu aksesnya adalah melalui pendidikan tinggi (Fukuda-Par dan Kumar, 2003).

Terkait dengan pendidikan tinggi, Drucker (1989) telah menyampaikan bahwa pada abad 21, dunia pendidikan tinggi menghadapi tantangan yang cukup serius dalam perkembangannya. Derasnya arus globalisasi menyebabkan pengetahuan menjadi produk unggulan yang dominan dan memiliki peran signifikan dalam masyarakat. Khusus di Indonesia, beberapa persoalan pendidikan tinggi meliputi: 1) tingkat kelulusan yang masih rendah pada hampir semua mata kuliah yang mengandung aspek analisis matematika, 2) indeks prestasi mahasiswa yang rata-rata berada di antara 2 dan 3, serta 3) lama studi rata-rata lebih dari 5 tahun untuk program studi strata satu (Wibisono, 2007).

Berkaitan dengan masalah tersebut di atas, Santoso (1999) mengidentifikasi penyebab persoalan-persoalan yang ada, di antaranya karena kelemahan karakter dosen, rendahnya relevansi kurikulum dengan dunia kerja, dan kelemahan manajemen pendidikan. Oleh karena itu, sejatinya lembaga-lembaga pendidikan tinggi mempunyai komitmen yang tinggi bagi peningkatan kualitas yang berkelanjutan. Secara internal, perbaikan dapat dilakukan pada sistem penilaian dan kualitas tenaga pengajar (Duncan dan Jerome, 1996; Wibisono, 2007).

Institusi pendidikan, khususnya perguruan tinggi adalah pilar utama yang berfungsi sebagai penyangga sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas (Nursyamsi, 2012). Kualitas institusi pendidikan sangat dipengaruhi oleh masukan bagi sistem pendidikan di antaranya adalah mahasiswa, dosen dan fasilitas sarana pendukung proses belajar mengajar. Ketiga faktor tersebut saling tergantung dan memengaruhi satu sama lain dalam menciptakan proses belajar mengajar yang berhasil. Dosen adalah seseorang yang berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh penyelenggara perguruan tinggi dengan tugas utama mengajar. Menurut Undang-Undang Guru dan Dosen nomor 14 tahun 2005, dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Sebagai tenaga edukatif, dosen pada lembaga pendidikan tinggi merupakan kelompok pekerja yang menempati posisi mengemban misi tertentu dalam dunia pengembangan SDM, di mana saja di dunia ini termasuk di Indonesia dan terlebih lagi di Sulawesi Selatan. Dalam kaitan ini pula, dosen terkadang disanjung dengan pujian yang mungkin saja berbeda dengan apa yang sebenarnya dosen perlukan sebagai salah satu kelompok pekerja yang spesifik (Madris, 2007).

Salah satu faktor utama penyebab rendahnya mutu pendidikan adalah terkait dengan mutu pendidik mencakup tantangan pribadi, kompetensi pribadi maupun keterampilan pendidik dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja dosen diukur berdasarkan beban kerja dosen mencakup kegiatan pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melakukan evaluasi pembelajaran, membimbing dan melatih, melakukan penelitian, melakukan pengabdian pada masyarakat dan melakukan tugas tambahan. Beban kerja dosen sepadan dengan 12 satuan kredit semester (SKS) dan sebanyak-banyaknya 16 SKS (PP RI No. 37 Tahun 2009).

Pengakuan kedudukan dosen sebagai tenaga profesional merupakan bagian dari pembaharuan sistem pendidikan nasional. Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Sebagai profesional, pekerjaan atau

kegiatan yang dilakukannya, menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.

Optimalisasi prestasi kerja dosen di perguruan tinggi, yang dalam faktanya menghadapi dilema antara misi menjadi entitas pencipta sumber daya berkualitas dan tingginya tuntutan profesional di tengah mendesaknya berbagai kebutuhan ekonomi. Tentu saja hal ini membawa konsekuensi pentingnya memerhatikan tingkat kesejahteraan dosen. Diimplementasikannya kebijakan sertifikasi dosen membawa “angin segar” atas tuntutan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan ekonomi keluarga dosen. Pemberian tunjangan profesi bagi dosen dimaksudkan agar dosen benar-benar bisa bekerja profesional sesuai tugas pokoknya.

Maju mundurnya sebuah lembaga pendidikan formal sangat ditentukan oleh manajemen pengelolaan dan mutu pengelola lembaga tersebut. Tentu saja tenaga edukatif (dosen) sebagai titik sentral di samping staf administrasi dan lembaga-lembaga kemahasiswaan. Kualitas dan komitmen tenaga edukatif merupakan kunci utama keberhasilan sebuah lembaga pendidikan formal (Burki, 1999; dan Angrist, 2001).

Prestasi kerja dosen akan ditentukan oleh tingkat kompetensi yang dimilikinya secara internal, dukungan kepemimpinan di perguruan tingginya, kesempatan untuk berkembang dan tentu saja kompensasi dalam bentuk kesempatan untuk berkembang melalui kegiatan pemberdayaan dosen. Penciptaan SDM yang memiliki kompetensi tinggi,

menuntut peran serta dari dunia akademisi. Hal ini berarti peran utama dari tenaga pengajar sangatlah vital dalam upaya peningkatan kinerja dosen dan pada akhirnya dibutuhkan untuk menghasilkan *student performance* yang optimal. Hal ini sesuai dengan tujuan pendidikan yang diselenggarakan di Indonesia sebagaimana tertuang dalam UU No.20 tahun 2003 yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga yang demokratis serta bertanggung jawab. Sementara itu, fungsi pendidikan nasional adalah mengembangkan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan bangsa.

Proses pencapaian keluaran pendidikan pada dasarnya sama dengan proses produksi perusahaan, artinya dalam proses pendidikan ada unsur *input*, proses dan *output*. Agar keluaran pendidikan berkualitas, berbagai unsur *input* seperti *raw input* (peserta didik) dan *instrumental input* (kurikulum, sarana dan prasarana pendidikan, tenaga pengajar dan tenaga administrasi) diproses dalam pembelajaran secara efektif dan efisien. Untuk mencapai hal tersebut, tentu saja dibutuhkan dosen yang memiliki kompetensi sesuai dengan bidang ilmunya masing-masing. Kompetensi adalah gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Hutapea, 2008). Pengertian kompetensi diantaranya dikenal

dengan nama kompetensi teknis atau fungsional atau dapat juga disebut dengan istilah *hard skills/hard competency* yang diartikan dengan kompetensi keras. Konsentrasi kompetensi teknis adalah pada pekerjaan, yaitu untuk menggambarkan tanggung jawab, tantangan, dan sasaran kerja yang harus dilakukan atau yang dicapai oleh si pemangku jabatan agar si pemangku jabatan dapat berprestasi dengan baik. Kompetensi dengan pengertian seperti ini pada umumnya dengan lebih mudah dimiliki oleh karyawan yang mengerjakan pekerjaan standar dan tidak berubah-ubah atau pekerjaan-pekerjaan teknis yang memiliki standar yang jelas. Dengan kemampuan yang ada karyawan dapat bekerja dengan tingkat efisiensi dan kualitas yang tinggi.

Oleh karena itu, dapat dipahami bahwa kebutuhan memperoleh sumber daya manusia yang unggul dan profesional khususnya dari para tenaga dosen menjadi sesuatu yang mutlak. Namun demikian, beberapa pakar dari *cognitive science* yang lebih dikenal sebagai *the brain science* memercayai bahwa upaya peningkatan kompetensi sumber daya manusia akan menjadi lebih sulit bahkan mungkin meleset manakala cara yang digunakan melupakan peranan otak manusia sebagai sentral motor penggerak dari kerja manusia dan hal tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan *reframing* (Sutrisno, 2011). Karakteristik spesifik dari pendekatan ini, menegaskan bahwa upaya menciptakan kompetensi SDM dalam organisasi harus dilakukan manakala usaha yang dilakukan mampu membuka pola pikir SDM dalam organisasi.

Sejak Tahun 1993, konsep kompetensi mulai menjadi *trend* dan banyak dibicarakan, bahkan hingga saat ini menjadi sangat populer terutama di lingkungan perusahaan multinasional dan nasional yang modern. Namun demikian, berbagai studi yang dilakukan seperti diungkapkan oleh Dharma dalam Sutrisno (2011) menunjukkan bahwa hasil tes sikap dan pengetahuan, prestasi belajar di sekolah dan diploma tidak dapat memprediksi kinerja atau keberhasilan dalam kehidupan. Temuan ini tentu saja mendorong dilakukan penelitian terhadap variabel kompetensi yang diduga dapat memprediksi kinerja individu. Berbeda dengan hasil penelitian yang diungkapkan oleh Dharma dalam Sutrisno (2011), McClelland dalam Usmara (2002) justru mengungkapkan hasil sebaliknya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi yang bersifat non-akademik, seperti kemampuan menghasilkan ide-ide yang inovatif, *management skills*, kecepatan mempelajari jaringan kerja, dan sebagainya berhasil memprediksi prestasi individu dalam pekerjaannya.

Kompetensi yang harus dimiliki oleh dosen adalah kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial guna meningkatkan kinerjanya atau prestasi kerjanya. Kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah sama maknanya dengan prestasi kerja dosen. Karena itu, kompetensi yang dibutuhkan dapat berfungsi ganda, di satu sisi kompetensi merupakan syarat yang dibutuhkan seorang dosen dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Di lain sisi, kompetensi menjadi dasar untuk: prekrutan karyawan, alat

penilaian kinerja karyawan, alat pengembangan pelatihan, dan bahkan alat perencanaan karir dan suksesi pimpinan dalam suatu organisasi atau konstitusi (Lestari AS, 2014).

Beberapa penelitian menemukan bahwa ada hubungan positif antara kompetensi dengan kinerja, di antaranya: Penelitian yang dilakukan oleh Sirajuddin (2008) menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kompetensi individu dengan kinerja karyawan. Demikian juga Kamidin (2010) menemukan bahwa secara simultan kompetensi pegawai yang meliputi tingkat pengetahuan, tingkat keterampilan kerja, tingkat pengalaman kerja, dan tingkat penguasaan teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja dosen. Manaroinseng (2011) menemukan juga dalam penelitiannya bahwa kompetensi individu berpengaruh langsung baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Sedangkan Lestasi AS (2013) menemukan dalam penelitiannya, bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kompetensi dosen dengan kinerja dosen.

Tingkat kompetensi dosen tentu saja dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepemimpinan dan pemberdayaan. Kepemimpinan dalam banyak literatur merupakan salah satu aspek yang sangat menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Studi yang dilakukan oleh *The Ohio State Leadership Study* (Luthans, 2002), menunjukkan bahwa kepemimpinan ditujukan pada penyelesaian tugas atau orientasi pada sasaran (*Initiating Structure*), dan

pengakuan terhadap kebutuhan individu dan hubungan (*consideration*). Selanjutnya penelitian dilanjutkan oleh *The Early Michigan Leadership Study* (Luthans, 2002) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan itu adalah perhatian terhadap karyawan (*employee-centred*) dan juga perhatiannya terhadap proses produksi (*production centered*).

Teori terbaru yang banyak mendapat tanggapan dari para ahli teori kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transaksional dan teori kepemimpinan transformasional. Kedua teori ini dikenal dengan istilah “Pendekatan Baru Kepemimpinan” (Robins dan Judge, 2007). Teori ini dikemukakan secara gamblang oleh Bass dan Avolio (1994). Teori ini menjelaskan bahwa kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan yang mengintegrasikan kepemimpinan transaksional dan transformasional sebab kesadaran bawahan membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki visi, kepercayaan diri, kemamdirian, dan kekuatan dalam diri. Untuk mencapai visi tertentu pemimpin harus memotivasi bawahan, antara lain: 1) merasa diri penting bagi organisasi, dan 2) komitmen terhadap visi bersama. Jika hal ini dimiliki seorang pemimpin maka kinerja anggota organisasi akan semakin optimal dan tentu saja akan mendorong atau menstimulasi lahirnya kesadaran para anggota organisasi untuk meningkatkan kompetensi di bidang pekerjaannya masing-masing (Bass, 1990; Bass dan Avolio, 1994).

Beberapa penelitian empiris menemukan bahwa ada hubungan positif antara kepemimpinan dengan kompetensi, di antaranya: Sugeng

(2004) menemukan bahwa kepemimpinan sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi profesional guru. Demikian juga Absah (2007) menemukan bahwa peran kepemimpinan yang dimediasi oleh pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi dosen, sedangkan Soemardjoko (2010) menemukan bahwa kepemimpinan menjadi variabel yang berperan terhadap meningkatnya kompetensi dosen dalam penjaminan mutu pendidikan.

Variabel lainnya yang diteliti adalah pemberdayaan terhadap kompetensi dosen. Teori umum yang mendasari hal ini adalah adanya relasional yang saling menguntungkan antara kegiatan pemberdayaan dengan tingginya tingkat partisipasi pegawai, mengurangi tingkat depresi serta menurunkan *turn over* tenaga kerja (Bass, 1994; Conger, 1988; Ford and Fotter, 1995; Stamatis, 1996; Wren, 1995). Terciptanya kondisi semacam itu dengan sendirinya akan menyebabkan seluruh anggota organisasi melakukan upaya serius untuk mengoptimalkan kinerjanya masing-masing. Kegiatan pemberdayaan tertentu harus didorong oleh manajemen organisasi dan hal ini tidak lahir dengan sendirinya tetapi didasari oleh pemahaman bahwa memberdayakan orang berarti mendorong mereka menjadi lebih terlibat dalam keputusan dan aktivitas yang memengaruhi kompetensi dalam pekerjaan mereka (Smith, 2000).

Pemberdayaan dapat terealisasi jika organisasi dapat beroperasi secara efektif maka dibutuhkan sinergitas pada level organisasi,

kelompok, dan individu. Demikian pula halnya di lingkungan perguruan tinggi, di mana lingkungan merupakan input bagi disain organisasi, disain organisasi merupakan input bagi disain kelompok, dan disain kelompok menjadi input bagi disain tugas. Dalam sistem struktural organisasi, jika semakin tinggi tingkat ketidakpastian diferensiasi, dan saling ketergantungan, maka semakin tinggi tingkat integrasi yang dibutuhkan (Cummings dan Worley, 2001). Namun sistem ini belum sepenuhnya diterapkan di perguruan tinggi swasta, dengan indikasi melebarnya kesenjangan antara individu dosen yang ingin mengembangkan potensi organisasi secara efektif namun terkendala pada tingkat fakultas dan universitas, demikian pula sebaliknya.

Efektivitas perguruan tinggi tentunya juga ditentukan oleh kompetensi dosen. Meningkatnya kompetensi anggota organisasi dalam hal ini dosen yang merujuk pada karakteristik perilaku yang menggambarkan motif, sifat, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Lawler dalam spencer, 1993); Scheider, Scheich, dan Barlow dalam Moehiyono, 2009; dan Schwartz, 1999). Kompetensi juga diartikan sebagai keahlian yang merupakan perwujudan pengetahuan ke dalam tindakan yang menghasilkan kinerja yang diinginkan (Scherinerhorn, 2002). Sedangkan Greenberg dan Baron (2003) dan Robbins (2003) merinci kompetensi sebagai *ability*, yaitu sebagai kapasitas mental dan fisik untuk melakukan berbagai tugas.

Memperhatikan konsepsi tersebut, maka dapat dikatakan bahwa peningkatan kemampuan anggota organisasi akan memberikan pengaruh secara langsung terhadap prestasi kerja (Amang, 2009; Laan, 2014).

Beberapa hasil penelitian menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara pemberdayaan dengan kompetensi. Di antaranya: Preffer (1995), Thomas dan Velthous dalam Drake (1998), Kobeng dkk (1999), serta Conger dan Kanugo (1988), bahwa pemberdayaan psikologis merupakan suatu konsep psikologis dan memiliki beberapa dimensi yang menentukannya, yaitu: *meaning*, *perceived impact*, *self-efficacy*, dan *self-determination* (Spreitzer, 1995). Keempat dimensi tersebut merupakan pendukung utama pemberdayaan psikologi yang dapat meningkatkan kompetensi.

Prestasi kerja, atau dalam banyak teori diartikan tidak berbeda dengan kinerja (Byar dan Rue, 1984; Perry, 1990; Bernardin dan Russel, 2003; Ruky, 2006) dimaknai sebagai tingkat kecakapan seseorang pada bidang tugasnya masing-masing. Prestasi kerja lebih menekankan pada hasil atau yang diperoleh dari sebuah pekerjaan sebagai kontribusi pada perusahaan. Beberapa ukuran penting dari prestasi kerja (Sutrisno, 2011) meliputi hasil kerja, pengetahuan pekerjaan, inisiatif, kecekatan mental, sikap, dan absensi. Namun karena penelitian ini objek utamanya adalah dosen perguruan tinggi maka prestasi kerja dimaksud diarahkan sesuai dengan standar prestasi menurut UU No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, termasuk UU No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan

dosen dengan tolak ukur prestasi kerja dilihat pada empat bidang meliputi: 1) pendidikan dan pengajaran, 2) penelitian dan pengembangan karya ilmiah, 3) pengabdian kepada masyarakat maupun 4) kegiatan penunjang lainnya.

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) memiliki karakteristik yang sedikit berbeda, khususnya dalam pengadaan dan pengelolaan aspek dana, dibanding dengan Perguruan Tinggi Negeri (PTN); ini berimplikasi luas pada optimalisasi aspek lain, yaitu aspek sumberdaya manusia maupun aspek perangkat dan aspek proses. Sehingga upaya perbaikan mutu harus sejauh mungkin direncanakan berdasarkan skala prioritas. Sehubungan dengan itu, memikirkan upaya optimalisasi variabel vital dengan strategi yang tepat, dengan mempertimbangkan konsep normatif maupun konsep teknis, adalah langkah penting untuk pengayaan mutu manajemen pendidikan tinggi.

Keberadaan dosen Kopertis memiliki posisi strategis dalam menentukan mutu lulusan maupun mutu kelembagaan secara umum. Dosen, beda halnya dengan tenaga kependidikan pada lembaga pendidikan dasar dan menengah, memiliki kewenangan atau otoritas yang lebih dominan dalam proses "mengolah" peserta didik. Hampir tidak ada pengendalian yang cukup berarti dalam mekanisme kelembagaan untuk mendeteksi atau mengkritisi "performa" dosen dalam proses pembelajaran, maka sehubungan dengan itu berlaku adagium, "demikian mutu dosen, demikian pula mutu lulusan" (Madris, 2007).

Dosen juga menjadi parameter penting dalam proses pengendalian kelembagaan pendidikan tinggi, khususnya di PTS. Jenjang kepangkatan dan pendidikan dosen dijadikan pedoman pokok, disamping rasio kelulusan, dalam mekanisme akreditasi. Dengan demikian memikirkan upaya pengembangan mutu dosen harus menjadi obsesi setiap pengelola pendidikan tinggi.

Ukuran mutu itu bersifat relatif, akan tetapi pada dasarnya mutu tenaga pengajar di perguruan tinggi dapat dilihat dalam jenjang pendidikan dan jabatan fungsional dosen di PTS. Kondisi objektif sumber daya dosen negeri di PTS Makassar dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Jumlah Dosen Kopertis Wilayah IX Sulawesi di PTS Makassar Berdasarkan Jenjang Pendidikan Tahun 2012

Tingkat Pendidikan	Jumlah Dosen	Persentase
S1	92	12,96
S2	538	75,77
S3	80	11,27
Jumlah	710	100

Sumber: Kantor Kopertis Wilayah IX Sulawesi, 2013

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa kualifikasi dosen Kopertis di PTS di Makassar masih rendah karena untuk persentase tingkat pendidikan strata satu masih relatif besar dan didominasi oleh strata dua, sedangkan persentase strata tiga atau tingkat doktoral masih relatif kecil. Hal ini disebabkan karena faktor motivasi dan faktor karakteristik individu dosen masing-masing seperti umur, dukungan keluarga, dan keterbatasan

waktu/kesempatan untuk studi lanjut strata tiga. Padahal idealnya dosen yang mengajar di strata satu harus memiliki kualifikasi pendidikan minimal strata dua dan untuk strata dua dosen yang mengajar harus memiliki kualifikasi starata tiga.

Selanjutnya dapat pula dilihat jumlah dosen Kopertis Wilayah IX Sulawesi di PTS Makassar berdasarkan Jabatan fungsional pada Tabel 1.2 berikut ini.

Tabel 1.2 Jumlah Dosen Kopertis Wilayah IX Sulawesi di PTS Makassar Berdasarkan Jabatan Fungsional Tahun 2012

Jabatan Fungsional	Jumlah Dosen	Persentase
Asisten Ahli (AA)	45	6,34
Lektor (L)	204	28,73
Lektor Kepala (LK)	425	59,86
Guru Besar (GB)	36	5,07
Jumlah	710	100

Sumber: Kantor Kopertis Wilayah IX Sulawesi, 2013

Data Tabel 1.2 menunjukkan bahwa jabatan fungsional dosen Kopertis di PTS Makassar masih rendah karena untuk Asisten Ahli dan Lektor masih relatif besar persentasenya, sedangkan jabatan guru besar persentasenya kecil. Dengan terbatasnya jumlah atau persentase jabatan Guru Besar Kopertis di PTS Makassar diakibatkan oleh karena jumlah dosen pada tingkat doktoral juga masih relatif kecil ditambah persyaratan untuk menjadi guru besar relatif sulit dan semakin ketat

sehingga dapat dipastikan bahwa lebih banyak PTS di Makassar yang tidak memiliki dosen yang memiliki jabatan fungsional Guru Besar.

Khusus pada perguruan tinggi swasta di Kota Makassar, implementasi tri dharma perguruan tinggi meliputi pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat yang menjadi tolak ukur prestasi kerja dosen relatif masih memprihatinkan. Berdasarkan data Tahun 2013 yang diperoleh di Kopertis Wilayah IX Sulawesi, jumlah PTS di Makassar sebanyak 40 buah, dengan jumlah dosen Kopertis dipekerjakan (Dpk) sebanyak 710 orang. Setiap dosen mempunyai kewajiban mengampu beberapa mata kuliah dengan beban minimal 12 SKS per semester. Gambaran rata-rata beban SKS yang diampu oleh setiap dosen negeri di PTS Kota Makassar ditunjukkan pada Tabel 1.3 berikut.

Tabel 1.3 Jumlah, Rata-rata Beban SKS, Dosen Kopertis Wilayah IX Sulawesi di PTS Kaota Makassar Than 2008 – 2012

Tahun	Jumlah Dosen	Rerata Beban SKS/ Semster
2008	650	9
2009	678	10
2010	687	12
2011	689	12
2012	710	12

Sumber: Kantor Kopertis Wilayah IX Sulawesi, 2013

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa jumlah dosen Kopertis negeri pada PTS di Makassar selama lima tahun terakhir mengalami peningkatan walaupun relatif kecil. Kecilnya penambahan jumlah dosen Dpk di PTS

Kota Makassar karena dalam lima tahun terakhir tidak ada kegiatan pengadaan Dosen PNS baru. Penyebaran pelaksanaan kegiatan pengajaran oleh dosen negeri di PTS memang relatif tidak sama karena tergantung dari jumlah mahasiswa di PTS bersangkutan.

Menurut Peraturan Pemerintah No. 37 Tahun 2009 tentang Dosen, bahwa setiap dosen dalam melaksanakan tri dharma perguruan tinggi dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 SKS dan paling banyak 16 SKS pada setiap semester sesuai dengan kualifikasi akademiknya, apalagi pada program studi terakreditasi. Namun demikian, di PTS masih ada dosen mengajar di bawah 12 SKS/semester bahkan ada pula yang mengajar jauh di atas ambang normal yang tentu saja memberi implikasi kurang terimplementasinya dharma penelitian dan pengabdian. Hal ini dapat dilihat dari jumlah dan rata-rata penelitian yang dihasilkan seperti ditunjukkan pada Tabel 1.4 berikut.

Tabel 1.4 Jumlah, Rata-rata Penelitian, Dosen Kopertis Wilayah IX Sulawesi di PTS Kota Makassar Tahun 2008 – 2012

Tahun	Jumlah Dosen	Jumlah Penelitian	Rerata Penelitian/ Tahun
2008	650	305	0,47
2009	678	312	0,46
2010	687	337	0,49
2011	689	361	0,52
2012	710	393	0,55

Sumber: Kantor Kopertis Wilayah IX Sulawesi, 2013

Berdasarkan Tabel 1.4 menunjukkan bahwa kegiatan penelitian dosen dari segi jumlah terdapat peningkatan walaupun relatif tidak signifikan. Jika merujuk pada ketentuan bahwa seorang dosen harus bisa melakukan penelitian satu kali per semester sehingga dalam setahun paling tidak harus ada dua karya penelitian yang dihasilkan. Namun fakta yang ada, dapat dilihat bahwa rata-rata jumlah penelitian dalam setahun hanya sampai 0,55 per tahun. Hal ini berarti bahwa prestasi kerja dosen Dpk dilihat dari sisi kemampuan penelitian masih sangat rendah.

Indikator lain yang dapat dilihat terkait dengan prestasi kerja dosen adalah kegiatan pengabdian masyarakat. Seorang dosen tidak hanya dituntut dapat melakukan kegiatan pendidikan dan penelitian, tetapi juga harus bisa melakukan pengabdian masyarakat. Jumlah kegiatan pengabdian masyarakat yang dilakukan oleh dosen Kopertis di Kota Makassar dapat dilihat pada Tabel 1.5 berikut.

Tabel 1.5 Jumlah, Rata-rata Pengabdian Masyarakat, Dosen Kopertis Wilayah IX Sulawesi di PTS Kota Makassar Tahun 2008 – 2012

Tahun	Jumlah Dosen	Jumlah Kegiatan Pengabdian	Rerata Pengabdian / Tahun
2008	650	191	0,29
2009	678	217	0,32
2010	687	261	0,38
2011	689	310	0,45
2012	710	355	0,50

Sumber : Kantor Kopertis Wilayah IX Sulawesi, 2013

Tabel 1.5 menunjukkan bahwa kegiatan pengabdian masyarakat relatif mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, namun tergolong masih rendah jika merujuk pada ketentuan bahwa paling tidak seorang dosen harus mampu melakukan kegiatan pengabdian satu kali dalam satu semester.

Fakta tersebut menunjukkan bahwa prestasi kerja dosen di PTS Makassar rendah karena indikator-indikator variabel prestasi kerja masih di bawah dari beban kerja dosen yang seharusnya. Untuk meningkatkan prestasi kerja dosen tersebut maka kemampuan dan kompetensi dosen serta motivasi dosen harus ditingkatkan guna menunjang aktivitasnya secara optimal.

Rendahnya kinerja dosen dari aspek kegiatan pengabdian masyarakat yang dilakukan secara terprogram di PTS disebabkan oleh beberapa faktor antara lain: 1) kemampuan dosen dalam menemukan masalah yang dihadapi oleh masyarakat relatif terbatas, dan 2) rendahnya gairah dosen untuk melakukan pengabdian karena kurang tersedianya dana, baik yang disediakan oleh oleh PTS maupun sumber-sumber lain yang sifatnya mengikat dan tidak mengikat (Amang, 2009; Nongkeng, 2011).

Masalah-masalah tersebut di atas juga terjadi pada dharma penelitian. Sesungguhnya, sebagian PTS sudah menyediakan dana penelitian walaupun jumlahnya terbatas, juga tersedia dana-dana hibah yang disediakan Dikti, tetapi tidak dapat diserap dengan maksimal oleh

dosen karena kemampuan meneliti sebagian dosen di beberapa PTS masih rendah (Nongkeng, 2011; Lestari AS, 2013).

Khusus dharma pengajaran di PTS, dilihat dari rata-rata beban mengajar dosen negeri di PTS sudah memenuhi standar yang dipersyaratkan yaitu minimal 12 SKS. Akan tetapi, jika ditelusuri lebih jauh mengenai distribusinya, maka masih ada dosen yang tidak memenuhi kewajiban pokoknya dalam mengajar. Begitu juga sebaliknya, ada beberapa dosen yang justru jauh melampaui kewajiban mengajarnya. Kedua permasalahan tersebut disebabkan adanya perbedaan kemampuan PTS dalam merekrut mahasiswa dan dosen.

Sejalan dengan hal tersebut, Hisyam (2007) dalam Amang (2009) menemukan bahwa kinerja dosen di Makassar rendah karena: 1) adanya ketidaksesuaian antara kompetensi yang dimiliki dosen dengan tugas yang diberikan, 2) profesi sebagai dosen bukan sebagai pilihan utama, 3) banyaknya pegawai dari instansi lain pindah menjadi dosen menjelang pensiun, 4) kurang atau tidak tersedianya anggaran untuk penelitian dan pengabdian masyarakat, dan 5) lingkungan organisasi yang kurang mendukung secara optimal.

Faktor kepemimpinan juga sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja dosen. Jika pemimpin kurang memberikan motivasi kepada dosen untuk melakukan kegiatan, terutama dalam bidang penelitian dan pengabdian masyarakat, maka dosen cenderung bersifat apatis. Dosen takut salah melangkah karena kemungkinan dapat berakibat teguran dan

sanksi, sehingga tanpa ada perintah atau arahan dari pimpinan, dosen jarang yang mau mengambil inisiatif sendiri untuk melakukan kegiatan, walaupun itu akan memberikan kontribusi terhadap perguruan tinggi (Amang, 2009)

Faktor pemberdayaan juga sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja dosen. Jika pemimpin memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada dosen untuk mengembangkan kemampuannya termasuk dukungan dana yang memadai, maka dosen dapat meningkatkan prestasi kerjanya. Hanya saja tidak semua PTS di Makassar mempunyai kemampuan yang sama dalam memberikan dukungan dana dalam meningkatkan kemampuan profesionalisme dosennya secara optimal.

Fenomena-fenomena semacam ini dapat mengantarkan pemahaman bahwa sesungguhnya ada masalah yang sangat mendasar terkait prestasi kerja di kalangan dosen dipekerjakan (Dpk) pada Perguruan Tinggi Swasta khususnya di Kota Makassar. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi sangat penting dilakukan guna menemukan formula sekaligus mendalami apakah ada keterkaitan antara beberapa variabel seperti kepemimpinan, pemberdayaan dosen, dan kompetensi terhadap prestasi kerja dosen.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang seperti diuraikan sebelumnya, maka masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kompetensi dosen?
2. Apakah pemberdayaan dosen berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kompetensi dosen?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap prestasi kerja dosen?
4. Apakah pemberdayaan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap prestasi kerja dosen?
5. Apakah kompetensi dosen berpengaruh langsung dan signifikan terhadap prestasi kerja dosen?
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerjadosen melalui kompetensi dosen?
7. Apakah pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja dosenmelalui kompetensi dosen?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan menerangkan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kompetensi dosen.
2. Untuk menganalisis dan menerangkan pengaruh langsung pemberdayaan terhadap kompetensi dosen.
3. Untuk menganalisis dan menerangkan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap prestasi kerja dosen.

4. Untuk menganalisis dan menerangkan pengaruh langsung pemberdayaan terhadap prestasi kerja dosen.
5. Untuk menganalisis dan menerangkan pengaruh langsung kompetensi dosen terhadap prestasi kerja dosen.
6. Untuk menganalisis dan menerangkan pengaruh kepemimpinan terhadap prestasi kerja dosen melalui kompetensi dosen.
7. Untuk menganalisis dan menerangkan pengaruh pemberdayaan terhadap prestasi kerja dosen melalui kompetensi dosen.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Ilmiah

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang kajian manajemen sumber daya manusia dan secara spesifik dapat menjelaskan secara komprehensif tentang prestasi kerja dan faktor-faktor yang memengaruhinya.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan pula menjadi bahan rujukan bagi penelitian lanjutan terutama untuk melakukan pengujian lanjutan pada berbagai objek studi, tidak hanya pada lingkungan perguruan tinggi, tetapi pada bidang yang lebih luas khususnya pada organisasi laba.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi pihak terkait, khususnya lingkungan perguruan tinggi, termasuk

pemerintah melalui Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi dalam pengambilan kebijakan strategis terkait peningkatan kinerja dosen di perguruan tinggi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Prestasi Kerja

2.1.1 Pengertian Prestasi Kerja

Setiap perusahaan sesungguhnya selalu mengharapkan prestasi atau hasil kerja terbaik dari para karyawannya. Namun demikian, disadari bahwa organisasi merupakan kumpulan dari sekian banyak orang dengan kompetensi yang beragam, memiliki saling ketergantungan, dan selalu diarahkan untuk mewujudkan kepentingan bersama dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki organisasi dengan optimal. Oleh karena itu, tentu saja dibutuhkan karyawan-karyawan dengan prestasi kerja yang tinggi.

Prestasi kerja disebut juga sebagai kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Pada prinsipnya, ada istilah lain yang lebih menggambarkan pada “prestasi” dalam bahasa Inggris yaitu kata “*achievement*”. Tetapi karena kata tersebut berasal dari kata “*to achieve*” yang berarti “mencapai”, maka dalam bahasa Indonesia sering diartikan menjadi “pencapaian” atau “apayang dicapai” (Ruky, 2006). Bernardin dan Russel (2003) memberikan definisi tentang prestasi kerja sebagai “*performance is defined as the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time period*” (Prestasi kerja didefinisikan sebagai catatan dari hasil-hasil yang diperoleh melalui

fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama tempo waktu tertentu). Byars dan Rue dalam Sutrisno (2011) mengartikan prestasi sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaannya. Hal ini berarti prestasi terkait dengan adanya bobot kemampuan individu dalam memenuhi ketentuan-ketentuan yang ada di dalam pekerjaannya.

Dari definisi diatas dapat dipahami bahwa prestasi kerja lebih menekankan pada hasil atau yang diperoleh dari sebuah pekerjaan sebagai kontribusi pada perusahaan. Dengan demikian, prestasi kerja pada dasarnya tidak memiliki arti berbeda dengan kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi, dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perlu dipahami bahwa pemakaian istilah prestasi kerja dalam penelitian ini tidak berbeda dengan kinerja.

Bernandin dan Russel (2003) memberi batasan mengenai *performance* atau kinerja sebagai catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu, sedangkan penilaian kinerja adalah suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya. Jadi, penilaian kinerja diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu atau performansi.

Menurut Sutrisno (2011), kinerja adalah hasil kerja yang dapat

dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dengan demikian, kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai prestasi yang dihasilkan dari suatu proses atau cara bertindak dalam suatu fungsi. Kinerja menempatkan suatu proses yang berkenaan dengan aktivitas sumberdaya manusia dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan, mengingat kinerja adalah aktivitas yang berkaitan dengan unsur-unsur yang terlibat dalam suatu proses untuk menghasilkan sesuatu (*output*).

2.1.2 Teori Prestasi Kerja

Terkait dengan kinerja pegawai, maka perlu dikaitkan dengan sistem dan standar yang dipergunakan organisasi dalam pencapaian tujuan. Perry (1990), mendefinisikan kinerja adalah akumulasi tiga elemen yang saling berkaitan, antara lain.

- a. Tingkat keterampilan, yaitu sejauh mana karyawan memiliki pengetahuan, kemampuan, kecakapan-kecakapan interpersonal serta kecakapan-kecakapan teknis, dan tenaga untuk menghasilkan kinerja.
- b. Tingkat upaya, yaitu dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan. Meskipun karyawan memiliki tingkat keterampilan untuk melakukan pekerjaan

mereka tidak akan bekerja dengan baik bila hanya sedikit berupaya atau tidak ada upaya sama sekali.

- c. Kondisi-kondisi eksternal, elemen penentu kinerja adalah sejauh mana kondisi-kondisi eksternal mendukung prestasi karyawan. Meskipun karyawan mempunyai tingkat keterampilan dan upaya yang diperlukan untuk berhasil, karyawan tersebut mungkin saja tidak berhasil. Hal ini diakibatkan oleh kondisi-kondisi yang tidak mendukung dan berada di luar kendali karyawan, misalnya keadaan ekonomi, sarana, dan pengembangan dan sebagainya.

Berkaitan penilaian kinerja atau performansi, Gomes (2003) mengemukakan bahwa tujuan penilaian performansi secara umum dapat dibedakan atas dua macam, yakni: 1) untuk *mereward* performansi sebelumnya (*to reward past performance*), dan 2) untuk memotivasi perbaikan performansi pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*). Informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian performansi itu dapat dimanfaatkan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, dan penempatan-penempatan pada tugas-tugas tertentu.

Chung dan Megginsong dalam Gomes (2003) mengemukakan bahwa terdapat kurang lebih dua syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif, yakni: 1) adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif, dan 2) adanya objektivitas dalam proses evaluasi. Kriteria performansi yang dapat diukur secara objektif

untuk pengembangannya diperlukan kualifikasi-kualifikasi tertentu. Ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria performansi yang dapat diukur secara objektif ini, yang meliputi: a) *relevancy*, b) *reliability*, dan c) *discrimination*.

Relevansi menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan performansi. Misalnya, kecepatan produksi bisa menjadi ukuran performansi yang lebih relevan dibandingkan dengan penampilan seseorang. Reliabilitas menunjukkan tingkat mana kriteria menghasilkan hasil yang konsisten. Ukuran-ukuran kuantitatif seperti satuan-satuan produksi dan volume penjualan menghasilkan pengukuran yang konsisten secara relatif. Sedangkan kriteria-kriteria yang subjektif, seperti sikap, kreativitas, dan kerjasama, menghasilkan pengukuran yang tidak konsisten, tergantung pada siapa yang mengevaluasi, dan bagaimana pengukuran itu dilakukan. Sementara diskriminasi mengukur tingkat dimana suatu kriteria performansi (kinerja) bisa memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam performansi. Jika nilai cenderung menunjukkan semuanya baik atau jelek, berarti ukuran performansi tidak bersifat diskriminatif, tidak membedakan performansi di antara masing-masing pekerja (Gomes, 2003).

Menurut Steers dalam Sutrisno (2011), umumnya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu: 1) kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja; 2) kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja; dan 3) tingkat

motivasi kerja. Walaupun setiap faktor secara sendiri-sendiri dapat juga mempunyai arti penting, tetapi kombinasi ketiga faktor tersebut sangat menentukan tingkat hasil tiap pekerja, yang pada gilirannya memacu prestasi organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, prestasi kerja sesungguhnya selalu dikaitkan dengan pencapaian hasil dari standar kerja yang telah ditetapkan. Beberapa indikator prestasi kerja menurut Sutrisno (2011) meliputi:

- a. Hasil kerja, yaitu tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauhmana pengawasan dilakukan.
- b. Pengetahuan pekerjaan, yaitu tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
- c. Inisiatif, yaitu tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
- d. Kecekatan mental, yaitu tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
- e. Sikap, yaitu tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
- f. Disiplin waktu dan absensi, yaitu tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Indikator-indikator prestasi kerja tersebut sesungguhnya menunjukkan bahwa masalah keberhasilan kerja atau prestasi kerja harus

dilihat dari dua sudut pandang:1) harus dilihat aspek-aspek yang menyangkut kriteria pengukuran keberhasilan kerja yang merupakan sasaran akhir dari pelaksanaan suatu pekerjaan, dan 2) perilaku dari individu itu sendiri dalam usahanya untuk mencapai keberhasilan sesuai standar yang telah ditetapkan. Perilaku itu sendiri dipengaruhi oleh dua variabel utama yaitu individual dan situasional.

Guna memastikan bahwa setiap anggota organisasi melakukan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing maka penting dilakukan penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi sesungguhnya merupakan proses formal untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Fokus penilaiannya adalah upaya untuk memastikan bahwa seorang karyawan, supervisor, dan manajer telah melaksanakan pekerjaannya sesuai apa yang diharapkan organisasi. Kegiatan penilaian prestasi kerja tentu saja memerlukan proses seperti identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi (Panggabean, 2002).

Tahap identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri atas penentuan unsur-unsur yang akan diamati. Kegiatan ini dimulai dengan analisis pekerjaan yang bertujuan mengenali unsur-unsur yang akan dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian. Oleh karena itu, pihak penilai harus dapat menentukan unsur-unsur yang dinilai yang tentu saja harus berkaitan dengan pekerjaan.

2.1.3 Prestasi Kerja Dosen

Seperti disadari bersama bahwa keberhasilan pendidikan akan diukur oleh *output* dan *outcome* (lulusan) yang dihasilkannya. Kualitas lulusan inilah yang akan mendapat penilaian dari masyarakat pengguna lulusan. Untuk dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas, perlu ditunjang oleh berbagai komponen, baik komponen sumberdaya manusia, sumberdaya penunjang (sarana dan prasarana), *software* dan prosedur, serta proses yang baik, sesuai dengan Pasal 35 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 (Undang-Undang Sisdiknas) ayat satu "Standar Nasional Pendidikan terdiri atas standar isi; proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala".

Salah satu daya dukung terciptanya kualitas lulusan yang handal adalah standar proses yang harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Sebagai ujung tombak dari standar proses adalah tenaga pengajar, dalam hal tenaga pengajar di perguruan tinggi adalah dosen. Dosen mempunyai peran sentral dalam proses pembelajaran baik yang dilakukan di kelas maupun di luar kelas yang akan berimplikasi terhadap capaian standar kompetensi lulusan yang dapat diandalkan.

Sebagaimana diamanatkan dalam UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dosen dinyatakan sebagai pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan,

dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Bab 1 Pasal 1 ayat 2). Sementara itu, profesional dinyatakan sebagai pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.

Kegiatan Evaluasi Pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi dimulai oleh dosen dengan membuat evaluasi diri terkait semua kegiatan yang dilaksanakan baik pada bidang: 1) pendidikan dan pengajaran, 2) penelitian dan pengembangan karya ilmiah, 3) pengabdian kepada masyarakat maupun (4) kegiatan penunjang lainnya.

a. Pendidikan dan Pengajaran

Tugas melakukan pendidikan merupakan tugas di bidang pendidikan dan pengajaran yang dapat berupa:

- 1) melaksanakan perkuliahan/tutorial dan menguji serta menyelenggarakan kegiatan pendidikan di laboratorium, praktik keguruan, praktik bengkel/studio/kebun percobaan/teknologi pengajaran;
- 2) membimbing seminar mahasiswa;
- 3) membimbing kuliah kerja nyata (KKN), praktik kerja nyata (PKN), praktik kerja lapangan (PKL);

- 4) membimbing tugas akhir penelitian mahasiswa termasuk membimbing, pembuatan laporan hasil penelitian tugas akhir;
- 5) penguji pada ujian akhir;
- 6) membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan;
- 7) mengembangkan program perkuliahan;
- 8) mengembangkan bahan pengajaran;
- 9) menyampaikan orasi ilmiah;
- 10) membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan.
- 11) membimbing Dosen yang lebih rendah jabatannya;
- 12) melaksanakan kegiatan detasering dan pencangkokan dosen.

b. Penelitian

Tugas melakukan penelitian merupakan tugas di bidang penelitian dan pengembangan karya ilmiah yang dapat berupa:

- 1) menghasilkan karya penelitian;
- 2) menerjemahkan/menyadur buku ilmiah;
- 3) mengedit/menyunting karya ilmiah;
- 4) membuat rancangan dan karya teknologi;
- 5) membuat rancangan karya seni.

c. Pengabdian pada Masyarakat

Tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dapat berupa:

menduduki jabatan pimpinan dalam lembaga pemerintahan/pejabat negara sehingga harus dibebaskan dari jabatan organiknya;

- 1) melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat;
- 2) memberi latihan/penyuluhan/penataran pada masyarakat;
- 3) memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintah dan pembangunan;
- 4) membuat/menulis karya pengabdian kepada masyarakat.

d. Penunjang lainnya

Tugas penunjang tridharma perguruan tinggi dapat berupa:

- 1) menjadi anggota dalam suatu panitia/badan pada perguruan tinggi;
- 2) menjadi anggota panitia/badan pada lembaga pemerintah;
- 3) menjadi anggota organisasi profesi;
- 4) mewakili perguruan tinggi/lembaga pemerintah duduk dalam panitia antar lembaga;
- 5) menjadi anggota delegasi nasional ke pertemuan internasional;
- 6) berperan serta aktif dalam pertemuan ilmiah;
- 7) mendapat tanda jasa/penghargaan;
- 8) menulis buku pelajaran SLTA kebawah;
- 9) mempunyai prestasi di bidang olahraga/kesenian/sosial.

2.2 Kompetensi

2.2.1 Pengertian Kompetensi

Menurut *Webster's Dictionary*, istilah kompetensi mulai muncul pada tahun 1596. Istilah ini diambil dari kata Latin "*competere*" yang artinya "*to be suitable*". Kemudian istilah ini secara substansial mengalami perubahan dengan masuknya berbagai isu dan pembahasan mengenai konsep kompetensi dari berbagai literatur. Kompetensi merujuk pada karakteristik perilaku yang menggambarkan motif, sifat, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Karakteristik tersebut tidak terlihat dan tergambarkan dalam kesatuan perilaku yang berupa sikap. Namun unsur kompetensi dapat disebutkan yakni pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan perilaku (*attitude*). Penerapan kompetensi dalam sistem Manajemen Sumber Daya Manusia adalah upaya untuk mendapatkan karyawan yang memiliki keunggulan kompetitif melalui implementasi visi, misi, nilai-nilai dan strategi perusahaan.

Uraian di atas sesungguhnya menjelaskan bahwa konsep dasar kompetensi berawal dari konsep individu yang bertujuan untuk mengidentifikasi, memperoleh, dan mengembangkan kemampuan individu agar dapat bekerja dengan prestasi yang luar biasa. Individu merupakan komponen utama yang menjadi pelaku dalam organisasi. Oleh karena itu, kemampuan organisasi tergantung dari kemampuan individu-individu yang bekerja dalam organisasi.

2.2.2 Teori Kompetensi

Miller, Rankin and Neathedalam Hutapea dan Thoha(2008) menyebutkan bahwa pada awalnya hanya ada 2 jenis definisi kompetensi yang berkembang pesat, yaitu: kompetensi yang didefinisikan sebagai gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Pengertian kompetensi jenis ini dikenal dengan nama kompetensi teknis atau fungsional (*technical/functional competencies*) atau dapat disebut juga dengan istilah *hard skill/hard competency* (kompetensi keras). Konsentrasi kompetensi teknis adalah pada pekerjaan, yaitu untuk menggambarkan tanggung jawab, tantangan dan sasaran kerja yang harus dilakukan atau dicapai oleh si pemangku jabatan agar si pemangku jabatan dapat berprestasi dengan baik. Kompetensi yang kedua adalah kompetensi yang menggambarkan bagaimana seseorang diharapkan berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Pengertian kompetensi ini dikenal dengan nama kompetensi perilaku (*behavioural competencies*) atau dapat disebut dengan istilah kompetensi lunak (*soft skills/soft competency*).

Menurut Spencer dan Spencer (1993) bahwa terdapat lima tipe karakteristik kompetensi yang menjadi landasan berperilaku dan berpikir, yaitu:(1) Motif, yaitu sesuatu yang secara konsisten dipikirkan yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan tertentu, (2) Sifat, yaitu karakteristik fisik dan

respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi,(3) Konsep diri, yaitu sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang.Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam setiap situasi, (4) Pengetahuan, yaitu informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik.Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks.Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan, (5) Keterampilan, yaitu kemampuan mengerjakan tugas fisik atau kemampuan mental tertentu. Keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang kinerja kompeten.Dinamakan sebagai kompetensi perilaku karena untuk menjelaskan perannya dengan baik. Sejalan dengan itu, Armstrong dan Baron (1998) melihat bahwa apabila perilaku didefinisikan sebagai kompetensi maka dapat diklasifikasi sebagai: 1) Memahami apa yang perlu dilakukan dalam bentuk alasan: alasan kritis, kapabilitas strategis, dan pengetahuan bisnis, 2) Membuat pekerjaan dilakukan melalui dorongan prestasi, pendekatan proaktif, percaya diri, kontrol, fleksibilitas, berkepentingan dengan efektivitas, persuasi dan pengaruh, 3) Membawa serta orang dengan motivasi, keterampilan antar pribadi, kepentingan dengan hasil, persuasi, dan pengaruh.

Zwell (2000) memberikan lima kategori kompetensi yang terdiri atas: 1) *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang

berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi ini ditunjukkan oleh: orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis; 2) *Relationship* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya, 3) *Personal atribut* merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa belajar dan berkembang, 4) *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan, dan mengembangkan orang, dan 5) *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi.

Organisasi berpotensi memperlihatkan prestasi optimal jika ditunjang oleh orang-orang yang bekerja dengan memberikan kontribusi yang optimal pula. Kontribusi yang optimal dari orang-orang dalam organisasi hanya mungkin dicapai apabila orang-orang tersebut memiliki kesadaran dan kemampuan akan tugas-tugasnya, dan hal tersebut dapat dilakukan jika yang bersangkutan memiliki kompetensi yang memadai sesuai bidang pekerjaannya. Hal ini berarti bahwa, orang-orang tersebut mampu bekerja dengan prestasi yang terbaik pada saat ini dan pada masa yang akan datang, baik pada situasi yang stabil maupun pada situasi yang berubah-ubah, tanpa mengganggu pekerjaan orang lain. Dengan demikian, ukuran prestasi organisasi mencakup dimensi waktu,

situasi, dan kontribusi serta dampaknya pada pekerjaan orang lain atau perusahaan.

Kompetensi yang tepat, yang merupakan faktor yang menentukan keunggulan prestasi, dapat dimiliki oleh organisasi apabila organisasi tersebut memiliki fondasi yang kuat, yang tercermin pada seluruh proses yang terjadi dalam organisasi. Artinya, organisasi harus memiliki kompetensi inti (*core competency*) yang kuat dan sesuai dengan bisnis intinya (*core business*). Kompetensi inti adalah yang selayaknya dimiliki oleh semua anggota organisasi yang membuat anggota organisasi tersebut berbeda dari organisasi lainnya. Kompetensi inti biasanya merupakan komponen pembentuk misi dan budaya organisasi. Kompetensi inti harus diperkuat oleh kompetensi departemen atau bagian yang ada di organisasi.

Kompetensi yang kuat, solid, serta sesuai dengan bisnis perusahaan akan mampu meningkatkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) perusahaan serta menciptakan daya kreasi, inovasi, dan adaptasi perusahaan terhadap lingkungan. Tentunya hal ini harus didukung oleh pemilikan kompetensi individu yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan individu tersebut. Dalam dunia bisnis yang dinamis ini, individu tidak hanya dituntut untuk memiliki kompetensi teknis yang kuat, tapi juga kompetensi perilaku yang lebih menentukan kemampuan individu untuk berinteraksi dalam situasi lingkungan yang sering berubah tersebut.

Penciptaan SDM yang memiliki kompetensi tinggi, menuntut peran serta dari dunia akademisi. Hal ini berarti peran utama dari tenaga pengajar sangatlah vital dalam upaya peningkatan *student performance*. Hal ini sesuai dengan tujuan pendidikan yang diselenggarakan di Indonesia dengan bunyi UU No. 20 tahun 2003 yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga yang demokratis serta bertanggungjawab. Sementara itu, fungsi pendidikan nasional adalah mengembangkan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan bangsa. Pada dasarnya pendidikan bertujuan menghasilkan keluaran langsung dari proses pendidikan dan keluaran jangka panjang dari proses pendidikan. Proses pencapaian keluaran pendidikan pada dasarnya sama dengan proses produksi perusahaan, artinya dalam proses pendidikan ada unsur *input*, proses dan *output*. Agar keluaran pendidikan berkualitas, berbagai unsur input seperti *raw input* (peserta didik) dan *instrumental input* (kurikulum, sarana dan prasarana pendidikan, tenaga pengajar dan tenaga administrasi) diproses dalam pembelajaran secara efektif dan efisien.

UU RI Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal 1, dikatakan bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui

pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat”. Dari pasal 1 ini perlu ditekankan bahwa seorang dosen bukan hanya merupakan seorang pendidik profesional pada perguruan tinggi, tapi juga merupakan seorang ilmuwan. Untuk itu, dalam UU RI no. 14 Tahun 2005 pasal 45, dikatakan bahwa “dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Profesi dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidangnya yaitu ijazah jenjang pendidikan akademik yang harus dimiliki oleh dosen sesuai dengan jenis, jenjang dan satuan pendidikan ditempat tugas, memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas dan memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesian. Kualifikasi akademik dosen diperoleh melalui pendidikan tinggi program pasca sarjana yang terakreditasi sesuai dengan bidang keahlian. Dosen memiliki kualifikasi akademik minimum lulusan program magister untuk program diploma atau program sarjana dan lulusan program doktor untuk program pascasarjana. Menurut Djuwita(2004) berdasarkan hasil penelitiannya mengemukakan bahwa strategi pengembangan dosen dan motif berprestasi berpengaruh positif terhadap prestasi kerja dosen.

Beban kerja dosen mencakup kegiatan pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melaksanakan evaluasi pembelajaran, membimbing dan melatih, melakukan penelitian, melakukan tugas tambahan serta melakukan pengabdian pada masyarakat. Beban kerja sekurang-kurangnya sepadan dengan 12 satuan kredit semester (SKS) dan sebanyak banyaknya 16satuan kredit semester.

Dalam melaksanakan tugas keprofesian, dosen selain memiliki hak dalam memberikan penilaian dan menentukan kelulusan peserta didik dan kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi/organisasi profesi keilmuan, maka juga memilki kewajiban sebagai berikut:

- a. Melaksanakan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
- b. Merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran,
- c. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.
- d. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, kondisi fisik tertentu atau latar belakang sosio ekonomi peserta didik dalam memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.
- e. pembelajaran.

- f. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum dan kode etik serta nilai agama dan etika.

Dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, berhak:

- 1) memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial;
- 2) mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja;
- 3) memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual;
- 4) memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses sumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran, serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;
- 5) memiliki kebebasan akademik, mimbar akademik, dan otonomi keilmuan;
- 6) memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan menentukan kelulusan peserta didik; dan
- 7) memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi/organisasi profesi keilmuan.

Perspektif kesejahteraan, penghasilan dosen diprediksikan di atas kebutuhan hidup minimum meliputi gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, serta penghasilan lain yang berupa tunjangan profesi, tunjangan fungsional, tunjangan khusus, tunjangan kehormatan, serta

masalah tambahan yang terkait dengan tugas sebagai dosen yang ditetapkan dengan prinsip penghargaan atas dasar prestasi.

Pemerintah memberikan tunjangan profesi kepada dosen yang telah memiliki sertifikat pendidik yang diangkat oleh penyelenggara pendidikan dan/atau satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat. Tunjangan profesi diberikan setara dengan satu kali gaji pokok dosen yang diangkat oleh Pemerintah pada tingkat, masa kerja, dan kualifikasi yang sama. Tunjangan profesi dimaksudkan adalah tunjangan yang diberikan kepada dosen yang memiliki sertifikat pendidik sebagai penghargaan atas profesionalitasnya. Tunjangan profesi dialokasikan dalam anggaran pendapatan dan belanja negara.

Berdasarkan gambaran di atas terlihat bahwa kompetensi pengajar, keyakinan diri (*self-efficacy*) dan motivasi memainkan peran yang penting dalam seluruh proses belajar-mengajar sehingga peningkatan kompetensi pengajar, keyakinan diri (*self-efficacy*) dan motivasi diharapkan mampu meningkatkan prestasi kerja dosen.

Penggunaan istilah kompetensi secara umum belum ada kesepakatan universal. Beberapa pakar memberikan definisi yang cukup bervariasi terhadap istilah *Human Resource Competency*. Kompetensi adalah suatu uraian keterampilan, pengetahuan, kemampuan dan sikap yang utama diperlukan untuk mencapai kinerja yang efektif dalam pekerjaan. Menurut Lawler dalam Spencer (1993), kompetensi adalah kapasitas organisme untuk berinteraksi secara efektif dengan lingkungan.

Secara rinci Lawler mengatakan bahwa kompetensi individu sangat dipengaruhi oleh kemampuannya untuk belajar di mana kemampuan untuk belajar tersebut berkaitan dengan orientasi yang kuat dari individu terhadap tujuan. Hal senada juga dikemukakan oleh Scheider dan Schecth dalam Moeheriyono (2009) bahwa kompetensi individu adalah variasi keahlian dan pengetahuan yang diperlukan untuk mampu bekerja dalam jenis pekerjaan tertentu. Begitu pula yang dikemukakan oleh Houston yang dikutip Munsyi dalam Moeheriyono (2009), bahwa *"competence ordinarily is defined as adequacy for a task or possession of require knowledge, skill and abilities"*. Sedangkan kompetensi pengajar (*teacher competency*) menurut Barlow dalam Moeheriyono (2009) adalah *the ability of a teacher to responsibly perform his or her duties appropriately*. Dengan mengacu pada berbagai definisi di atas, maka secara umum istilah kompetensi SDM dapat disimpulkan sebagai *"the capability to perform"*.

Kesimpulan ini mengindikasikan bahwa kompetensi SDM terdiri atas berbagai variabel. Schwartz(1999) menegaskan bahwa kompetensi SDM dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:1) bersifat *visible*, seperti kompetensi pengetahuan (*knowledge competency*), dan 2) kompetensi keahlian (*skill competency*) serta kompetensi yang bersifat *invisible* (*hidden competency*) seperti konsep diri, sifat dan motif, yang semuanya masuk dalam kategori sikap (*attitude*). Sementara itu, Robbins (2007) menegaskan bahwa salah satu bentuk kompetensi SDM yang merupakan

biographical characteristics adalah kemampuan (*ability*) yang terdiri dari *intellectual ability* dan *physical ability*. State of Kansas (2002) mengemukakan bahwa kompetensi mengandung unsur "*the knowledge, skills and behaviors that facilitate exceptional job performance and organizational success*". Begitu pula pengertian kompetensi yang dikemukakan oleh State of Minnesota (1997) mengandung unsur "*the knowledge, skills, abilities and attributes (KSAA) needed to effectively carry out position roles and responsibilities*". Morris (1995) mengartikan *ability* sebagai "*the quality of being able to do something*", *knowledge* sebagai "*familiarity, awareness or understanding gained through experience or study*" dan *skill* sebagai "*expertness, an art, trade or technique, particularly one requiring use of the hands or body*". Skill diartikan oleh Scherinerhorn (2002) sebagai keahlian mewujudkan pengetahuan ke dalam tindakan yang menghasilkan kinerja yang diinginkan. Sedangkan Greenberg dan Baron (2003) mendefinisikan *ability* sebagai kapasitas mental dan fisik untuk melakukan berbagai tugas, *intellectual ability* sebagai kapasitas untuk melakukan berbagai tugas-tugas yang terkait dengan kognisi sedangkan *psysical ability* adalah kapasitas untuk melakukan berbagai kegiatan fisik yang dibutuhkan dalam melakukan suatu pekerjaan. Tak jauh berbeda dengan yang diungkapkan oleh Robbins (2003) bahwa kemampuan adalah kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan manusia merupakan kesatuan kemampuan intelektual (batiniah) dan

kemampuan jasmaniah. Kemampuan intelektual merupakan kemampuan yang lebih terkait dengan kemampuan berhitung cepat, pemahaman verbal, kecepatanperceptual, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang dan ingatan. Selanjutnya, kemampuan fisik lebih mengacu pada kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statis, keluwesan statis, keluwesan dinamis, koordinasi tubuh, keseimbangan dan stamina. Wood dick dalam Werther dan Davis (1996) juga mengemukakan bahwa kompetensi itu memiliki arti sebagai sebuah konsep luas yang berkenaan langsung dengan sikap dan kemampuan seseorang. Kemampuan (*ability*) itu sendiri merefleksikan kapasitas yang dimiliki seseorang dalam melakukan berbagai macam tugas yang dibutuhkan. Jadi kemampuan merupakan ilmu pengetahuan dan keahlian yang telah dimiliki individu.

2.2.3 Kompetensi Dosen

Berdasarkan kebijakan sertifikasi dosen, kompetensi yang dipersyaratkan untuk memperoleh sertifikat pendidik termuat dalam pedoman sertifikasi dosen (2010) dikemukakan jenis-jenis kompetensi yang perlu dimiliki oleh dosen untuk mendapatkan sertifikat pendidik sekurang-kurangnya adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi Pedagogik

- a. Kemampuan Merancang Pembelajaran, yaitu kemampuan tentang proses pengembangan mata kuliah dalam kurikulum,

pengembangan bahan ajar, serta perancangan strategi pembelajaran dengan sub kompetensi:

- a. Menguasai berbagai perkembangan dan isu dalam sistem pendidikan.
 - b. Menguasai strategi pengembangan kreatifitas
 - c. Menguasai prinsip-prinsip dasar belajar dan pembelajaran.
 - d. Mengenal mahasiswa secara mendalam.
 - e. Menguasai beragam pendekatan belajar sesuai dengan karakteristik mahasiswa.
 - f. Menguasai prinsip-prinsip pengembangan kurikulum berbasis kompetensi.
 - g. Mengembangkan mata kuliah dalam kurikulum program studi.
 - h. Mengembangkan bahan ajar dalam berbagai media dan format untuk mata kuliah tertentu.
 - i. Merancang strategi pemanfaatan beragam bahan ajar dalam pembelajaran.
 - j. Merancang strategi pembelajaran mata kuliah.
 - k. Merancang strategi pembelajaran mata kuliah berbasis ICT.
- b. Kemampuan Melaksanakan Proses Pembelajaran, yaitu kemampuan mengenal mahasiswa (karakteristik awal dan latar belakang mahasiswa), ragam teknik dan metode pembelajaran, ragam media dan sumber belajar, serta pengelolaan proses pembelajaran, dengan sub kompetensi:

- 1) Menguasai keterampilan dasar mengajar.
 - 2) Melakukan identifikasi karakteristik awal dan latar belakang mahasiswa.
 - 3) Menerapkan beragam teknik dan metode pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik mahasiswa dan tujuan pembelajaran.
 - 4) Memanfaatkan beragam media dan sumber belajar dalam pembelajaran.
 - 5) Melaksanakan proses pembelajaran yang produktif, kreatif, aktif, efektif, dan menyenangkan.
 - 6) Mengelola proses pembelajaran.
 - 7) Melakukan interaksi yang bermakna dengan mahasiswa.
 - 8) Memberi bantuan belajar individual sesuai dengan kebutuhan mahasiswa.
- c. Kemampuan Menilai Proses dan Hasil Pembelajaran, yaitu kemampuan melakukan evaluasi dan refleksi terhadap proses dan hasil belajar dengan menggunakan alat dan proses penilaian yang sahih dan terpercaya, didasarkan pada prinsip, strategi, dan prosedur penilaian yang benar, serta mengacu pada tujuan pembelajaran, dengan sub kompetensi:
- 1) Menguasai standar dan indikator hasil pembelajaran mata kuliah sesuai dengan tujuan pembelajaran.

- 2) Menguasai prinsip, strategi, dan prosedur penilaian pembelajaran.
 - 3) Mengembangkan beragam instrumen penilaian proses dan hasil pembelajaran.
 - 4) Melakukan penilaian proses dan hasil pembelajaran secara berkelanjutan.
 - 5) Melakukan refleksi terhadap proses pembelajaran secara berkelanjutan.
 - 6) Memberikan umpan balik terhadap hasil belajar mahasiswa.
 - 7) Menganalisis hasil penilaian hasil pembelajaran dan refleksi proses pembelajaran.
 - 8) Menindaklanjuti hasil penilaian untuk memperbaiki kualitas pembelajaran.
- d. Kemampuan Memanfaatkan Hasil Penelitian untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran, yaitu kemampuan melakukan penelitian pembelajaran serta penelitian bidang ilmu, mengintegrasikan temuan hasil penelitian untuk peningkatan kualitas pembelajaran dari sisi pengelolaan pembelajaran maupun pembelajaran bidang ilmu, dengan sub kompetensi:
- 1) Menguasai prinsip, strategi, dan prosedur penelitian pembelajaran (*instructional research*) dalam berbagai aspek pembelajaran.
 - 2) Melakukan penelitian pembelajaran berdasarkan permasalahan

pembelajaran yang otentik.

- 3) Menganalisis hasil penelitian pembelajaran.
- 4) Menindaklanjuti hasil penelitian pembelajaran untuk memperbaiki kualitas pembelajaran.

2. Kompetensi Profesional

Profesionalisme merupakan sikap yang lahir dari keyakinan terhadap pekerjaan yang dipegang sebagai sesuatu yang bernilai tinggi sehingga dicintai secara sadar, dan hal itu nampak dari upaya yang terus-menerus dan berkelanjutan dalam melakukan perbaikan yang tiada hentinya. Jadi kompetensi profesional adalah suatu kemampuan yang tumbuh secara terpadu dari pengetahuan yang dimiliki tentang bidang ilmu tertentu, keterampilan menerapkan pengetahuan yang dikuasai maupun sikap positif yang alamiah untuk memajukan, memperbaiki dan mengembangkannya secara berkelanjutan, dan disertai tekad kuat untuk mewujudkannya dalam kehidupan sehari-hari.

Pendidik profesional berupaya untuk mewujudkan sikap (*attitude*) dan perilaku (*behavior*) ke arah menghasilkan peserta didik yang mempunyai hasrat, tekad dan kemampuan memajukan profesi yang berdasarkan ilmu dan teknologi. Dengan sikap dan perilaku, dosen melakukan perbaikan yang berkelanjutan, meningkatkan efisiensi secara kreatif melalui upaya peningkatan produktivitas dan optimalisasi pendayagunaan sumber-sumber yang ada di sekitarnya.

Penelitian dan pengembangan merupakan salah satu bentuk proses kreatif dosen dalam memajukan horizon ilmu pengetahuan dan teknologi seyogyanya membawa pengaruh kepada kebudayaan dan peradaban. Hasil dari penelitian, eksperimen dan pengembangan itu diperkenalkan oleh dosen kepada masyarakat sebagai bentuk pelayanan pemecahan masalah masyarakat umum, peningkatan efisiensi dunia usaha dan industri, serta perbaikan mental masyarakat yang menunjang pembangunan watak dan kesejahteraan bangsa. Pengabdian kepada masyarakat merupakan suatu upaya penyebarluasan dan penerapan hasil penelitian dosen sebagai kegiatan pengembangan untuk memajukan kebudayaan dan peradaban masyarakat melalui kemajuan teknologi, kiat, ataupun kebijakan yang berdasarkan penelitian ilmiah yang dilakukan oleh dosen.

Melalui kompetensi profesional, dosen secara dinamis mengembangkan wawasan keilmuan, menghasilkan ilmu, seni, dan teknologi berdasarkan penelitian, dan menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat dari hasil penelitian, dan pada akhirnya mengembangkan kebudayaan dan peradaban masyarakatnya sebagai pemangku kepentingan. Sub Kompetensi meliputi:

- a. Penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam.

Penguasaan dosen terhadap materi pelajaran dalam bidang ilmu tertentu secara luas diartikan sebagai kemampuan dosen untuk

memahami tentang asal usul, perkembangan, hakikat dan tujuan dari ilmu tersebut. Sementara itu, penguasaan yang mendalam berarti kemampuan dosen untuk memahami cara dan menemukan ilmu, teknologi dan atau seni, khususnya tentang bidang ilmu yang diampunya. Selanjutnya, dosen juga mempunyai kemampuan memahami nilai, makna dan kegunaan ilmu terutama dalam kaitannya dengan pemanfaatannya dalam kehidupan manusia, sehingga mempunyai dampak kepada kebudayaan dan peradaban. Bersamaan dengan itu keterbatasan serta batasan materi pelajaran, dalam kaitannya dengan etika ilmu, tradisi dan budaya akademis merupakan yang perlu dikuasai dosen sebagai landasan moral untuk menghindari kerancuan dan kemudaratan (*hazard*) yang mungkin ditimbulkan. Dengan demikian, penguasaan materi yang luas dan mendalam dalam suatu bidang ilmu tertentu sangat erat berkaitan dengan filosofi bidang ilmu yang ditekuni.

Dalam hal ini, diharapkan dosen akan menyadari:

- 1) pentingnya memiliki pengetahuan yang sangat mendalam tentang bidang ilmunya, dan terus menerus terpacu untuk mencari lebih banyak pengetahuan yang berkenaan dengan bidang ilmunya.
- 2) pentingnya bergabung dan mengukur diri di dalam kelompok atau asosiasi profesi, berpartisipasi aktif di dalamnya, sebagai wahana untuk mengembangkan diri secara profesional.

- 3) pentingnya kemampuan menempatkan diri sebagai seseorang yang bertanggungjawab terhadap perkembangan bidang ilmu dan seninya, dan sikap mengambil langkah inisiasi untuk pengembangan maupun pemecahan masalah.
- b. Kemampuan merancang, melaksanakan, dan menyusun laporan penelitian.

Kemampuan ini berkaitan dengan pemahaman dan keterampilan dosen tentang metodologi ilmiah, rancangan penelitian dan atau percobaan, serta kemampuan mengorganisasikan dan menyelenggarakan penelitian bidang ilmu mulai dari perumusan masalah, penyusunan hipotesis, perancangan data dan alat yang akan digunakan, serta metode analisis yang mendasarinya. Selanjutnya dosen mampu menerapkan rancangan, metode dan analisis tersebut dalam melaksanakan penelitian, sehingga tujuan penelitian dapat dicapai. Akhirnya semua itu dapat dituliskan dalam suatu laporan yang sistemik, bahkan dapat dikembangkan sebagai bahan utama dalam menyusun karya ilmiah untuk pertemuan ilmiah dan atau jurnal ilmiah.

- c. Kemampuan mengembangkan dan menyebarluaskan inovasi. Dosen mampu mengembangkan hasil penelitian ke dalam bentuk yang dapat diterapkan untuk kepentingan tertentu, misalnya berupa teknik, kiat, dan kebijakan. Seorang dosen seyogyanya mempunyai motivasi untuk menyebarluaskan temuan dan hasil penelitiannya

itu. Oleh karena itu kemampuan dalam bidang ilmu, teknologi dan/atau seni yang berdasarkan penelitian seseorang dapat diukur dari kegiatan keserjanaan dan menunjukkan kemampuan yang berkesinambungan dengan ketertarikan yang nyata terhadap kegiatan akademis dan intelektual. Hal itu nampak dari berbagai karyanya, antara lain, berupa penulis bersama (*co-authorship*), serta memberi sumbangan yang bermakna dalam hal-hal; kajian dan laporan yang bersifat kependidikan, makalah kajian telaah atau tinjauan (*review*), menulis buku ajar atau sebagian bab dalam suatu buku ajar, melayani kegiatan penyuntingan (*editorial*), pendayagunaan media elektronik dalam penyebaran hasil penelitian, surat kepada penyunting majalah ilmiah (*journal*), menyusun bahan sillabus berdasarkan hasil penelitiannya, serta mengelola pertemuan ilmiah khusus dan laboratorium.

- d. Kemampuan merancang, melaksanakan dan menilai pengabdian kepada masyarakat.

Hasil penelitian yang diperoleh lazimnya tak dapat langsung diterapkan, melainkan perlu dikembangkan lagi agar dapat diterapkan di kalangan masyarakat. Untuk itu seorang dosen yang profesional perlu mempunyai kemampuan untuk melakukan pengembangan sebagai bagian kelanjutan dari penelitian. Dalam hal ini, dosen diharapkan memiliki kemampuan melaksanakan rancangan penerapan tersebut baik dalam tingkat percobaan

maupun dalam tingkat penyebaran secara masif. Hasil penerapan selanjutnya harus dapat dinilai oleh dosen untuk perbaikan lanjutan maupun sebagai bahan penelitian selanjutnya. Evaluasi dua arah tersebut memainkan peranan penting bagi pengembangan wawasan dan kompetensi dosen yang bersangkutan, serta mendorong terjadinya perbaikan ke arah optimalisasi dan efisiensi yang memajukan teknologi masyarakat dan berdampak terhadap perkembangan kebudayaan dan peradaban.

3. Kompetensi Sosial

Kompetensi, yaitu kemampuan melakukan hubungan sosial dengan mahasiswa, kolega, karyawan dan masyarakat untuk menunjang pendidikan, dengan sub kompetensi meliputi:

- a. Kemampuan menghargai keragaman sosial dan konservasi lingkungan
- b. Menyampaikan pendapat dengan runtut, efisien dan jelas
- c. Kemampuan menghargai pendapat orang lain
- d. Kemampuan membina suasana kelas.
- e. Kemampuan membina suasana kerja
- f. Kemampuan mendorong peran serta masyarakat

4. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian, yaitu sejumlah nilai, komitmen, dan etika profesional yang memengaruhi semua bentuk perilaku dosen terhadap mahasiswa, teman sekerja, keluarga dan masyarakat, serta

memengaruhi motivasi belajar mahasiswa, termasuk pengembangan diri secara profesional, dengan sub kompetensi:

- a. Empati (*empathy*): Meletakkan sensitifitas dan pemahaman terhadap bagaimana mahasiswa melihat dunianya sebagai hal yang utama dan penting dalam membantu terjadinya proses belajar.
- b. Berpandangan positif terhadap orang lain, termasuk nilai dan potensi yang dimiliki. Menghormati harga diri dan integritas mahasiswa, disertai dengan adanya harapan yang realistis (positif) terhadap perkembangan dan prestasi mereka.
- c. Berpandangan positif terhadap diri sendiri, termasuk nilai dan potensi yang dimiliki. Mempunyai harga diri dan integritas diri yang baik, disertai dengan tuntutan dan harapan yang realitis (positif) terhadap diri.
- d. "Genuine" (*authenticity*): Bersikap tidak dibuat-buat, jujur dan 'terbuka' mudah 'dilihat' orang lain.
- e. Berorientasi kepada tujuan: Senantiasa komit pada tujuan, sikap, dan nilai yang luas, dalam, serta berpusat pada kemanusiaan. Semua perilaku yang tampil berorientasi pada tujuan.

Kompetensi-kompetensi tersebut merupakan kompetensi minimal, dan harus dikembangkan oleh dosen secara berkelanjutan.

2.3 Kepemimpinan

2.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek yang sangat menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan menyentuh berbagai segi kehidupan manusia seperti cara hidup, kesempatan berkarya, bermasyarakat bahkan bernegara. Oleh karena itu, usaha sadar untuk semakin mendalami berbagai segi kepemimpinan yang efektif perlu dilakukan secara terus menerus. Hal ini disebabkan karena keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada mutu kepemimpinan. Sehingga wajar bila dikatakan bahwa mutu kepemimpinan dalam organisasi memainkan peran yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut.

Covey dalam Suprihanto (2003) mengemukakan bahwa pemimpin yang berhasil di abad 21 adalah yang mempunyai visi, keberhasilan serta kerendahan hati untuk terus menerus belajar dan mengasah kecakapan dan emosionalnya. Hal ini disebabkan seorang pemimpin yang cerdas bukanlah suatu jaminan untuk dapat memimpin suatu unit organisasi secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja untuk memengaruhi perilaku pegawai (Rivai, 2011). Menurut Supriadi (2003) pemimpin adalah seorang yang memiliki keterampilan untuk memengaruhi

atau menggerakkan perilaku orang lain agar mampu berkerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Colloms dalam Timpe (2002), menyatakan bahwa efektivitas seorang pemimpin tergantung dari ciri pribadi individu, ciri dari tugas yang dibebankan dan tempat individu itu dalam hierarki organisasi.

Siagian (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain (para pegawai) sehingga para pegawai mau melakukan kehendak pemimpin, meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Hal ini mengandung makna: pertama, pemimpin dalam organisasi, kedua, kepengikutan sebagai elemen penting dalam menjalankan kepemimpinan, ketiga, kemampuan mengubah egosentrisme para pegawai menjadi organisasi sentrisme.

Disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki makna, yaitu: pertama, sebagai suatu proses untuk mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas para pegawai, kedua, memberi visi, rasa gembira, kegairahan, cinta, kepercayaan, semangat, obsesi dan konsistensi kepada para pegawai dan ketiga, menggunakan simbol-simbol, memberikan perhatian, menunjukkan contoh atau tindakan nyata, menghasilkan para pahlawan para semua level organisasi dan memberikan pelatihan secara efektif kepada para pegawai.

Secara operasional peranan kepemimpinan yang efektif adalah dengan cara meningkatkan disiplin yang tinggi, dalam arti ketaatan dan

kepatuhan dalam waktu dan kerja maksimal, serta kepatuhan terhadap ketentuan lainnya, dimana pemimpin dan bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama mematuhi sistem instrumen tersebut, agar tercapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat ditarik pemahaman bahwa keberhasilan seorang pemimpin pada dasarnya harus memiliki 4 kompetensi yaitu:

1. Kecerdasan
2. Kedewasaan dan keeluasaan berhubungan (komunikasi)
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi
4. Memiliki sifat hubungan kemanusiaan (Hablun minan-nas).

Suatu hal yang sangat strategi dalam membangun kinerja adalah kepemimpinan dalam suatu organisasi atau institusi. Dalam suatu studi yang luas tentang kepemimpinan, Shoemaker (1999) menyatakan bahwa kepemimpinan bukanlah popularitas, bukan kekuasaan, bukan kebijaksanaan dalam perencanaan jangka panjang. Dalam bentuk yang paling sederhana, kepemimpinan hanyalah menyelesaikan sesuatu dengan bantuan orang lain, pendengar, berorientasi tugas, mempunyai rasa strategis, berhasrat memahami, memberikan empati dan mau bekerjasama yang menuju peningkatan produktivitas (kinerja).

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan individu untuk mengayomi kelompok, masyarakat dan menyelesaikan masalah yang lebih efektif, efisien, dan berdayaguna, sehingga setiap individu

dipengaruhi oleh karakter, kepribadian, pengalaman, pengetahuan, serta situasi dan kondisi yang dihadapinya dalam suatu proses untuk memerankan kepemimpinan dalam organisasi sebagai penggerak, dinamisator segala sumber daya yang dimiliki organisasi, berperan sebagai pemimpin dalam organisasi yang memiliki tugas manajemen untuk menggerakkan orang lain atau kelompok, guna mencapai tujuan organisasi, serta berperan sebagai seorang pemimpin yang baik, berkewajiban membina hubungan pribadi (*human relation*) secara vertikal dan horizontal serta memiliki kemampuan dan kemauan berkomunikasi secara baik dan luwes.

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu memengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum (Northouse, 2003). Pengertian ini dipertajam oleh Dessler (2003) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan itu ada pada diri pemimpin/manajer. Dari aspek karakteristik dibedakan antara karakteristik pemimpin (*leader*) dengan karakteristik manajer. Luthans (2002) menegaskan bahwa karakteristik pemimpin di Abad XXI adalah: *innovates* (menciptakan sesuatu yang baru); *an original* (asli dari pemimpin); *develops* (mengembangkan); *focuses on people* (terkonsentrasi pada manusia); *inspires trust* (menghidupkan rasa percaya); *longrange perspective* (memiliki prespektif jangka panjang); *asks what and why* (ia menanyakan apa dan mengapa); *eye on the*

horizon (berpandangan sama pada sesamanya); *originates* (memiliki keaslian); *challenges the status quo* (menentang kemapanan); *own person* (mengakui tanggung jawab ada pada pemimpin); *does the right thing* (mengerjakan yang benar).

Pemimpin memiliki karakteristik selalu memiliki upaya untuk menciptakan hal yang baru (selalu berinovasi). Gagasan-gagasan yang dimiliki oleh pemimpin merupakan gagasan sendiri tidak meniru ataupun menjiplak. Pemimpin selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang ia lakukan. Ia percaya pada bawahan, dan selalu menanamkan kepercayaan pada anggota organisasi. Gagasannya memiliki perspektif jangka panjang, menentang *status quo*, dan tidak puas dengan apa yang ada. Ia bertanggung jawab atas apa yang dilakukan oleh bawahannya, dan ia mengerjakan yang benar.

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan, Luthans (2002) mengemukakan ada kalanya pemimpin tidak memberi kesempatan pada bawahannya untuk bertanya ataupun minta penjelasan (*authoritarian*), ada kalanya pemimpin memberi kesempatan bawahan untuk berdiskusi, bertanya (*democratic*), dan ada kalanya pemimpin itu membiarkan kondisi yang ada terserah pada bawahan (*laissez-fair*). Berikut studi dilakukan oleh *The Ohio State Leadership Study*, pada akhir Perang Dunia Kedua, temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan ditujukan pada penyelesaian tugas atau orientasi pada sasaran (*Initiating structure*), dan pengakuan terhadap kebutuhan individu dan hubungan (*consideration*).

Selanjutnya penelitian dilanjutkan oleh *The Early Michigan Leadership Study* menunjukkan bahwa kepemimpinan itu adalah perhatian terhadap karyawan (*employee-centered*) dan juga perhatiannya terhadap proses produksi (*production-centered*).

Yuki, *et al* (2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses dan ada tiga variabel kunci dalam kepemimpinan meliputi:

a. Karakteristik pemimpin

Menentukan karakteristik pemimpin, Yuki mencantumkan beberapa faktor seperti *trait* yang berisikan motivasi dan kepribadian dari pemimpin. Lalu faktor *skills* mencakup keterampilan konseptual, sosial dan teknis. Ada juga faktor perilaku, integritas, kepercayaan diri dan optimisme.

b. Karakteristik pengikut

Pengikut juga memiliki faktor *trait*. Tapi faktor *trait* dalam hal ini adalah kebutuhan dan konsep diri. Faktor lainnya adalah kepercayaan diri dan optimisme, *skills*, kepercayaan pada pemimpin, komitmen akan tugas, dan kepuasan atas pekerjaan demikian pula kepuasan atas pemimpin.

c. Karakteristik situasi

Karakteristik situasi dapat dilihat dari faktor tipe dan ukuran organisasi, posisi kekuatan dan kekuasaan, struktur tugas dan kompleksitas, serta ketidakpastian lingkungan sekitar.

Sejumlah besar penelitian empiris mengenai kepemimpinan yang efektif telah berusaha untuk mengidentifikasi jenis perilaku yang meningkatkan kinerja individu dan kolektif. Metode penelitian yang paling umum telah menjadi bidang studi survei dengan kuesioner deskripsi perilaku. Dalam setengah abad terakhir, ratusan penelitian survei telah meneliti hubungan antara perilaku kepemimpinan dan berbagai indikator efektivitas kepemimpinan (Bass, 1985; Yuki, 2002).

Masalah utama dalam penelitian dan teori tentang kepemimpinan yang efektif telah kurangnya kesepakatan tentang yang kategori perilaku yang relevan dan bermakna bagi para pemimpin. Hal ini sangat sulit untuk membandingkan dan mengintegrasikan hasil dari penelitian yang menggunakan set yang berbeda dari kategori perilaku. Telah ada proliferasi membingungkan taksonomi pada perilaku kepemimpinan (Bass, 1985; Yuki, 2002). Kadang-kadang istilah yang berbeda telah digunakan untuk merujuk pada jenis yang sama dari perilaku. Di lain waktu, istilah yang sama telah didefinisikan secara berbeda oleh berbagai teori. Apa yang diperlakukan sebagai kategori perilaku umum oleh satu teori dipandang sebagai dua atau tiga kategori yang berbeda dengan teori lain. Apa yang dimaksud dengan konsep kunci dalam satu taksonomi tidak ada dari yang lain. Taksonomi yang berbeda telah muncul dari disiplin ilmu penelitian yang berbeda, dan sulit untuk menerjemahkan dari satu set konsep yang lain.

2.3.2 Teori Kepemimpinan

Kajian terhadap teori kepemimpinan terus berkembang pada teori Sifat (*trait theories*), teori Kelompok dan Tukar Menukar (*group and exchanges theories*), teori *contingency*, teori jalur dan tujuan (*path-goal leadership theory*), teori kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership theories*), teori kepemimpinan transformasional (*transformational leadership theory*) (Luthans, 2002). Pembahasan kepemimpinan juga mengkaji tentang gaya kepemimpinan (*leadership style*). Studi klasik tentang teori kepemimpinan telah mengembangkan gaya kepemimpinan yang kontinum *boss-centered* dan *employee centered*. Komponen dari *boss-centered* (meliputi: *theory X, autocratic, production centered, close, initiating structure, task-directed, directive*). Sedangkan *employee centered* memiliki komponen: *Theory Y, democratic, employee-centered, general, consideration, human relations, supportive, participative*. Gaya kepemimpinan tersebut telah mendasari teori *Tannebaum and Schmidt continuum of leadership behavior*.

Gaya kepemimpinan yang mendasarkan pada dua dimensi yaitu perhatian terhadap tugas (*concern for task*) dan perhatian terhadap karyawan (*concern for people*) telah melahirkan teori gaya kepemimpinan yang terkenal dengan *The Blake and Mouton Managerial Grid*. Berikutnya berkembang pula gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Harsey dan Blanchard yang kemudian dikenal dengan *Harseyand Blanchard's Situational Leadership Model*. Sebagai pemimpin, manajer

ataupun pimpinan memiliki peran (*role*), kegiatan, dan skill. Pimpinan memiliki peran *interpersonal roles, informational roles, decisional roles*. Sedangkan kegiatan mereka adalah: *routine communication, traditional management, networking, dan human resource management*. Skill bagi pemimpin adalah: 1) komunikasi verbal, 2) membagi waktu dan stress, 3) melaksanakan pengambilan keputusan, 4) mengakui, menjelaskan, dan memecahkan permasalahan, 5) memotivasi dan memengaruhi orang lain, 6) mendelegasikan wewenang, 7) menetapkan tujuan dan menjelaskan visi, 8) memiliki kesadaran diri, 9) membangun kerja tim, dan 10) memanaj konflik (Luthans, 2002).

Teori tentang kepemimpinan terus muncul dan berkembang sesuai dnegan perkembangan zaman. Menurut Timpe (2002) bahwa kepemimpinan telah melewati tiga masa atau tiga tahap yang berbeda, yaitu: teori sifat, teori perilaku, dan teori situasional.

1. Teori Sifat

Teori sifat ini, berusaha untuk mengidentifikasi karakter khusus yang dimiliki pemimpin dikaitkan dengan keberhasilannya dalam memimpin. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugrahi beberapa ciri yang tidak dimiliki orang lain seperti energi yang kuat, intuisi yang mendalam, pandangan masa depan yang luar biasa, dan kekuatan persuasif yang tidak tertahankan. Teori pemimpin ini menyatakan bahwa keberhasilan

manajerial disebabkan karena memiliki kemampuan-kemampuan yang luar biasa dari seorang pemimpin (Rivai dan Mulyadi, 2011)

Pendekatan sifat (*trait*) pada kepemimpinan mengalami pergeseran sejak munculnya state (suatu yang menetap) dan kepemimpinan berdasarkan kecakapan. Luthans (2006) menyatakan bahwa yang berhubungan dengan pemimpin yang efektif adalah optimisme, harapan, kecerdasan emosi dan efikasi diri. Katz mengidentifikasi kecakapan teknis, kecakapan konseptual dan kecakapan manusia yang dibutuhkan dalam manajemen yang efektif, sedangkan Yuki, *et al* (2002) menambahkan kecakapan pemimpin dengan kreativitas, persuasif, diplomasi dan kebijaksanaan, pengetahuan terhadap tugas, dan kemampuan berbicara yang baik.

Luthans (2006) menyampaikan beberapa kompetensi yang berhubungan dengan efektivitas kepemimpinan, sebagai berikut :

1. Dorongan atau motivasi untuk mencapai tujuan.
2. Motivasi kepemimpinan, sebagai kekuatan sosial untuk memengaruhi orang lain agar meraih keberhasilan.
3. Integritas, termasuk kejujuran dan kemauan untuk melakukan sesuatu.
4. Kepercayaan diri, yang membuat orang lain percaya diri.
5. Intelegensi, berfokus kemampuan untuk memproses informasi menganalisis alternatif dan mencari kesempatan.
6. Pengetahuan.

7. Kecerdasan emosi, berdasarkan kepribadian untuk memantau diri sendiri, membuat kualitas pemimpin menjadi kuat dalam situasi sensitif dan kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai keadaan pada saat dibutuhkan.

Goleman (2004) mengemukakan kompetensi berdasarkan kecerdasan emosi. Tugas emosi pemimpin bersifat prima, tugas emosi merupakan tindakan yang orisinal sekaligus paling penting dari kepemimpinan. Pemimpin selalu memainkan peran emosi yang primordial, pemimpin yang orisinal mendapatkan kedudukan karena kemampuannya menggerakkan emosi.

Kecerdasan emosional telah diterima dan diakui kegunaannya. Studi-studi menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang secara teknik unggul dan memiliki EQ yang tinggi adalah orang yang mampu mengatasi konflik, melihat kesenjangan yang perlu dijembatani atau diisi, melihat hubungan yang tersembunyi yang menyajikan peluang, berinteraksi, penuh pertimbangan atau menghasilkan yang lebih berharga, lebih siap, lebih cekatan, dan lebih cepat dibandingkan orang lain. Manfaat-manfaat yang dihasilkan oleh kecerdasan emosional merupakan faktor keberhasilan organisasi adalah berkaitan dengan pembuatan keputusan, kepemimpinan, terobosan teknis dan strategis, komunikasi yang terbuka dan jujur, bekerjasama dan saling memercayai, membangun loyalitas, kreativitas dan inovasi (Cooper dan Sawaf, 2002).

Berdasarkan fakta bahwa dalam sejarah dan budaya manapun, pemimpin adalah seorang yang menjadi tumpuan dalam mencari kepastian dan kejelasan ketika menghadapi ketidakpastian atau ancaman atau ketika ada tugas yang harus dilakukan.

2. Teori Perilaku

Menurut Nawawi (2003) perilaku kepemimpinan nampak dari cara pengambilan keputusan, cara memerintah (memberi instruksi), cara memberi tugas, cara berkomunikasi, cara mendorong bawahan, cara membimbing dan mengarahkan, cara menegakkan disiplin, cara mengendalikan dan mengawasi pekerjaan, cara memimpin rapat, cara menegur dan memberi hukuman. Penelitian Universitas of Michigan, mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu : (1) pemimpin yang berorientasi pada tugas, menerapkan pengawasan yang ketat, sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditetapkan, pemimpin mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan dan hukuman, (2) pemimpin yang berpusat pada bawahan, mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan dan membantu dalam memuaskan kebutuhan dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang suportif, pemimpin yang berpusat pada pegawai memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pribadi pengikutnya (Rivai, 2011).

Tannenbaum dan Schmidt dalam Thoha (2006) menyatakan bahwa ada dua bidang pengaruh yang ekstrim yaitu bidang pengaruh pemimpin

dan bidang kebebasan bawahan. Pada bidang pertama pemimpin menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinannya, sedangkan pada bidang kedua pemimpin menunjukkan gaya yang demokratis. Kedua bidang pengaruh ini saling memengaruhi satu sama lainnya. Bila pemimpin melakukan aktivitas pembuatan keputusan, terdapat tujuh model gaya pembuatan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin, yaitu :

- (1) pemimpin membuat keputusan kemudian mengumumkan kepada bawahannya,
- (2) pemimpin menjual keputusan,
- (3) pemimpin memberikan ide dan mengundang pertanyaan,
- (4) pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat berubah,
- (5) pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran dan membuat keputusan,
- (6) pemimpin merumuskan batas-batasnya dan meminta kelompok bawahan untuk membuat keputusan dan
- (7) pemimpin mengizinkan bawahannya melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pimpinan.

3. Teori Situasional

Pendekatan teori situasional yaitu berkaitan antara perilaku atau ciri pemimpin dan bawahan serta situasi dalam kedua pihak berada. Pendapat Fred Fiedler dalam Timpe (2002) bahwa pemimpin terutama dimotivasi oleh kepuasan dari hubungan antar pribadi dan penyelesaian tugas sasaran, selanjutnya bahwa derajat keuntungan situasi bagi pemimpin untuk menjalankan pengaruhnya atas kelompok kerjanya ditentukan oleh: (1) hubungan pemimpin-anggota, (2) tingkat struktur tugas,

(3) kekuasaan posisi pemimpin. Situasi akan memberi dukungan pada pemimpin jika ketiga dimensi itu tinggi. Teori kepemimpinan situasional mengemukakan bahwa keefektifan kepemimpinan tergantung pada kecocokan antara kepribadian, tugas, kekuasaan, sikap, dan persepsi. Ada tiga pendekatan kepemimpinan yang berorientasikan situasi yaitu sebagai berikut.

4) Model kepemimpinan kontingensi

Model kontingensi telah berusaha mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin apa atau pola perilaku apa yang sesuai dengan jenis-jenis situasi kepemimpinan tertentu. Teori kontingensi ini dikemukakan oleh Fred Fielder. Model yang dikembangkan disebut *Contingency Model of Leadership effectiveness*. Model ini memuat hubungan antara *leadership style* dengan *favorableness of the situation*, di mana untuk *favorableness of the situation* digambarkan dalam tiga dimensi empiris yang meliputi (1) struktur derajat tugas (*The degree of task structure*); (2) hubungan antara anggota dengan pemimpin (*the leader-member relationship*); (3) kekuatan posisi (*the leader's position power*).

Hasil analisis Fielder menemukan bahwa dalam situasi yang sangat *favorable* dan yang sangat tidak *favorable* maka tipe leader yang paling efektif adalah *task directed* atau otoriter. Namun dalam situasi yang *moderate favorable* dan *moderate* tidak *favorable* maka tipe *leader* yang paling efektif adalah *human oriented* atau demokratis. Dengan menggunakan empat *style contingent* dari *situational factor*, pemimpin

mencoba memengaruhi persepsi bawahan, memotivasi mereka dalam rangka untuk mencapai keluaran yang berupa kinerja, kepuasan, kejelasan peran serta kejelasan sasaran. Hal-hal khusus yang dipenuhi oleh pemimpin adalah mengetahui kebutuhan bawahan, meningkatkan imbalan (gaji/upah) bawahan, membuat alur (*path*) agar imbalan lebih mudah dicapai, membantu bawahan mengklarifikasi harapan, mengurangi frustrasi, dan meningkatkan peluang kepuasan personal.

5) Model Jalur-Tujuan (*Path-Goal*)

Teori kepemimpinan situasional yang lain adalah teori Path-Goal, teori ini menjelaskan dampak perilaku pemimpin pada motivasi bawahan, kepuasan dan kinerja. Robert House menggabungkan empat tipe atau gaya kepemimpinan yang utama yaitu: (1) kepemimpinan direktif yaitu pemimpin memberikan pengarahan yang spesifik, tidak ada partisipasi dari bawahan, (2) kepemimpinan suportif yaitu pemimpin memiliki sifat ramah, mudah didekati dan menunjukkan perhatian tulus untuk bawahan, (3) kepemimpinan partisipatif yaitu pemimpin meminta dan menggunakan saran dari bawahan, tetapi masih membuat keputusan, dan (4) kepemimpinan berorientasi pada prestasi yaitu pemimpin mengatur tujuan yang menantang bawahan untuk menunjukkan kepercayaan diri mereka bahwa mereka akan mencapai tujuan dan memiliki kinerja yang lebih baik.

Pemimpin yang direktif cenderung memberikan kesempatan bagi bawahan untuk mengetahui hal-hal yang diharapkan dari mereka. Pemimpin yang suportif memperlakukan bawahan sederajat.

Pemimpin yang partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran dan gagasan mereka sebelum mencapai keputusan. Pemimpin yang berorientasi prestasi menetapkan tujuan yang menantang, mengharapkan bawahan berprestasi pada tingkat yang paling tinggi, dan terus berupaya meningkatkan prestasi. Berbagai studi riset mengungkapkan bahwa keempat gaya tersebut dapat dipraktikkan oleh pemimpin yang sama dalam berbagai situasi.

Robbins (2003) menjelaskan Model Jalur-Tujuan sebagai berikut: Hakikat teori Jalur-Tujuan yang dikembangkan oleh Robert House ini adalah bahwa merupakan tugas seorang pemimpin untuk membantu pengikutnya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberikan pengarahan yang perlu dan/atau dukungan guna memastikan tujuan mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan dari kelompok atau organisasi. Jalur tujuan diartikan berdasar keyakinan bahwa pemimpin yang efektif mampu menjelaskan jalur (*path*) untuk membantu pengikutnya (staf) berangkat dari mana mereka berada menuju pencapaian tujuan kerja mereka dan melakukan perjalanan sepanjang jalur secara lebih mudah dengan mengurangi hambatan dan perangkap. Jadi pencapaian sasaran terhadap kinerja organisasi/perusahaan akan dapat dicapai dengan tercapainya tujuan kerja bawahan.

Teori Jalur-Tujuan ini menjelaskan, perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh para bawahan sejauh mereka pandang sebagai suatu sumber dari/atau kepuasan segera atau sebagai sarana bagi

kepuasan masa mendatang. Perilaku seorang pemimpin akan bersifat motivasional apabila (1) mampu membuat bawahan memerlukan kepuasan yang bergantung pada kinerja yang efektif, (2) memberikan latihan (*coaching*), bimbingan, dukungan dan ganjaran yang perlu bagi kinerja yang efektif. Untuk menguji pernyataan di atas, House, mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan, yaitu: (1) Pemimpin direktif yang membiarkan bawahan tahu apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas, (2) Pemimpin pendukung, bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan, (3) Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan, (4) Pemimpin berorientasi prestasi menetapkan tujuan yang mendatang dan mengharapkan bawahan berprestasi pada tingkat tertinggi mereka. Menurut House perilaku pemimpin adalah luwes (fleksibel) sehingga teori jalur-tujuan ini menyiratkan bahwa pemimpin yang sama dapat menampilkan setiap atau semua perilaku tersebut, bergantung pada situasi. Berarti teori ini mempertimbangkan variabel yang bersifat situasional, yang meliputi beberapa variabel atau kemungkinan yang melunakan hubungan perilaku-hasil.

6) Model Normatif

Teori normatif dikembangkan oleh Vroom dan Yetton (1973) dalam Seters and Field (<http://business.ollusa.edu/leadership/lea/>, diakses tgl. 22

Mei 2013). Model Normatif ini menekankan pada perilaku pengambilan keputusan secara tepat oleh pemimpin yang tergantung pada situasi dan kebutuhan untuk kualitas keputusan yang diinginkan. Pendekatan mereka berasumsi bahwa suatu gaya kepemimpinan tunggal adalah tepat untuk segala situasi tidak seperti halnya Fiedler, Vroom dan Yetton berasumsi bahwa pemimpin harus cukup luwes untuk mengubah gaya kepemimpinan mereka agar sesuai dengan situasi. Fiedler berpendapat bahwa situasi harus diubah agar cocok dengan gaya kepemimpinan yang kaku. Teori Yetton dan Vroom mengemukakan bahwa kepuasan dan prestasi disebabkan oleh perilaku bawahan yang pada gilirannya dipengaruhi oleh perilaku atasan, karakteristik bawahan dan faktor lingkungan. Salah satu tugas utama dari seorang pemimpin adalah membuat keputusan, karena keputusan yang dilakukan para pemimpin seringkali sangat berdampak kepada para bawahan mereka, maka jelas bahwa komponen utama dari efektifitas pemimpin adalah kemampuan mengambil keputusan yang sangat menentukan keberhasilan yang bersangkutan melaksanakan tugas-tugasnya.

Pemimpin yang mampu membuat keputusan dengan baik akan lebih efektif dalam jangka panjang dibanding dengan mereka yang tidak mampu membuat keputusan dengan baik. Dalam mengambil keputusan, bagaimana pemimpin memperlakukan bawahannya. Dengan kata lain, seberapa jauh para bawahannya diajak berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Sebagaimana telah kita pahami bahwa partisipasi bawahan

dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi stres, dan meningkatkan produktivitas (Hughes *at al*, 1996).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja untuk memengaruhi perilaku pegawai. Tugas utama seorang pemimpin adalah membangkitkan kegembiraan, optimisme dan gairah dalam melaksanakan pekerjaan serta menambahkan kerjasama dan kepercayaan.

Pemimpin dalam pembangunan di era otonomi dan globalisasi dituntut untuk senantiasa memiliki tingkat kepekaan tinggi yang mampu menciptakan pemimpin. Menurut Schein bahwa budaya organisasi akan memotivasi pegawai agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Pembaharuan dalam segala aspek kehidupan organisasi. Seseorang pemimpin harus memiliki keterampilan untuk memengaruhi atau menggerakkan perilaku orang lain, mampu bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin dituntut untuk memahami perilaku-perilaku para pegawai yang menjadi wewenang dan menggerakkan sesuai dengan visi dan misi organisasi berarti seorang yang diangkat sebagai pemimpin harus mempunyai kompetensi.

4. Pendekatan Baru Kepemimpinan

Teori terbaru dalam kepemimpinan yaitu menggunakan tiga pendekatan terhadap persoalan: teori atribusi kepemimpinan,

kepemimpinan kharismatik, dan kepemimpinan transaksional versus transformasional (Rivai dan Mulyadi, 2012). Teori atribusi kepemimpinan dan teori kepemimpinan kharismatik tidak dibahas secara mendalam dalam pembahasan ini karena teori kharismatik merupakan kelanjutan dari teori atribusi. Teori ini hanya menjelaskan bahwa para pengikut membuat atribut dari kepemimpinan yang heroik bila mereka mengamati perilaku-prilaku tertentu.

Teori terbaru yang banyak mendapat tanggapan dari para ahli teori kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transaksional dan teori transformasional. Kedua teori ini dikenal dengan istilah “Pendekatan Baru Kepemimpinan” (Robins dan Judge, 2007).

Teori kepemimpinan transaksional dan transformasional dari Bass searah dengan pendekatan psikologi *behaviorism*. Pendekatan *behaviorism* ini berdasar pada hubungan antara stimulus dan respons. Teori transaksional menggunakan pendekatan yang menekankan pada proses yang bersifat rasional ekonomik yang berwujud kongkrit (*tangible*). Proses pertukaran transaksional antara pimpinan dan bawahan menggunakan stimulus yang *tangible*. Stimulus *tangible* yang ditawarkan pimpinan transaksional dapat berupa imbalan, perintah, kontrol dan ancaman. Demikian halnya pendekatan kepemimpinan transformasional juga menggunakan stimulus. Hanya saja, pemimpin transformasional dalam memengaruhi bawahannya menggunakan stimulus yang abstrak (*intangible*). Stimulus *intangible* seperti ide-ide, nilai dan visi. Tujuannya

adalah untuk memotivasi bawahan bekerja ke arah tujuan yang telah ditetapkan pimpinan.

Berdasarkan kedua teori kepemimpinan tersebut dapat dibedakan dengan jelas, di mana pendekatan transaksional menggunakan pendekatan stimulus yang sifatnya *tangible* jika pimpinan melakukan transaksi dengan bawahannya, sedangkan pendekatan transformasional menggunakan stimulus yang sifatnya *intangible* jika pemimpin memengaruhi bawahannya (Bass, 1985).

Bass dalam bukunya *“Leadership and Performance Beyond Expectation”* (1985), menjelaskan kepemimpinan transaksional dan transformasional bersifat saling melengkapi. Bass mengembangkan model kepemimpinan berdasarkan keyakinannya bahwa kepemimpinan transaksional dan transformasional tidak berakhir pada sebuah kontinum tunggal tetap, tetapi lebih merupakan pola kepemimpinan yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin dalam kadar yang berbeda. Bagi pemimpin yang transaksional, misalnya, dalam meningkatkan kinerja yang luar biasa, maka diperlukan kepemimpinan transformasional. Karena itu, kinerja yang baik adalah hasil dari perpaduan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional (Bass dan Avolio, 1994).

Kepemimpinan transaksional menurut Bass (1985) adalah kepemimpinan yang mendekati bawahan dengan cara menukarkan “sesuatu” untuk pekerjaan tertentu atau untuk suara yang diberikan dalam sebuah kampanye. Hubungan antara atasan dan bawahan merupakan

pertukaran dalam bentuk imbalan sebagai cara untuk memenuhi harapan atasan. Kepemimpinan transaksional merupakan “usaha memotivasi” bawahan dengan cara mempertukarkan imbalan dengan kinerja bawahan. Hubungan kepemimpinan mengindikasikan bahwa pemimpin transaksional menekankan pertukaran yang bernilai ekonomis dan berjangka pendek (Laan, 2014).

Lebih lanjut menurut Bass, bahwa kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan yang memadukan antara kepemimpinan transaksional dengan kepemimpinan transformasional sekaligus. Sedangkan kepemimpinan transaksional ini sendiri adalah versus dengan kepemimpinan *Laissez-Faire* (Bass, 1985). Cara pandang tersebut menurut Bass (1985), bahwa proses hubungan transaksional antara pimpinan dan bawahan dapat berjalan sebagai berikut: Pertama, pimpinan mengetahui apa yang diharapkan dan apa yang akan diperoleh bawahan bila hasil kerjanya sesuai dengan perjanjian. Kedua, pimpinan akan memberikan imbalan bagi bawahan bila hasil kerjanya sesuai dengan kesepakatan. Ketiga, pimpinan dengan cepat mengetahui harapan pribadi bawahan jika merasa puas dengan kerja bawahan.

Berdasarkan ketiga hal tersebut maka dapat dibedakan tiga atribut pribadi kepemimpinan transaksional yaitu: 1) *contingent reward*, 2) *management by exception-active*, dan 3) *management by exception passive* (Bass dan Avolio, 1994). Ketiga atribut pribadi kepemimpinan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, *contingent reward*. Kepemimpinan yang mengisyaratkan bahwa tersedia *reward* bagi bawahan. Bawahan yang mampu memperlihatkan prestasi yang memuaskan maka akan mendapat *reward* yang memuaskan. *Reward* dapat berbentuk material dan non material. Kedua, *management by exception active*. Kepemimpinan menekankan sejumlah aturan untuk mengontrol bawahan. Tujuannya agar bawahan terhindar dari berbagai kesalahan dan kegagalan. Ketiga, *management exception passive*. Kepemimpinan menekankan adanya kepercayaan dari pemimpin terhadap kemampuan bawahan. Kesempatan diberikan kepada bawahan untuk bekerja secara mandiri. Pimpinan segera bertindak bila diketahui ada masalah yang memungkinkan bawahan mengalami kegagalan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Tujuannya adalah untuk menjaga standar dan kualitas kerja yang ingin dicapai. Bentuk intervensi dapat berupa informasi apa yang terjadi, bagaimana melakukan langkah-langkah perbaikan, dan terakhir mungkin pemberhentian bawahan dari tugasnya.

Sementara kepemimpinan transformasional adalah proses saling memengaruhi dan saling mengingatkan kebutuhan yang terjadi antara pimpinan dan bawahan (Burns dalam Bass, 1985). Proses tersebut terjadi pada tingkat mikro dan makro untuk memobilisasi dan mereformasi institusi dan sistem sosial. Sementara itu, Bass (1985), Hous dan Howel (1992) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai "*transformational leadership is term of the leader's effect follower.*" Definisi

ini menekankan bahwa pimpinan dapat merubah pengikutnya dengan cara meningkatkan kesadarannya terhadap nilai hasil usaha, pentingnya penyelesaian tugas, makna kerja, dan tujuan moral kerja.

Meningkatkan kesadaran bawahan membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki visi, kepercayaan diri, kemandirian, dan kekuatan dalam diri. Untuk mencapai visi tertentu pemimpin transformasional harus memotivasi bawahan, antara lain: 1) merasa diri penting bagi organisasi, dan (2) komitmen terhadap visi bersama.

Berdasarkan definisi dan pandangan tersebut dapat dipahami bahwa terdapat perbedaan yang jelas antara pimpinan transformasional dengan pimpinan transaksional. Pimpinan transaksional memberikan *reward* material yang sifatnya jangka pendek terhadap usaha dan kerja bawahan (Bass, 1985). Akan tetapi, antara keduanya jangan dilihat sebagai dua pendekatan yang bertentangan. Teori transformasional merupakan pengembangan dari kepemimpinan transaksional (Bass dan Avolio, 1994).

Bass dan Steidlmeier (1998) menegaskan bahwa kepemimpinan yang “paling baik” adalah kepemimpinan transformasional dan sekaligus transaksional. Bass menegaskan bahwa peran kepemimpinan transformasional adalah untuk membantu memperbesar efektivitas kepemimpinan transaksional (Bass, 1985). Karena itu, Bass berharap agar para pemimpin di semua tingkatan memiliki variasi dan kualitas kepemimpinan transformasional. Dengan kualitas kepemimpinan

transformatif yang lebih dimiliki pemimpin, maka kualitas kepemimpinan transaksional di organisasi akan berkurang (Bass, 1985). Artinya, bahwa para pemimpin di organisasi diharapkan memiliki kualitas kepemimpinan transformatif lebih besar daripada kepemimpinan transaksional.

Menurut Ismail *et al* (2011) kepemimpinan transformatif memiliki empat fitur penting: 1) *intellectual stimulation*, 2) *individualized consideration*, 3) *individualized influence attributed*, dan 4) *individualized influence behavior*. Sedangkan menurut Bass (1985), Bass & Avolio (1994), Bass & Steidlmeier (1998), bahwa kepemimpinan transformatif memiliki lima atribut: 1) *attributed charisma*, 2) *inspirational motivation*, 3) *intellectual motivation*, 4) *individualized consideration*, dan 5) *idealized influence*. Kelima atribut itu dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, *attributed charisma*. House dan Howell (1992) membangun teori kepemimpinan kharismatik berdasarkan beberapa proposisi: 1) pemimpin percaya diri, memiliki kebutuhan untuk memengaruhi, dan yakin akan nilai moral, 2) ditampilkannya perilaku untuk memberi kesan bagi pengikutnya bahwa ia berkompeten dan berhasil, 3) diartikulasikannya tujuan-tujuan ideologis, misi, nilai dasar, cita-cita, dan aspirasi, 4) diciptakan kondisi yang memungkinkan pemahaman peran tugas pengikutnya, 5) ditampilkan seperangkat contoh perilaku untuk ditiru

oleh pengikutnya, dan 6) biasanya ia mengomonikasikan dan sekaligus menunjukkan harapan yang tinggi terhadap kinerja para pengikutnya.

Bass menilai preposisi-preposisi dari House dan Howel (1992) hanya menjelaskan karisma dari aspek rasional yang dapat diobservasi tetapi gagal menjelaskan aspek rasional. Kemudian diajukan preposisi tentang ciri pemimpin *charismatic* sebagai berikut: 1) pemimpin *charismatic* lebih dari sekedar yakin akan kepercayaannya karena memiliki tujuan supranatural dan tugas suci, 2) para pengikut tidak hanya percaya dan menghargai pimpinannya tetapi juga mengidolakannya sebagai pahlawan dan tokoh supranatural, 3) para pemimpin *charismatic* sangat berbeda dengan pragmatisme, fleksibilitas, dan oportunitas, 4) pemimpin karismatik muncul ketika otoritas formal gagal menangani masa krisis, 5) pemimpin *charismatic* memiliki pendirian, ketetapan hati, kepercayaan diri yang kuat dan ekspresif, dan 6) pengidentifikasian diri para pengikut pada ada tidaknya situasi krisis (Bass, 1985).

Preposisi-preposisi di atas mengabaikan aspek situasional lainnya yakni aspek budaya komunitas. Ciri-ciri pemimpin *charismatic* secara empirik mendapat legitimasi kepemimpinan bukan semata-mata faktor kualitas pribadi tetapi juga dari tradisi budaya masyarakat. Karena itu, rakyat tidak dibenarkan menyatakan ketidaksetujuannya atau menolak secara langsung. Mereka meyakini, bahwa suara pemimpin adalah simbol kebaikan dan kebenaran. Selain itu, pemimpin *charismatic* mendahulukan

kepentingan perusahaan dan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi.

Kedua, *inspirational motivation*. Atribut ini berkaitan dengan kapasitas pemimpin untuk bertindak sebagai model bawahan. Pemimpin model ini mengomunikasikan visinya dengan lancar dan penuh keyakinan pada diri sendiri, dan suka menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya-upayanya. Keteguhan komitmennya ditujukan untuk mencapai tujuan visi ke depan, karena itu, optimisme bawahan bertambah. Melalui dukungan emosional bawahan diinspirasi untuk keluar dari motivasinya. Dengan demikian, semangat tim, optimisme, dan komitmen muncul untuk mencapai visi dan misi bersama.

Ketiga, *intellectual stimulation*. Atribut kepemimpinan ini berkaitan dengan kesadaran untuk melakukan perubahan (Bass, 1985). Pemimpin akan mendorong gagasan baru yang merangsang pemikiran ulang terhadap penggunaan cara-cara lama (Bass & Avoliol, 1994). Menurut Quin dan Hall dalam Bass (1993), bahwa pemimpin dapat melakukan *intelectuall stimulation* melalui empat cara. Cara-cara tersebut adalah rasionalitas, eksistensiialisme, empirisme, dan idealisme. Rasionalitas menjadi unsur penting untuk berprestasi sehingga memberi penekanan pada kompetensi dan kemamdirian. Eksistensiialisme mengutamakan peningkatan keamanan, kepercayaan dan tim. Empirisme mengutamakan peningkatan proteksi dan keberlanjutan, sedangkan idelalistik diarahkan kepada kreativitas dan pembelajaran.

Keempat, *individualized consideration*. Atribut kepemimpinan ini berkaitan dengan perhatian pimpinan secara pribadi kepada bawahan. Bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pimpinan. Pimpinan berpengaruh terhadap aktualisasi potensi bawahan secara penuh. Penugasan kepada bawahan diberikan secara individu, dengan tujuan bukan hanya memuaskan kebutuhan-kebutuhan bawahan sesaat, tetapi juga kebutuhan dan kemampuan bawahan ke tingkat yang lebih tinggi. Menurut Bass (1985) bahwa pemimpin memberikan apresiasi serta meningkatkan kepercayaan diri bawahan. Selain itu, pimpinan juga menggunakan bakat khusus bawahan dengan memberikan kesempatan untuk belajar. Komunikasi disampaikan kepada bawahan dan dilakukan konseling secara individu.

Kelima, *idealized influence*. Pemimpin memengaruhi bawahan melalui komunikasi dengan memberi penekanan pada pentingnya nilai, keyakinan, tekad, moral, dan etika dalam setiap pengambilan keputusan. Pemimpin memperlihatkan keyakinan pada cita-citanya dan nilai-nilai hidupnya. Dengan demikian, kelima atribut kepemimpinan tersebut saling berinteraksi untuk memengaruhi terjadinya perubahan dari bawah.

Untuk mengukur atribut-atribut kepemimpinan di atas, Bass menggunakan kuesioner kepemimpinan *multifactor leadership questionnaire* (MLQ), yang merupakan kuesioner yang harus dijawab oleh bawahan dalam menggambarkan berbagai gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pemimpin. Tiga gaya kepemimpinan yang diidentifikasi oleh model ini

yaitu gaya kepemimpinan transaksional, gaya transformasional dan gaya laissez-faire. Menurut Bass seorang pemimpin akan mengombinasikan ketiga gaya ini. Namun, ia mengusulkan suatu kombinasi optimal yang lebih disukai untuk melakukan kepemimpinan yang efektif (Bass dan Avolio, 1994).

Sejak diperkenalkan oleh Bass, berbagai upaya telah dilakukan untuk menguji dan mengembangkan isi dari model kepemimpinan transaksional dan transformasional serta MLQ yang mendasarinya (Rost, 1991). Ada beberapa kelemahan penting yang disoroti oleh pengeritik diantaranya adalah bahwa lebih banyak faktor kepemimpinan transformasional yang berkorelasi, sementara yang lain menyoroti bahwa faktor-faktor pengukuran kepemimpinan transaksional hilang dalam kuesioner MLQ. Kritikan lain adalah apakah kepemimpinan transformasional dapat, seperti yang dikemukakan oleh Bass, ditampilkan di semua level dalam suatu organisasi atau hanya level eksekutif saja yang menampilkan kepemimpinan transformasional. Kritikan lainnya mengkhawatirkan bahwa MLQ tidak memiliki validitas diskriminatif antara berbagai faktor yang disurvei (Yuki, 1989; Pierce dan Newstrom, 1995).

Setelah menganalisis seluruh penelitian sebelumnya yang menggunakan MLQ, Bass dan Avolio (1993) menyimpulkan, bahwa ketika struktur asli faktor-faktor pengukuran yang disajikan pada tahun 1985 adalah logis secara teoritis, maka perlu memvalidasi pengukuran yang lebih luas dari gaya kepemimpinan, yakni harus dihasilkan suatu versi

baru dari instrumen survei. Versi terbaru dari MLQ, yang disebut *MLQ 5 X-Short* terdiri atas 45 item yang harus dijawab oleh bawahan pemimpin. Item-item ini dinilai dengan skala Likert lima poin yaitu 0 = tidak sama sekali, 1 = sekali-sekali, 2 = kadang-kadang, 3 = cukup, dan 4 = sering. Skala ini telah digunakan oleh sekitar 200 penelitian tesis master dan disertasi doktor di seluruh dunia (Bass dan Avolio (1985)).

Dengan perubahan pada MLQ di atas, Bass dan Avolio (1995) telah mengembangkan suatu instrumen untuk mengukur faktor kepemimpinan secara lebih luas, sehingga lebih konsisten mewakili berbagai gaya kepemimpinan. Menurut Yuki (2001), bahwa hal ini akan meningkatkan kemampuan untuk mengukur gaya kepemimpinan dan menyebabkan sejumlah pengamatan penting tentang penelitian. Sedangkan Trottier, dkk (2008) mengemukakan teori kepemimpinan dari Bass (1985) yang mencakup pendekatan kepemimpinan transaksional dan transformasional, merupakan bagian penting dari penelitian kepemimpinan. Model Bass menyajikan kepada peneliti teori kepemimpinan yang dapat diuji secara empiris dan memberikan wawasan tentang dualitas pemimpin, yaitu kombinasi antara kepemimpinan transaksional dan transformasional menghadapi lingkungan organisasi saat ini.

Penelitian tentang gaya kepemimpinan yang menggunakan MLQ sudah banyak dilakukan oleh para peneliti. Ada beberapa yang dapat

dikemukakan di antaranya adalah penelitian Trottier, dkk (2008); Paracha, dkk (2012); dan Lukkasa (2013).

Penelitian yang dilakukan Trottier, dkk (2008) tentang *Examining the Nature and Nature and Significance of Leadership in Government Organization* menjelaskan beberapa temuan antara lain: (1) Variabel efektivitas kepemimpinan yang dirasakan bawahan dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional sebesar 70,9 %, sedangkan kepemimpinan transaksional sebesar 65 %. Namun, pegawai federal menilai pemimpin mereka lebih tinggi dalam faktor kepemimpinan transaksional (3,470) dibandingkan dengan faktor kepemimpinan transformasional. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Paracha, dkk (2012) tentang *Impact of Leadership Style (Transformational and Transactional Leadership on Employee Performance and Mediating Role of Job Satisfaction Study of Prives School (Educator) in Pakistan* menemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional lebih signifikan dari transformasional (Laan, 2014). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Lukkasa (2014) tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Syariah di Sulawesi Selatan menemukan antara lain, bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh

secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada bank syariah di Sulawesi Selatan (Lukkasa, 2013).

2.4 Pemberdayaan Dosen

2.4.1 Pengertian Pemberdayaan

Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Apabila sumber daya manusianya memiliki motivasi yang tinggi, kreativitas yang memadai, dan mampu mengembangkan inovasi, maka kinerjanya akan semakin baik. Karena itu, diperlukan adanya upaya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya.

Di masa yang lalu, meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dilakukan melalui pengembangan dan pelatihan atau disebut dengan pembinaan sumber daya manusia. Cara tersebut secara bertahap mulai ditinggalkan karena dinilai bersifat *top-down* kurang mampu mengembangkan kreativitas dan inovasi sumber daya manusia. Sedangkan cara baru yang dapat digunakan untuk mengembangkan sumber daya manusia sekarang ini adalah dengan cara yang lebih bersifat *bottom-up* (Wibowo, 2011).

Pemberdayaan pada dasarnya merupakan sebuah proses motivasional dari pengalaman individu agar merasa lebih diberdayakan (mampu), meskipun banyak orang terfokus pada pembahasan tentang pemberdayaan pada atribut situasional atau praktek-praktek manajemen yang menunjukkan apa yang sebuah organisasi dapat atau seharusnya

lakukan untuk menghargai kerja dan “melepaskan potensi tersembunyi” Carizon (2011). Adanya relasional yang saling menguntungkan memberikan tingginya tingkat partisipasi pegawai mengurangi tingkat depresi serta menurunkan *turn over* tenaga kerja. Situasi ini dapat diubah berdasarkan berbagai penelitian intensif, pakar psikologi dan manajemen mengemukakan solusi berupa pemberdayaan atau *empowerment* (Bass, 1994; Conger, 1989; Ford and Fotter, 1995; Stamatis, 1996; Wren, 1995 dalam Wibowo, 2011).

Memberdayakan orang berarti mendorong mereka menjadi lebih terlibat dalam keputusan dan aktivitas yang memengaruhi pekerjaan mereka (Smith, 2000). Hal ini dapat dimaknai bahwa para karyawan harus diberi kesempatan untuk menunjukkan bahwa mereka mampu memberikan gagasan baik dan mempunyai keterampilan mewujudkan gagasannya menjadi realitas. Robbins (2003) mengemukakan pemberdayaan adalah penempatan pekerja untuk bertanggung jawab atas apa yang dikerjakannya. Dengan demikian, pimpinan akan belajar untuk berhenti mengontrol dan pekerja belajar bagaimana bertanggung jawab atas pekerjaannya dan membuat keputusan yang tepat.

Adanya pergeseran paradigma, karyawan saat ini dipandang sebagai sumber daya yang penting dan harus dikembangkan dan diberdayakan. Sebagaimana namanya, pemberdayaan pegawai difokuskan kepada pegawai tingkat bawah dalam setiap organisasi. Dengan pemberdayaan pegawai, kekuasaan justru digali dalam diri

pegawai, oleh karena pemberdayaan pegawai dilaksanakan dengan menggali potensi yang terdapat dalam diri pegawai, maka pemberdayaan berarti pengembangan kekuasaan bukan sekedar pendistribusian kekuasaan yang telah ada dan telah dimiliki oleh manajemen. Dengan kata lain, pemberdayaan pegawai berangkat dari pertanyaan “apa yang dapat dicapai” (*what can be*) dengan memberikan keleluasaan kepada pegawai untuk melakukan perencanaan dan pengambilan keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

Secara teoritis, kata *empowerment* dapat diartikan sebagai pemberian tanggung jawab dan otoritas kepada seseorang atau individu untuk membuat suatu keputusan (Noe, *et al*, 2003). *Empowerment* mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya. Konsep *empowerment* demikian mengandung pula pengertian bahwa bila seseorang tersebut berdaya akan mampu untuk berperilaku secara mandiri dan penuh tanggung jawab. Carizon dalam Moeheriyono (2009) menggambarkan bahwa *empowerment* bukan hanya sekedar “memberdayakan” seseorang tetapi juga merupakan proses untuk membebaskan seseorang dari struktur “lingkungan” yang kaku. Di dalam pengertian Carizon, proses *empowerment* mementingkan adanya kebebasan bagi seseorang untuk mengambil sebuah keputusan secara bertanggung jawab. Diyakini bahwa *empowerment* akan mendorong terjadinya kondisi aktif, berani berinisiatif

dan sebaliknya, menciptakan sebuah kondisi bagi individu yang lain untuk memberikan respon secara bebas, mandiri dan bertanggung jawab.

Konsep pemberdayaan tidak menyarankan suatu sistem di dalamnya, setiap orang mengerjakan apapun yang dipikirkannya. Memungkinkan orang lain untuk menggunakan kemampuannya adalah pemberdayaan. Kondisi yang memungkinkan manusia mengetahui apakah peranan mereka dan apakah pentingnya peranan itu bagi organisasi secara keseluruhan dan dengan demikian memungkinkan keterlibatan bersama terhadap hasil-hasilnya merupakan lingkungan yang melaksanakan pemberdayaan. Penekanan diberikan pada penghilangan hambatan-hambatan terhadap pemberdayaan yang diciptakan oleh struktur organisasi hirarkis. Sifat dan kondisi kontekstual organisasi merupakan pertimbangan penting dalam proses pemberdayaan tetapi hanya merupakan sebagian dari konsep pemberdayaan tersebut.

2.4.2 Teori Pemberdayaan SDM

Munculnya konsep pemberdayaan ini pada awalnya merupakan gagasan yang ingin menempatkan manusia sebagai subjek dari dunianya sendiri. Oleh karena itu, wajar apabila konsep ini menampakkan dua kecenderungan.

Pertama, pemberdayaan menekankan kepada proses memberikan atau mengalihkan sebagian kekuasaan, kemampuan atau kekuatan (*power*) kepada masyarakat, organisasi atau individu agar

menjadi lebih berdaya. Proses ini sering disebut sebagai kecenderungan primer dari makna pemberdayaan.

Kedua, kecenderungan sekunder, menekankan pada proses menstimulasi, mendorong dan memotivasi individu agar mempunyai kemampuan atau keberdayaan untuk menentukan apa yang menjadi pilihan hidupnya.

Pemberdayaan merupakan proses yang memerlukan perencanaan menyeluruh, pemikiran mendalam tentang mekanisme pemantauan dan peningkatan secara terus menerus. Rencana untuk mengadakan pemberdayaan akan memberi dasar membentuk kejadian penting dan mengukur prestasi.

Pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari unsur-unsur atau alat-alat manajemen, yaitu *man, money, materials, methods, machines and market*. Keenam unsur manajemen tersebut sangatlah penting/menentukan bagi jalannya kegiatan suatu organisasi.

Berdasarkan unsur-unsur manajemen tersebut di atas, ada salah satu unsur yang memegang peran penting dalam suatu organisasi, yaitu manusia. Karena manusia merupakan sumber daya yang menggerakkan jalannya organisasi. Efektif tidaknya suatu organisasi tergantung pada manusia mengelola sumber daya lainnya yang ada dalam organisasi. Oleh karena itu manusia (pegawai), harus dikelola secara baik.

Agar manusia dalam organisasi dapat lebih meningkatkan kualitas, kesetiaan serta tanggung jawab terhadap tugas yang

diembannya, maka perlu dilakukan suatu pemberdayaan bagi para pegawai dalam struktur organisasi. Dalam hal ini, pemimpin memegang peran untuk memberdayakan para pegawainya agar tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi dapat tercapai.

Hasil akhir yang diharapkan dari pemberdayaan adalah meningkatnya peran pegawai dalam berbagai aktivitas organisasi. Hal ini berarti berkaitan dengan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Dalam kaitan ini, *United Nation Development Programme* (UNDP) 1999 yang dikutip Sedarmayanti (2001) berpendapat bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah pengembangan sumber daya manusia dalam proses meningkatkan kemampuan manusia untuk melakukan pilihan. Pengertian ini memusatkan perhatian pada pemerataan dalam peningkatan kemampuan manusia (melalui investasi pada manusia itu sendiri) dan pada pemanfaatan kemampuan itu (melalui penciptaan kerangka keterlibatan manusia untuk mendapatkan penghasilan dan perluasan ruang kerja). Sedangkan menurut pendapat Hasibuan dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia" berpendapat bahwa pengembangan pegawai, adalah kegiatan dalam usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Tulus dalam Sedarmayanti (2001), bahwa pemberdayaan adalah perubahan yang terjadi pada

falsafah manajemen yang dapat membantu menciptakan suatu lingkungan dimana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi. Kemudian dikemukakan pula bahwa pemberdayaan SDM adalah salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai iptek, serta kemampuan manajemen, meningkatkan mutu SDM untuk dapat memenuhi tantangan peningkatan perkembangan yang semakin cepat, efisien dan produktif, harus dilakukan secara terus menerus sehingga tetap menjadikan SDM yang produktif.

Uraian tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya pemberdayaan pegawai dimaksudkan agar manusia dalam suatu organisasi dapat lebih meningkatkan kualitas, kesetiaan serta tanggung jawab terhadap tugas yang diembannya, maka perlu dilakukan suatu pemberdayaan bagi para pegawai dalam suatu organisasi. Dalam hal ini pimpinan memegang peranan untuk memberdayakan para pegawainya agar tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi dapat tercapai.

Meski banyak teori dan konseptualisasi pemberdayaan, tetapi pada dasarnya pemberdayaan dapat didefinisikan dalam dua kelompok besar, yaitu pemberdayaan dalam konstruk relasional dan pemberdayaan dalam konstruk motivasional.

Pertama, pemberdayaan sebagai konstruk relasional. Dalam literatur manajemen dan literatur pengaruh sosial, kekuasaan dirumuskan

sebagai sebuah konsep relasional yang digunakan untuk menggambarkan persepsi tentang kekuasaan atau kendali yang dimiliki seorang pelaku atau sebuah unit organisasi terhadap pihak-pihak lain (Pfeffer, 1981). Literatur manajemen merumuskan pemberdayaan berdasarkan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) (Homans dalam Conger dan Kanungo, 1988), sehingga literatur ini menafsirkan kekuasaan sebagai sebuah fungsi ketergantungan dan kemandirian dari para pelaku (*actor*). Kekuasaan relatif yang dimiliki seorang pelaku terhadap pelaku lain adalah produk dari besarnya ketergantungan yang satu terhadap yang lain (Pfeffer, 1981).

Kedua, pemberdayaan sebagai konstruk motivasional. Dalam literatur psikologi, kekuasaan dan kendali digunakan sebagai kondisi kepercayaan (*belief state*), yang bersifat motivasional atau yang mengandung pengharapan dan bersifat informal dalam diri tiap-tiap individu. Dalam artian motivasional, kekuasaan adalah kebutuhan intrinsik dari dalam individu untuk memiliki kebebasan membuat keputusan (*self-determination*) (Deci *et al.*, 1989), atau kebutuhan intrinsik untuk merasa yakin pada efektifitas diri (*self-efficacy*) (Bandura, 1989). Jadi pemberdayaan dalam konstruk relasional adalah “*to empower*” (memberdayakan), sedangkan dalam konstruk motivasional, pemberdayaan berarti “*to enable*” (memungkinkan, membuat bisa, memampukan). Berbeda dari definisi pemberdayaan sebagai delegasi kewenangan atau saling berbagi sumberdaya, “*to enable*” berarti

meningkatkan motivasi individu dengan cara meningkatkan keyakinan individu itu pada efektifitas dirinya sendiri.

Menurut Kanter (1989), bekerja dalam kondisi terberdayakan memiliki suatu dampak yang positif bagi para karyawan, yaitu meningkatnya perasaan keyakinan diri dan kepuasan kerja, motivasi yang lebih tinggi, dan kelelahan fisik/mental yang rendah. Situasi kerja dalam pemberdayaan secara struktural akan lebih besar kemungkinannya untuk memiliki praktek manajemen yang bisa meningkatkan perasaan pegawai tentang kepercayaan pada organisasi dan kepuasan kerja.

Teori Kanter ini telah mendapat banyak pembuktian dalam berbagai penelitian. Beberapa penelitian terhadap lingkungan kerja telah menemukan adanya hubungan antara pemberdayaan kerja dengan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pegawai. Antara lain tingkat pemberdayaan kerja yang tinggi telah diasosiasikan dengan tingkat komitmen yang tinggi (Laschinger *et al.*, 2001), partisipasi lebih besar dalam pengambilan keputusan organisasi (Kutzcher *et al.* dalam Laschinger dan Finegan, 2004), tingkat otonomi kerja yang lebih tinggi (Kutzcher dalam Laschinger *et al.*, 2001), tingkat kepuasan yang lebih tinggi (Laschinger *et al.*, 1999, 2001; Laschinger dan Finegan, 2004), dan kepercayaan organisasional yang lebih besar (Laschinger *et al.*, 2001; Laschinger dan Finegan, 2004). Kesemua temuan tersebut memberikan dukungan pada teori Kanter.

Thomas dan Velthouse dalam Drake (2007) mendefinisikan pemberdayaan sebagai motivasi kerja intrinsik yang meningkat sebagai hasil dari empat kognisi yang mencerminkan persepsi seseorang tentang peranan kerja mereka. Keempat kognisi yang dikemukakan oleh Thomas dan Velthouse dalam Drake (2007) yaitu:

1. *Meaningfulness is refer to the intrinsic value of a work task, judges in relation to an individual's own ideals or standards.*
2. *Competence is defined as the degree to which a person can perform task activities skillfully when he or she tries.*
3. *Choice refers to an individual's sense of having causal responsibility for his or her own actions.*
4. *Impact is an employees's belief that his or her actions make a different in term of accomplishing a goal or purpose.*

Kemudian Spreitzer (1995) telah memvalidasi empat dimensi pemberdayaan yang dikemukakan oleh Kenneth dan Velthouse (1990) dengan melakukan survey pada 393 manajer pada perusahaan yang termasuk Fortune 50. Dalam model pemberdayaan psikologis tersebut dimensi *choice* berganti nama dengan *self-determination*. Spreitzer (1995) mendefinisikan empat dimensi (kognisi) yaitu:

1. *Meaning reflect the degree to which an individual belives in and cares about goal perposes. Meaningfulness is judged in relation to an individual's own ideals or standards of need.*

2. *Competence refers to self-efficacy specific to work and is rooted in an individual's belief in his or her knowledge and capability to perform task activities with skill and succes.*
3. *Self determination represents the degree to which an individual feels causal responsibility for work-related actions, in the sense of having choise in initiating and regulating action.*
4. *Impact as the experience of having an influence on strategic, administrative, or operating outcomes at work tomake a defference*

Berikut merupakan penjelasan masing-masing dimensi pemberdayaan yaitu:

1. Arti (*meaning*), adalah nilai dari suatu tujuan kerja yang dinilai dalam kaitannya dengan tujuan atau standar individu yang bersangkutan (Kenneth & Velthouse, 1990). Arti mencakup suatu kesesuaian antara persyaratan dari suatu peran kerja dan keyakinan, nilai, dan perilaku (Spreitzer, 1995).
2. Kompetensi (*competence*), mempunyai arti yang sama dengan *self-efficacy*, yaitu keyakinan individu atas kemampuannya dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan dengan keahlian yang dimilikinya (Gist, 1987 dalam Spreitzer, 1995). Kompetensi merupakan keyakinan, penguasaan pribadi, atau pengharapan yang berkaitan dengan usaha dan hasil kerja (Bandura, 1989 dalam Spreitzer, 1995). Kompetensi lebih memfokuskan pada kemampuan dalam melaksanakan peran

kerja tertentu, bukan peran kerja secara umum atau sering disebut dengan *self-esteem*.

3. Penentuan diri (*self-determination*), adalah perasaan individu yang berkaitan dengan pilihan dalam mengawali dan mengatur tindakan (Deci dkk., 1989). Penentuan diri merefleksikan otonomi dalam mengawali dan melaksanakan perilaku dan proses kerja, misalnya mengenai pembuatan keputusan tentang metode kerja, kecepatan, dan usaha yang dilaksanakan (Spreitzer 1995).
4. Pengaruh (*impact*) adalah suatu tingkatan yang mana individu dapat mempengaruhi hasil-hasil strategik, administratif, dan operasional dari hasil kerja (Deci dkk., 1989). Lebih jauh lagi, pengaruh berbeda dari *locus of control*, yang mana pengaruhnya dipengaruhi oleh lingkup kerja, sedangkan *internal locus of control* merupakan karakteristik kepribadian global yang berlaku dalam semua situasi (Spreitzer 1995).

Secara bersama-sama, keempat dimensi tersebut merefleksikan orientasi terhadap suatu peran kerja secara aktif. Orientasi aktif yang dimaksudkan di sini adalah orientasi yang mana individu berkeinginan dan merasa mampu melaksanakan peran dalam konteks kerjanya. Keempat dimensi di atas tergabung membentuk keseluruhan konstruk dari pemberdayaan psikologis. Dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan dalam konstruk relasional adalah "*to empower*" (memberdayakan), sedangkan dalam konstruk motivasional, pemberdayaan berarti "*to enable*" (memungkinkan, membuat bisa, memampukan). Hal ini berbeda

dengan pemberdayaan sebagai delegasi kewenangan atau saling berbagi sumberdaya, tetapi “*to enable*” berarti meningkatkan motivasi individu dengan cara meningkatkan keyakinan individu itu pada efektifitas dirinya sendiri (Debora 2006).

Pemberdayaan psikologis merupakan suatu konsep psikologis yang memiliki empat dimensi. Keempat dimensi itu tergabung membentuk keseluruhan konstruk psikologis, yaitu *meaning*, *preceived impact*, *self efficacy*, dan *self determination* (Spreitzer, 1995). Sejalan dengan hal tersebut Indradevi (2012) melakukan penelitian dengan pemberdayaan psikologis berupa *meaningfull work*, *competence*, *authority*, dan *impact* hubungannya dengan prestasi kerja dan kepuasan kerja dari empat perusahaan perangkat lunak di Chennai India. Hasil penelitiannya menemukan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja.

2.5 Hubungan Variabel Penelitian

2.5.1 Kepemimpinan dengan Kompetensi

Peningkatan kompetensi dosen tentu saja harus ditunjang oleh beberapa faktor, di antaranya adalah dukungan kepemimpinan dan kegiatan pemberdayaan yang dilakukan oleh institusi dimana dosen ditempatkan. Teori modern kepemimpinan menekankan pada kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kedua pendekatan kepemimpinan tersebut memiliki pendekatan yang berbeda,

pendekatan transaksional bersifat *tangible* sedangkan pendekatan transformasional bersifat *intangible* (Bass, 1985). Kedua kepemimpinan tersebut bersifat saling melengkapi dan karena itu, kinerja yang tentu saja ditunjang oleh adanya kompetensi dari anggota organisasi adalah hasil dari perpaduan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional (Bass dan Avolio, 1994).

Penelitian yang dilakukan oleh Sugeng (2004) menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan kompetensi profesional guru. Oleh karena itu, dapat diduga bahwa kompetensi dosen akan meningkat jika didukung oleh kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam organisasi.

2.5.2 Kepemimpinan dengan Prestasi Kerja

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Bass (1985), Locander (2002), dan Yammarino (1993) adalah kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauh mana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander, 2002 dan Yammarino, 1993).

Konsep kepemimpinan yang berkembang pesat adalah konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 (Locander 2002). Kedua konsep kepemimpinan

tersebut berbasiskan pada gaya, perilaku dan situasi yang meliputi seorang pemimpin (Locander 2002). Kepemimpinan transaksional berdasarkan prinsip pertukaran imbalan antara pemimpin dengan bawahan di mana pemimpin mengharapkan imbalan berupa kinerja bawahan yang tinggi sementara bawahan mengharapkan imbalan dan penghargaan secara ekonomis (Humphreys, 2002; Rafferty & Griffin 2004; Sarros dan Santora 2001). Sedangkan kepemimpinan tranformasional mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi.

Prestasi kerja secara teoritis terkait dengan kinerja (Ruky, 2006) yang diartikan sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaannya. Hal ini berarti prestasi terkait dengan adanya bobot kemampuan individu dalam memenuhi ketentuan-ketentuan yang ada di dalam pekerjaannya (Byars dan Rue, 1984 dalam Sutrisno, 2011). Beberapa elemen yang saling terkait meliputi tingkat keterampilan, tingkat upaya, dan kondisi-kondisi eksternal (Perry,1990). Indikator-indikator prestasi kerja menurut Sutrisno (2011) meliputi hasil kerja, pengetahuan pekerjaan, inisiatif, kecekatan mental, sikap, dan absensi. Sementara indikator prestasi kerja dosen dapat dilihat pada kemampuan dosen pada bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan

pengembangan karya ilmiah, pengabdian kepada masyarakat, dan kegiatan penunjang lainnya (UU Nomor 14 Tahun 2005).

Pencapaian prestasi kerja dosen tentu saja tidak dapat diperoleh melalui proses yang instan tetapi dukungan beberapa faktor diperlukan, di antaranya adalah kepemimpinan di perguruan tinggi masing-masing dosen. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja dosen di antaranya adalah Wibowo (2006), Wiranata (2011), dan Nursyamsi (2012). Dengan demikian dapat diduga bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja dosen.

2.5.3 Pemberdayaan dengan Kompetensi

Kompetensi dosen juga dapat tercipta jika para dosen berada dalam lingkungan organisasi yang bersifat memberdayakan. Suatu keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki secara efektif (Pfeffer, 1981). Selain itu, banyak manajer dan peneliti menyadari agar perusahaan mempunyai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan atau *sustainable competitive advantages* apabila semua karyawan yang ada dalam organisasi tersebut terlibat dan dituntut aktif untuk meningkatkan kesuksesan perusahaan (Lawler, 1986 dalam Siegall dan Gardner, 1999). Keterlibatan karyawan dalam hal ini mencakup keterlibatan dalam proses perencanaan strategis dan menjadi bagian pengembangan kebijaksanaan organisasi, serta perencanaan perluasan lini organisasi.

Studi di bidang manajemen juga memperlihatkan bahwa karyawan yang telah merasa diberdayakan akan bergerak untuk mengoptimalkan potensi dan kemampuannya atau dengan bahasa berbeda terdorong untuk meningkatkan kompetensinya masing-masing. Selanjutnya, tingkat kompetensi yang tinggi akan berhubungan dengan tingkat efektivitas dan, kinerja yang semakin tinggi pula (Thomas dan Velthouse 1990; Koberg, 1990 dalam Drake, 2007).

Berkaitan dengan peningkatan kompetensi dosen melalui pemberdayaan, para peneliti mulai menaruh perhatian khusus pada pemberdayaan psikologis yang merupakan upaya untuk meningkatkan kompetensi karyawan (Conger dan Kanugo, 1988). Pemberdayaan psikologis merupakan suatu konsep psikologis dan memiliki beberapa dimensi. Terdapat empat dimensi utama yang membentuknya yaitu *meaning*, *perceived impact*, *self efficacy*, dan *self-determination* (Spreitzer, 1995). Keempat dimensi tersebut tergabung membentuk keseluruhan konstruk pemberdayaan psikologis, atau dengan kata lain, apabila salah satu dimensi tidak ada, maka tingkat pemberdayaan yang diperoleh juga tidak maksimal.

2.5.4 Pemberdayaan dengan Prestasi Kerja

Pembahasan pemberdayaan lebih banyak terfokus pada atribut situasional yang menunjukkan bagaimana sebuah organisasi dapat atau apa yang seharusnya dilakukan untuk menghargai profesi (Carizon dalam Wibowo, 2011). Adanya relasional yang saling menguntungkan

memberikan tingginya tingkat partisipasi pegawai dan mengurangi tingkat depresi, serta menurunkan *turn over* tenaga kerja. Situasi ini dapat diubah berdasarkan berbagai penelitian intensif, pakar psikologi dan manajemen mengemukakan solusi berupa pemberdayaan atau *empowerment* (Bass, 1994; Conger, 1989; Ford and Fotter, 1995; Stamatis, 1996; Wren, 1995 dalam Wibowo, 2011).

Memberdayakan orang berarti mendorong mereka menjadi lebih terlibat dalam keputusan dan aktivitas yang memengaruhi pekerjaan mereka (Smith, 2000), juga dapat dimaknai sebagai penempatan pekerja untuk bertanggung jawab atas apa yang dikerjakannya (Robbins, 2003). Tanggung jawab tersebut mengandung pengertian pemberian otoritas kepada seseorang atau individu untuk membuat suatu keputusan (Noe, *et al*, 2003). Hasil akhir yang diharapkan dari pemberdayaan adalah meningkatnya kinerja pegawai dalam berbagai aktivitas organisasi (Sedarmayanti, 2001). Dengan demikian, pemberdayaan pegawai dimaksudkan agar manusia dalam suatu organisasi dapat lebih meningkatkan kualitas, kesetiaan serta tanggung jawab terhadap tugas yang diembannya. Beberapa penelitian empiris menunjukkan adanya pengaruh kegiatan pemberdayaan terhadap kinerja, di antaranya Debora (2006), Nursyamsi (2012), Praptadi (2009), Riniwati (2008), Joo and Shim (2010), dan Ismail, *et al* (2011). Dengan demikian dapat dikonstruksi bahwa pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja dosen.

2.5.5 Kompetensi dengan Prestasi Kerja

Konsep dasar kompetensi berawal dari konsep individu yang bertujuan untuk mengidentifikasi, memperoleh, dan mengembangkan kemampuan individu agar dapat bekerja dengan prestasi yang luar biasa. Individu merupakan komponen utama yang menjadi pelaku dalam organisasi. Oleh karena itu, kemampuan organisasi tergantung dari kemampuan individu-individu yang bekerja dalam organisasi. Ada dua jenis definisi kompetensi yang berkembang pesat, yaitu kompetensi yang didefinisikan sebagai gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, dan kompetensi yang menggambarkan bagaimana seseorang diharapkan berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik (Miller, Rankin dan Neathe dalam Hutapea dan Thoha, 2008). Paling tidak, terdapat lima kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja, meliputi: 1) *task achievement*, 2) *relationship*, 3) *personal atribut*, 4) *managerial*, dan 5) *leadership* (Zwell, 2000). Merujuk pada Pedoman Sertifikasi Dosen (2010), maka jenis-jenis kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang dosen meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi sosial, dan kompetensi kepribadian.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki hubungan yang bersifat positif dengan prestasi kerja, di antaranya penelitian Kamidin (2010), Manaroinsong (2011) dan Lestari AS, (2013)). Semua hasil penelitian tersebut menemukan bahwa kompetensi memiliki

keterkaitan yang searah dengan prestasi kerja atau kinerja, sehingga konstruksi model penelitian ini juga menduga bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap prestasi kerja dosen.

2.6 Penelitian Empiris Sebelumnya

Beberapa penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini dijadikan dasar dalam menentukan variabel-variabel yang akan dikonstruksi dalam sebuah model struktural. Penelitian empiris dimaksud adalah sebagai berikut:

2.6.1 Deanne N. Den Hartog, et al (1999); “Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?”

Penelitian ini memfokuskan pada budaya untuk mendukung teori implisit kepemimpinan (*culturally endorsed implicit theories of leadership* atau CLTS). Meskipun penelitian lintas budaya menekankan bahwa kelompok budaya yang berbeda memiliki konsep berbeda dari kepemimpinan, hal ini menjadi kontroversial lalu menjadi perdebatan yaitu: atribut yang terkait dengan kepemimpinan karismatik/transformatasional akan secara universal disahkan sebagai kontribusi terhadap kepemimpinan yang luar biasa. Hipotesis ini telah diuji di 62 budaya sebagai bagian dari Program Penelitian *Global Leadership and Efektivitas Perilaku Organisasi (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* atau GLOBE). Hasil penelitian ini mendukung hipotesis

bahwa secara spesifik kepemimpinan karismatik/transformatasional yang kuat dan universal mendukung lintas budaya.

Hasil penelitian pada jurnal ini didukung oleh studi kedua mengenai persepsi dibandingkan kepemimpinan tingkat yang lebih rendah. Transformasional/karismatik yang berkualitas dinilai positif bagi para pemimpin di seluruh tingkatan, meskipun karakteristik tertentu juga penting yang terlihat dari variasi tingkat hirarkis. Analisis kualitatif dilakukan sebagai bagian dari Globe menghasilkan informasi yang menggambarkan bagaimana unsur-unsur yang lebih abstrak dari kepemimpinan menjadi berlaku dalam kehidupan nyata.

2.6.2 Debora (2006) dengan Judul "Pengaruh Pemberdayaan Kerja dan Psikologis Terhadap Kepercayaan Organisasional dan Kepuasan Kerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta"

Penelitian ini merupakan pengembangan teori Kanter tentang *structural theory of power in organizations*, yang bertujuan menguji pengaruh pemberdayaan kerja, pemberdayaan psikologis dan kepercayaan organisasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan *cross sectional study* pada lima perguruan tinggi swasta berbentuk universitas di Kalimantan. Responden adalah dosen tetap PTS dengan jumlah 186 orang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah survai. Populasi penelitian adalah tenaga dosen tetap yayasan yang seluruhnya berjumlah 2.327 orang dan tersebar pada 119 buah PTS di lingkungan Kopertis Wilayah XI Kalimantan (data tahun akademik 2004/2005). Metode pengambilan sampel yang

digunakan adalah *multistage sampling*. Pengujian model dan hubungan yang dikembangkan menggunakan Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling*) atau disingkat SEM.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis, kepercayaan organisasional dan kepuasan kerja. Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan organisasional dan kepuasan kerja. Kepercayaan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Demikian juga pemberdayaan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dengan dimediasi oleh pemberdayaan psikologis dan kepercayaan organisasional.

2.6.3 Idayanti Nursyamsi (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Pemberdayaan, dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional serta Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, pemberdayaan, dan stres kerja terhadap komitmen organisasi serta dampaknya terhadap kinerja dosen. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada 100 orang dosen pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin. Pemilihan sampel menggunakan *sampel cluster sampling* kemudian *proportional stratified random sampling*, analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*).

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap komitmen

organisasional dan kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen melalui komitmen profesional. Pemberdayaan dosen juga memiliki pengaruh langsung yang positif signifikan terhadap komitmen organisasional dan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen melalui komitmen organisasional.

2.6.4 Baso Amang (2009) dengan judul penelitian “Analisis Kinerja Dosen pada Program Studi Terakreditasi Perguruan Tinggi Swasta di Sulawesi Selatan”

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh kemampuan terhadap motivasi dan kinerja; kompensasi terhadap kepuasan, motivasi, dan kinerja; sarana prasarana terhadap kepuasan, motivasi, dan kinerja; lingkungan kerja terhadap kepuasan, motivasi, dan kinerja; kepuasan terhadap motivasi dan kinerja; dan motivasi terhadap kinerja dosen. Sampel penelitian sebanyak 218 orang dosen, menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data, selanjutnya dianalisis dengan *Structural Equation Modelling* (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kemampuan terhadap kinerja, tetapi tidak untuk motivasi; kompensasi terhadap kepuasan, motivasi dan kinerja; sarana prasarana terhadap kepuasan, motivasi, dan kinerja; kepemimpinan terhadap kepuasan dan kinerja tetapi tidak untuk motivasi; kepuasan terhadap motivasi tetapi tidak untuk kinerja; motivasi tidak signifikan terhadap kinerja. Kemampuan, kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan bersama-sama secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja dosen. Kompensasi yang paling

dominan memengaruhi kepuasan; kepuasan yang paling dominan terhadap motivasi, dan motivasi yang paling dominan terhadap kinerja dosen program studi terakreditasi perguruan tinggi swasta di Sulawesi Selatan.

2.6.5 Thomas Praptadi (2009). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan Terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan pemberdayaan terhadap komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Permasalahan dalam penelitian ini dikarenakan kondisi absensi pegawai di KPP Pratama Kota Semarang pada tahun 2005 sebesar 1,08 %, tahun 2006 meningkat menjadi 1,12 % dan tahun 2007 meningkat lagi menjadi 1,16 %, di mana tingkat absensi yang ditoleransi sebesar 0,75 %. Tingginya tingkat absensi tersebut tidak relevan dengan visi KPP Pratama Kota Semarang yaitu menjadi model pelayanan masyarakat yang menyelenggarakan sistem dan manajemen perpajakan kelas dunia, yang dipercaya dan dibanggakan masyarakat, di mana hal tersebut juga dapat menjadi indikator awal yang dapat berdampak pada kinerja pegawai yang rendah.

Penelitian ini dilakukan di KPP Pratama Semarang, responden yang digunakan sebanyak 168 pegawai, menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan pemberdayaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa manajemen KPP Pratama kota Semarang perlu meningkatkan budaya organisasi untuk meningkatkan komitmen organisasi yang tinggi dan kinerja yang baik dari pegawai. Hal tersebut dapat dilakukan melalui transparansi dalam penilaian kinerja serta memberikan pelatihan-pelatihan dalam meningkatkan kompetensi kinerjanya dan meningkatkan *teamwork* dengan *outhbound*. Selain itu manajemen KPP Pratama Kota Semarang perlu meningkatkan pemberdayaan untuk meningkatkan komitmen organisasi yang tinggi dan kinerja yang baik dari pegawai.

2.6.6 Weiling Ke and Ping Zhang (2010). Effects of Empowerment on Performance in Open-Source Software Projects

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana komponen pemberdayaan psikologis (otonomi, kompetensi, arti dan dampak) yang berasal dari tugas *open-source software* (OSS) adalah apa yang memotivasi individu untuk berpartisipasi dan memberikan kontribusi, mengingat kurangnya mekanisme *numerating*. Data dikumpulkan melalui survey dari 233 peserta OSS, kemudian dianalisis dengan SEM menggunakan program PLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis (otonomi, kompetensi, arti, dan dampak) yang berasal dari tugas dapat memengaruhi hasil kerja peserta. Secara khusus, penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi dan dampak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja peserta OSS, sedangkan otonomi dan arti memiliki pengaruh negatif pada kinerja.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan secara statistik antara karyawan dan keterlibatan kerja, dan kepuasan kerja. Jelasnya, penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan dalam organisasi sekarang menjadi pendekatan manajemen umum. Pemberdayaan mengasumsikan bahwa manajer dan karyawan akan menerima persiapan yang memadai untuk melakukan proses pemberdayaan.

2.6.7 Indradevi (2012). The impact of Psychological Empowerment on Job Performance and job Satisfacton in Indian Software Companeis.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat dampak pemberdayaan psikologis terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja di perusahaan perangkat lunak India. Data dikumpulkan dari 200 responden dari perusahaan perangkat lunak. Alat penilaian yang digunakan adalah kuesioner yang terdiri dari 12 item pada pemberdayaan psikologis terhadap kinerja, enam pada kinerja dan enam item pada kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis berupa *meaningfull work, competency, authority*, dan *impact* berpengaruh positif terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja di beberapa perusahaan perangkat lunak di India.

2.6.8 Felicia Dewi Wibowo (2006). Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan.

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh kepemimpinan, dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dan dampaknya

kepada peningkatan kinerja karyawan. Penggunaan variable-variabel tersebut dengan alasan hasil penelitian terdahulu, yaitu: Cianni dan Wnuck, (1997), Shoemaker, (1999), Cooke, (1999), Hutagaol, (2002) dan Applebaum *et al*, (2001) yang menemukan pengaruh langsung kepemimpinan, dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Penggunaan variabel-variabel tersebut dapat memecahkan permasalahan yang terjadi pada PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang, yaitu tingginya tingkat *turnover* karyawan akibat rendahnya komitmen organisasi yang berdampak pada kinerja karyawan yang rendah.

Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasi, yang merupakan penyebab terjadinya tingginya *turnover* karyawan di mana pertumbuhan jumlah karyawan pada tahun 2003 sebesar 1,44%, pada tahun 2004 sebesar 2,14% dan pada tahun 2005 meningkat lagi menjadi sebesar 2,97%. Tingginya *turnover* karyawan mengindikasikan adanya komitmen organisasi yang rendah dari karyawan PT. Bank Maspion Semarang. Manajemen PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang seharusnya memperhatikan faktor-faktor seperti kepemimpinan, dan pengembangan karir, karena faktor-faktor tersebut terbukti memengaruhi tinggi rendahnya komitmen organisasi. Implikasi teoritis dan saran-saran bagi penelitian mendatang juga diuraikan pada bagian akhir dalam penelitian ini

Sampel penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang, sejumlah 102 orang. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data, karena semua populasi dijadikan objek dalam penelitian ini sehingga digunakan metode sensus sejumlah 102 karyawan yang dijadikan responden. Tipe responden dibagi dua yaitu: karyawan dan pimpinan perusahaan seperti kepala bagian (Kabag), namun pimpinan bank tidak termasuk karena untuk menilai kinerja karyawan bawahannya.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel pengembangan karir merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasi dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,35 kemudian variabel peran kepemimpinan sebesar 0,30. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pengembangan karir yang transparan dari manajemen PT. Bank Maspion Indonesia cabang Semarang merupakan indikasi yang paling memengaruhi peningkatan komitmen organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

2.6.9 Harsuko Riniwati (2008). Pengaruh Tingkat Pemberdayaan Terhadap Kinerja Manajer Perempuan pada Perusahaan Perikanan di Jawa Timur.

Tujuan penelitian ini untuk menguji dan menganalisis pengaruh tingkat pemberdayaan manajer perempuan terhadap kinerja manajer perempuan. Rancangan penelitian menggunakan penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Populasi dalam penelitian ini adalah semua perusahaan perikanan di Jawa Timur. Penelitian dilakukan di perusahaan perikanan skala sedang dan besar yang ada di Jawa Timur. Jumlah responden sebanyak 121 manajer perempuan. Data dikumpulkan dari responden dengan menggunakan metode survei. Jawaban yang diperoleh dari responden sesuai dengan nilai variabel berdasarkan skala semantic. Selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan *Path Diagram*. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan tingkat pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer perempuan.

2.6.10 Anak Agung Wiranata (2011). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dan Stres Karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dan stres karyawan. Hipotesa kerja yaitu $H_0 = 0$, kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja dan stress karyawan. $H_a \neq 0$, kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dan stress karyawan. Dalam penelitian ini, penentuan objek penelitian menggunakan teknik *sample random sampling*. Adapun teknik atau

metode yang digunakan dalam pengumpulan data meliputi metode kuesioner/angket.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tingkat kesalahan 5% kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap stress karyawan. Korelasi yang diperoleh adalah sebesar 0,47 (tingkat hubungan sedang), kepemimpinan berpengaruh sebesar 22,09% terhadap stress karyawan di CV. Mertanadi. Pada tingkat kesalahan 5% kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Korelasi diperoleh sebesar 0,73 (tingkat hubungan kuat), kepemimpinan berpengaruh sebesar 53,29% terhadap kinerja karyawan di CV. Mertanadi. Kesimpulan yang diperoleh pada penelitian ini adalah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan juga terhadap stres karyawan.

2.6.11 Masruhi Kamidin (2010). Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi sumberdaya manusia yang terdiri atas: tingkat pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja, dan penguasaan teknologi terhadap prestasi kerja. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi sumberdaya manusia yang paling dominan terhadap prestasi kerja pegawai. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuesioner yang disebarakan kepada 121 orang sedangkan analisis data menggunakan regresi linear berganda.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa secara simultan kompetensi pegawai meliputi tingkat pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja, dan penguasaan teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Sedangkan faktor yang dominan pengaruhnya adalah tingkat pengetahuan pegawai.

2.6.12 Kasemsap, Kipjokin (2013). Strategic Human Resource Practice: A Functional Framework And Causal Model of Leadership Behavior, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance. Journal of Social and Development Sciences. Vol. 4 (5), pp. 198-204.

Penelitian bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis hubungan antara perilaku kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan prestasi kerja pada karyawan perusahaan gula di Thailand. Penelitian ini melibatkan 591 karyawan operasional dari 24 perusahaan gula di berbagai daerah di Thailand. Teknik analisis yang digunakan, yaitu statistik deskriptif menggunakan SPSS dan analisis jalur menggunakan Lisrel kemudian diuji dengan confirmatory factor analysis (CFA) untuk mengonfirmasi heterogenitas dari masing-masing konstruk dan analisis jalur. Konstruk Perilaku kepemimpinan diukur dengan 13 item pernyataan yang terdiri dari partisipasi (5 item), suportif (4 item), direktif (4 item) yang dikembangkan dari Harris dan Ogboona.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi dan perilaku kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berdampak positif terhadap prestasi kerja. Komitmen organisasi berdampak positif

dalam memediasi hubungan antara perilaku kepemimpinan terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja.

2.6.13 Beamon, Regina (2011). An Examination of Leadership Styles and the Effect it has on Job Performance in Local Government. Dissertation. Agrosery University.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji perilaku kepemimpinan supervisor pemerintah lokal terhadap prestasi kerja pada masing-masing bawahannya. Instrumen penelitian ini diukur dengan lima kunci area: Model the way, inspirasi shared vision, tantangan proses, kemampuan untuk tindakan lainnya serta kata hati. Metodologi penelitian yang digunakan, yaitu *Leadership Practice Inventory* (LPI) yang dikembangkan oleh Kouzes dan Posner, peneliti melampirkan hasil tersebut untuk mengidentifikasi karakteristik efektivitas kepemimpinan supervisor.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa supervisor mempersepsikan kemampuan mereka lebih baik dalam tindakan dan model the way. Perilaku kepemimpinan supervisor berdampak pula pada prestasi kerja bawahan, dengan mempertimbangkan faktor-faktor keberhasilan. Artinya, perilaku kepemimpinan supervisor berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan dengan berdasarkan pada faktor keberhasilan.

2.6.14 Johny Manaroinsong (2011). Pengaruh Faktor Kompetensi Individu dan Manajemen Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Keuangan Daerah di Provinsi Sulawesi Utara. Jurnal Aplikasi Manajemen Volume 9 Nomor 3 Hal. 1090-1099.

Penelitian bertujuan untuk menjelaskan pengaruh kompetensi individu terhadap kepuasan kerja, pengaruh manajemen kompensasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh kompetensi individu terhadap kinerja keuangan daerah, pengaruh manajemen kompensasi terhadap kinerja keuangan daerah, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja keuangan daerah. Populasi penelitian adalah semua unsur pimpinan dan pegawai untuk semua unit pelaksana yang mengelola bagian keuangan di jajaran pemerintah provinsi Sulawesi Utara dengan jumlah sampel sebanyak 261 orang. Analisis data menggunakan model persamaan struktural atau *structural equation modeling* (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi individu berpengaruh langsung dan signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja keuangan daerah di Provinsi Sulawesi Utara. Manajemen kompensasi (*reward and punishment system*) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerja keuangan daerah. Kepuasan kerja berpengaruh langsung, negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja keuangan daerah. Kompetensi individu, manajemen kompensasi berpengaruh terhadap kinerja keuangan daerah melalui kepuasan kerja.

2.6.15 Cready, Cynthia M., Yeatts, Dale E., Gosdin, Melissa M., Potts, Helen F. (2008). CNA Empowerment Effects on Job Performance and Work Attitudes Journal of Gerontological Nursing. Vol. 34 (3).

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pemberdayaan terhadap prestasi kerja asisten perawat dan perawat tersertifikasi. Survei

dilakukan pada 298 asisten perawat dan 136 perawat bersertifikat, di mana pemberdayaan tim kerja telah terimplementasikan kepada kedua jenis perawat ini. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian, yaitu analisis Manova. Kuesioner dalam penelitian menggunakan skala Likert dengan lima poin mulai dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju. Data dianalisis berdasarkan dua kategori yaitu asisten perawat dan perawat tersertifikasi. Kuesioner dibagikan pada saat adanya pertemuan/meeting di antara perawat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja dan sikap kerja, baik pada asisten perawat maupun perawat tersertifikasi.

2.6.16 Ugboro & Carolina (2006). Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing, Journal Institute of Behavioral and Applied Management, p.232-257.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *job redesign*, pemberdayaan karyawan, dan *intent to quit measured* terhadap komitmen organisasi pada perusahaan yang melakukan *downsizing* dan restrukturisasi. Fokus penelitian pada manajer level menengah dan karyawan pada posisi supervisor, karena pertimbangannya kedua kelompok tersebut diasumsikan sudah memiliki kewenangan, fungsi dan tanggung jawab dalam pelaksanaan *downsizing* dan restrukturisasi organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara *job redesign*, pemberdayaan, dan komitmen. Selanjutnya

data empirik mendukung beberapa model teoritikal untuk managing dan mitigasi supervisor.

2.6.17 Joo dan Shim (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture. Journal Human Resource Development International. Vol. 13, No. 14 p.425-441.

Penelitian bertujuan mengetahui pengaruh pemberdayaan psikologis pada komitmen organisasi dan moderasi pengaruh budaya pembelajaran organisasi. Penelitian dilakukan pada pegawai organisasi publik di Korea. Sampel penelitian berjumlah 294 orang. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dengan menggunakan pengukuran skala likert. Variabel demografi meliputi gender, umur, tingkat pendidikan, jenis pekerjaan. Dari 294 orang responden, 158 orang adalah laki-laki dan 136 orang perempuan. Analisis data penelitian menggunakan Structural Equation Modeling.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan psikologis, budaya pembelajaran organisasi, dan variabel demografi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai sektor publik di Korea. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi merasa memperoleh pemberdayaan psikologi yang tinggi dan budaya pembelajaran organisasi juga tinggi. Sebagai tambahan, pengaruh moderasi budaya pembelajaran organisasi atas hubungan antara pemberdayaan psikologis dan komitmen organisasi juga signifikan. Selanjutnya di antara variabel demografi yang signifikan, hanya tingkat pendidikan.

2.6.18 Yang, et al (2011). Elucidating the Relationships among Transformational Leadership, Job Satisfaction, Commitment Foci and Commitment Bases in the Public Sector. Journal Public Personnel Management, Volume 40 No. 3. p. 265-278.

Penelitian bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen kelompok dan komitmen pribadi pada organisasi publik. Sebagai sampel digunakan organisasi publik di sektor militer. 300 orang pegawai di organisasi publik berpartisipasi dalam penelitian ini sementara kuesioner yang berhasil dikembalikan hanya sebanyak 208.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi pegawai sektor militer terhadap kepemimpinan transformasional supervisor memiliki hubungan positif dan signifikan dengan identifikasi supervisor. kepemimpinan transformasional supervisor memiliki hubungan positif yang signifikan dengan internalisasi supervisor tapi kharisma dan kemampuan intelektual tidak berkorelasi dengan kemampuan identifikasi supervisor. Konsiderasi individual berkorelasi positif dan signifikan dengan kemampuan internalisasi supervisor, tetapi motivasi inspirasi dan simulasi intelektual tidak berkorelasi dengan internalisasi supervisor.

2.6.19 Chiang, Chung-Fung., Hsieh, Tsung-Sheng (2012). The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The mediating effects of Organizational Citizenship Behavior. International Journal of Hospitality Management. 31, pp: 188-190.

Tujuan penelitian ini untuk menguji persepsi karyawan pada organizational support, pemberdayaan psikologikal, OCB, dan prestasi

kerja yang diuji untuk melihat pengaruh kausal antara masing-masing variabel independen terhadap variabel terikat. Sampel yang digunakan yaitu 513 karyawan hotel di Taiwan. Teknik analisis data menggunakan statistik deskriptif, confirmatory factor analysis, dan structural equation modeling.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa persepsi organizational support dan pemberdayaan psikologikal berdampak positif dan signifikan terhadap OCB, demikian pula pemberdayaan psikologikal berdampak positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.

2.6.20 Azman Ismail, *et al* (2011). An Empirical Study of The Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. Business and Economics Research Journal, Vol. 2 No. 1, pp. 89 – 107.

Literatur kepemimpinan organisasi menyoroiti bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat fitur penting: stimulasi intelektual, pertimbangan individual, individual dipengaruhi dikaitkan, dan memengaruhi perilaku individual. Kemampuan pemimpin untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang memiliki dampak yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Lebih penting lagi, studi terbaru mengungkapkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi secara tidak langsung dipengaruhi oleh pemberdayaan. Sifat dari hubungan ini adalah menarik, tetapi sedikit yang diketahui tentang efek mediasi dari pemberdayaan dalam literatur kepemimpinan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh pemberdayaan dalam hubungan antara kepemimpinan

transformasional dan komitmen organisasi menggunakan sampel dari 118 kuesioner yang dikumpulkan dari karyawan yang telah bekerja di satu anak perusahaan AS di Malaysia Timur, Malaysia.

Penelitian ini memiliki tiga tujuan utama: Pertama, untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan. Kedua, untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Ketiga, untuk menguji pengaruh mediasi pemberdayaan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi.

Hasil analisis faktor eksploratori menegaskan bahwa skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini memuaskan dan memenuhi standar analisis validitas dan reliabilitas. Selanjutnya, hasil analisis regresi stepwise menunjukkan bahwa hubungan antara pemberdayaan dan kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dan signifikan dengan komitmen organisasi. Secara statistik, hasil ini menegaskan bahwa tindakan pemberdayaan dapat memediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi dalam organisasi.

Tabel 2.1. Mapping Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, Tahun, Judul	Masalah	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Deanne N. Den Hartog, et al (1999); "Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/transformational Leadership Universally Endorsed?"	Pengaruh kelompok lintas budaya dalam mendukung teori implisit kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> - Analisa kualitatif - T-test 	<ul style="list-style-type: none"> - Transformasional / karismatik yang berkualitas dinilai positif bagi para pemimpin di seluruh tingkatan, meskipun karakteristik tertentu juga penting yang terlihat dari variasi tingkat hirarkis. Analisis kualitatif dilakukan sebagai bagian dari GLOBE menghasilkan informasi yang menggambarkan bagaimana unsur-unsur yang lebih abstrak dari kepemimpinan menjadi berlaku dalam kehidupan nyata.
2.	Debora (2006) dengan Judul "Pengaruh Pemberdayaan Kerja dan Psikologis Terhadap Kepercayaan Organisasional dan Kepuasan Kerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta"	Pengaruh pemberdayaan kerja, pemberdayaan psikologis dan kepercayaan organisasional terhadap kepuasan kerja.	<ul style="list-style-type: none"> - Sampel 186 dosen pada lima PTS di Kalimantan - Pengujian model menggunakan analisis SEM. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pemberdayaan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap pemberdayaan psikologis, kepercayaan organisasional dan kepuasan kerja. - Pemberdayaan psikologis berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepercayaan organisasional dan kepuasan kerja. - Kepercayaan organisasional

				<p>berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pemberdayaan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dengan dimediasi oleh pemberdayaan psikologis dan kepercayaan organisasional.
3.	Idayanti Nursyamsi (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Pemberdayaan, dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional serta Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen	Pengaruh kepemimpinan, pemberdayaan, dan stres kerja terhadap komitmen organisasional serta dampaknya terhadap kinerja dosen	<ul style="list-style-type: none"> - Sampel 100 orang dosen Fakultas Ekonomi Unhas - analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (<i>path analysis</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat pengaruh langsung yang positif signifikan antara kepemimpinan terhadap komitmen organisasional - Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen melalui komitmen profesional. - Pemberdayaan dosen juga memiliki pengaruh langsung yang positif signifikan terhadap komitmen organisasional dan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen melalui komitmen organisasional.
4.	Baso Amang (2009) dengan judul penelitian "Analisis Kinerja Dosen pada Program Studi Terakreditasi Perguruan Tinggi Swasta di Sulawesi Selatan"	pengaruh kemampuan terhadap motivasi dan kinerja; kompensasi terhadap kepuasan, motivasi, dan kinerja; sarana prasarana terhadap kepuasan,	<ul style="list-style-type: none"> - Sampel penelitian sebanyak 218 orang dosen, menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data, selanjutnya dianalisis dengan 	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat pengaruh signifikan, kemampuan terhadap kinerja tetapi tidak untuk motivasi; - Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan, motivasi, dan kinerja; - Sarana prasarana berpengaruh

		motivasi, dan kinerja; lingkungan kerja terhadap kepuasan, motivasi, dan kinerja; kepuasan terhadap motivasi dan kinerja; dan motivasi terhadap kinerja dosen.	Structural Equation Modelling (SEM).	<p>signifikan terhadap kepuasan, motivasi, dan kinerja;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja tetapi tidak untuk motivasi; - Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap motivasi tetapi tidak untuk kinerja; - Motivasi tidak signifikan terhadap kinerja. - Kemampuan, kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan bersama-sama secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja dosen.
5.	Thomas Praptadi (2009). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan Terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai	pengaruh budaya organisasi dan pemberdayaan terhadap komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai	- responden yang digunakan sebanyak 168 pegawai, menggunakan Structural Equation Modeling (SEM)	- Budaya organisasi dan pemberdayaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.
6.	Weiling Ke, at al (2010) "Effects of Empowerment on Performance in Open-Source Software Project"	Pengaruh Pemberdayaan (otonomi, kompetensi, arti, dan pengaruh) terhadap prestasi kerja.	- Jumlah responden sebanyak 233 karyawan - Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis	- Variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional. - Variabel motivasi menunjukkan hasil yang tidak signifikan positif

			SEM (<i>Structural Equation Modelling</i>).	terhadap komitmen organisasional. - Variabel pemberdayaan berupa: otonomi, kompetensi, arti, dan pengaruh) berpengaruh terhadap prestasi kerja.
7.	Indradevi (2012). The Impact of Psychological Empoworment on Job Performance and Job Satisfaction Indian Software Companies.	Penulis mencoba mengidentifikasi peran pemberdayaan psikologis karyawan terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja.	- Jumlah sampel 200 karyawan - Regression Analysis	- Studi ini telah mengidentifikasi hubungan yang kuat antara karyawan pemberdayaan psikologis dan prestasi kerja dan kepuasan kerja.
8.	Felicia Dewi Wibowo (2006). Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan	pengaruh kepemimpinan, dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasional dan dampaknya kepada peningkatan kinerja karyawan	- Sampel penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang, sejumlah 102 orang. Structural Equation Modeling (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data	- Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variable pengembangan karir merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasi dengan nilai standardized regression weight sebesar 0,35 kemudian variabel peran kepemimpinan sebesar

				0,30.
9.	Harsuko Riniwati (2008). Pengaruh Tingkat Pemberdayaan Terhadap Kinerja Manajer Perempuan pada Perusahaan Perikanan di Jawa Timur	pengaruh tingkat pemberdayaan manajer perempuan terhadap kinerja manajer perempuan	- Jumlah responden sebanyak 121 manajer perempuan. Data dikumpulkan dari responden dengan menggunakan metode survey. Selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan Path Diagram	- Tingkat pemberdayaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajer perempuan
10.	Anak Agung Wiranata (2011). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dan Stres Karyawan	pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dan stres karyawan	- teknik sample random sampling - analisis data dengan path analysis	- Pada tingkat kesalahan 5% kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap stress karyawan. Korelasi yang diperoleh adalah sebesar 0,47 (tingkat hubungan sedang), kepemimpinan berpengaruh sebesar 22,09% terhadap stress karyawan di CV. Mertanadi. Pada tingkat kesalahan 5% kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Korelasi diperoleh sebesar 0,73 (tingkat hubungan kuat), kepemimpinan berpengaruh sebesar 53,29% terhadap kinerja karyawan di CV. Mertanadi.
11.	Masruhi Kamidin (2010).	pengaruh kompetensi	- jumlah sampel	- Secara simultan kompetensi

	Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng	sumberdaya manusia yang terdiri atas: tingkat pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja, dan penguasaan teknologi terhadap prestasi kerja	sebanyak 121 orang. - Analisis data dengan regresi berganda	pegawai meliputi tingkat pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja, dan penguasaan teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Sedangkan faktor yang dominan pengaruhnya adalah tingkat pengetahuan pegawai.
12.	Kasemsap, Kijpokin (2013). Strategic Human Resource Practice: A Functional Framework and Causal Model of Leadership Behavior, Job Performance. Journal of Social and Development Science	Menguji hubungan antara perilaku kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan prestasi kerja pada karyawan perusahaan gula di Thailand	- Jumlah sampel 591 karyawan - Statistik deskriptif - CFA	- Dimensi dari perilaku kepemimpinan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berdampak positif terhadap prestasi kerja. - Komitmen organisasi berdampak positif memediasi perilaku kepemimpinan terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja.
13.	Beamon, Regina (2011), An Examination of Leadership Styles and Effect it has on Job Performance in Local Government. Dissertation. Argosy University.	Menguji perilaku kepemimpinan supervisor pemerintah lokal terhadap prestasi kerja masing-masing bawahannya	- Metodologi penelitian yang digunakan, Leadership Practice Inventory (LPI) yang dikembangkan oleh Kouzes dan Posner, peneliti melampirkan hasil tersebut untuk mengidentifikasi karakteristik efektivitas kepemimpinan	- Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa supervisor mempersepsikan bahwa kemampuan mereka lebih baik dalam model tindakan dan model the way. - Perilaku kepemimpinan supervisor berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

			supervisor	
14.	Johny Manaroinsong (2011), Pengaruh Faktor Kompetensi Individu dan Manajemen Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Keuangan Daerah di Provinsi Sulawesi Utara. Jurnal Aplikasi Manajemen Volume 9 Nomor 3 Hal. 1090-1099.	pengaruh kompetensi individu terhadap kepuasan kerja, pengaruh manajemen kompensasi terhadap Kepuasan Kerja, pengaruh kompetensi individu terhadap kinerja keuangan daerah, pengaruh manajemen kompensasi terhadap kinerja keuangan daerah, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja keuangan daerah	<ul style="list-style-type: none"> - jumlah sampel sebanyak 261 orang. - Analisis data menggunakan model persamaan struktural atau structural equation modeling (SEM). 	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetensi individu berpengaruh langsung dan signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja keuangan daerah di Provinsi Sulawesi Utara. Manajemen kompensasi (reward and punishment system) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerja keuangan daerah. Kepuasan kerja berpengaruh langsung, negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja keuangan daerah. Kompetensi individu, manajemen kompensasi berpengaruh terhadap kinerja keuangan daerah melalui kepuasan kerja.
15.	Cready, Cynthia M., Yeatts, Dale E., Gosdin, Melissa M., Potts, Helen F. (2008) CNA Empowerment Effect on Job Performance and Work Attitudes. Journal of Gerontological Nursing	Pengaruh pemberdayaan terhadap asisten perawat dan perawat bersertifikasi	<ul style="list-style-type: none"> - Sampel 298 perawat - Analisis Manova 	<ul style="list-style-type: none"> - Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja asisten perawat dan perawat bersertifikasi
16.	Ugboro & Carolina (2006) "Organizational	Pengaruh job redesign, pemberdayaan karyawan,	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus penelitian pada manajer level 	<ul style="list-style-type: none"> - Ada pengaruh positif dan signifikan antara job redesign,

	<i>Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing</i>	dan <i>intent to quit measured</i> terhadap komitmen organisasi pada perusahaan yang melakukan downsizing dan restrukturisasi	menengah dan karyawan pada posisi supervisor, karena pertimbangannya kedua kelompok tersebut diasumsikan sudah memiliki kewenangan, fungsi dan tanggung jawab dalam pelaksanaan downsizing dan restrukturisasi organisasi.	pemberdayaan, dan komitmen. Selanjutnya data empirik mendukung beberapa model teoritikal untuk managing dan mitigasi supervisor.
17.	Joo dan Shim (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture.	Pengaruh pemberdayaan psikologis pada komitmen organisasi dan moderasi pengaruh budaya pembelajaran organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - Sampel penelitian berjumlah 294 orang. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dengan menggunakan pengukuran skala likert. - Analisis data penelitian menggunakan Structural Equation Modeling. 	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel pemberdayaan psikologis, budaya pembelajaran organisasi, dan variabel demografi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai sektor publik di Korea. - Pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi merasa memperoleh pemberdayaan psikologi yang tinggi dan budaya pembelajaran organisasi juga tinggi. - Pengaruh moderasi budaya pembelajaran organisasi atas hubungan antara pemberdayaan psikologis dan komitmen

				organisasi juga signifikan.
18.	Yang, et al (2011), Elucidating the Relationships among Transformational Leadership, Job Satisfaction, Commitment Foci and Commitment Bases in the Public Sector.	Hubungan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen kelompok dan komitmen pribadi pada organisasi publik.	- Sampel digunakan organisasi publik di sektor militer sebanyak 300 orang	- Persepsi pegawai sektor militer terhadap kepemimpinan transformasional supervisor memiliki hubungan positif dan signifikan dengan indentifikasi supervisor. - Kepemimpinan transformasional supervisor memiliki hubungan positif yang signifikan dengan internalisasi supervisor tapi kharisma dan kemampuan intelektual tidak berkorelasi dengan kemampuan identifikasi supervisor. -
19.	Chiang, Chung-Fang., HsiehTsun-Sheng (2012). The Impacts of Preceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating effects of Organizational Citizenship Behavior. Elsevier. International Journal of Hospitaliy Management.	- Menguji persepsi karyawan pada organizational support terhadap OCB - Pemberdayaan psikologis terhadap prestasi kerja	- Jumlah sampel yang digunakan 513 karyawan hotel di Taiwan - Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling	- Persepsi oragnizational support dan pemberdayaan psikologikal berdampak positif terhadap OCB - Pemberdayaan psikologikal berdampak positif dan signifilan terhadap prestasi kerja.
20.	Azman Ismail, et al (2011) An Empirical Study of The	- Hubungan antara kepemimpinan	- sampel dari 118 kuesioner yang dapat	- Hubungan antara pemberdayaan dan

	<p>Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment.</p>	<p>transfasional dan pemberdayaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. - Pengaruh mediasi pemberdayaan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. 	<p>digunakan dikumpulkan dari karyawan yang telah bekerja di satu anak perusahaan AS di Malaysia Timur, Malaysia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - analisis varians, analisis korelasi Pearson dan analisis regresi Stepwise 	<p>kepemimpinan transformasional secara signifikan berkorelasi dengan pemberdayaan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dan signifikan dengan komitmen organisasi - dengan komitmen organisasi
--	---	---	---	--

Lampiran 8 Perbedaan dan persamaan variabel penelitian terdahulu

Tabel 5. Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Variabel Penelitian			
		X ₁	X ₂	Y ₁	Y ₂
1.	Deanne (1999)	-	√	-	-
2.	Debora (2006)	-	-	√	-
3.	Idayanti Nursyamsi (2012)	√	√	-	√
4.	Baso Amang (2009)	√	√	-	√
5.	Thomas Praptadi (2009)	-	√	-	√
6.	Weiling Ke at al (2010)	-	√	√	√
7.	R. Indradevi (2012)	-	-	√	√
8.	Felicia Dewi Wibowo (2006)	√	-	-	√
9.	Harsuko Riniwati (2008)	-	√	-	√
10.	Anak Agung Wiranata (2011)	√	-	-	√
11.	Masruhi Kamidin (2010)	-	-	√	√
12.	Kasemsap (2013)	√	-	-	√
13.	Beamon (2012)	√	-	-	√
14.	Johny Manaroinsong (2011)	-	-	√	√
15.	Cready at al	-	√	-	√
16.	Ugboro & Carolina (2006)	-	√	-	-
17.	Joo dan Shim (2010)	-	-	√	-
18.	Yang, et al (2011)	√	-	√	-
19.	Chiang (2012)	√	-	√	√
20.	Azman Ismail, et al (2011)	√	√	-	-
21.	Muhammad Rusydi (2013)	√	√	√	√

Keterangan:

X₁ = KepemimpinanX₂ = PemberdayaanY₁ = KompetensiY₂ = Prestasi Kerja

- = berbeda

√ = sama

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Pengakuan kedudukan dosen sebagai tenaga profesional merupakan bagian dari pembaharuan sistem pendidikan nasional. Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Sebagai profesional, pekerjaan atau kegiatan yang dilakukannya, menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.

Menurut para ahli, profesionalisme menekankan kepada penguasaan ilmu pengetahuan atau kemampuan manajemen beserta strategi penerapannya. Maister (1997) dalam Hasan (2003), menyatakan bahwa profesionalisme bukan sekadar pengetahuan teknologi dan manajemen, tetapi lebih merupakan sikap, pengembangan profesionalisme lebih dari seorang teknisi bukan hanya memiliki keterampilan yang tinggi tetapi memiliki suatu tingkah laku yang dipersyaratkan.

Dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang

dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional (Pasal 45 UUGD). Kualifikasi akademik dosen diperoleh melalui pendidikan tinggi program pascasarjana yang terakreditasi sesuai dengan bidang keahlian.

Kompetensi selain dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan juga untuk mempersiapkan perbaikan dalam melaksanakan tugas karyawan selanjutnya (Azmi *et al*, 2009). Kompetensi tidak hanya menilai kinerja seseorang secara efisien, tetapi juga bertanggung jawab atas hasil kerja mereka (Ordon, 2013). Dengan demikian, dapat dipahami kompetensi adalah kombinasi antara kinerja yang berkualitas dengan perilaku yang bertanggung jawab atas kinerja tersebut.

Kompetensi bagi seorang dosen mutlak dimiliki untuk meningkatkan prestasi kerjanya atau kinerjanya. Karena kompetensi, selain dapat menjadi persyaratan yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan, juga kompetensi dapat digunakan sebagai: dasar prekrutan karyawan, alat penilaian karyawan, alat mengembangkan pelatihan, dan alat perencanaan karir dan suksesi (McLagan dalam Lestari AS, 2013).

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, dapat dipahami bahwa kinerja dosen yang tidak didukung oleh kompetensi (kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian), maka proses belajar mengajar tidak dapat berlangsung dengan lancar. Dengan demikian, seorang dosen mutlak memiliki kompetensi dalam melaksanakan proses

belajar mengajar guna meningkatkan kinerjanya di institusinya masing-masing.

Ada beberapa penelitian menemukan bahwa kompetensi memiliki hubungan signifikan dengan kinerja atau prestasi kerja. Antara lain penelitian Kamidin (2010), menemukan bahwa secara simultan kompetensi pegawai meliputi tingkat pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja, dan penguasaan teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Sementara Manaroinsong (2011) menemukan bahwa kompetensi individu berpengaruh langsung baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja keuangan. Sedangkan Lestari AS (2013) menemukan bahwa kompetensi dosen memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja dosen.

Peningkatan kompetensi dosen tentu saja harus ditunjang oleh beberapa faktor, di antaranya adalah dukungan kepemimpinan dan kegiatan pemberdayaan yang dilakukan oleh institusi di mana dosen ditempatkan. Keterkaitan antara kepemimpinan dan kompetensi serta antara pemberdayaan dan kompetensi di berbagai penelitian akan ditampilkan dalam uraian berikut.

Kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja untuk memengaruhi perilaku pegawai atau bawahan (Rivai, 2011). Dalam memengaruhi bawahan, tugas seorang pemimpin adalah bagaimana menciptakan suasana yang kondusif yang mampu membuat seluruh

sumber daya manusia terus berkomitmen dan menyumbangkan apa yang terbaik bagi organisasi (Yukl, 2001).

Teori modern kepemimpinan menekankan pada kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kedua pendekatan kepemimpinan tersebut memiliki pendekatan yang berbeda, pendekatan transaksional bersifat *tangible*, sedangkan pendekatan transformasional bersifat *intangibile* (Bass, 1985). Kedua kepemimpinan tersebut bersifat saling melengkapi dan karena itu, kinerja yang tentu saja ditunjang oleh adanya kompetensi dari anggota organisasi adalah hasil dari perpaduan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional (Bass dan Avolio, 1994). Oleh karena itu, dapat diketahui bahwa kompetensi dosen akan meningkat jika didukung oleh kepemimpinan transaksional dan transformasional dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Sugeng (2004) menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan kompetensi profesional guru. Demikian juga Absah (2007) menemukan bahwa peran kepemimpinan melalui pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi dosen. Sedangkan Soemardjoko (2010) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi dosen dalam penjaminan mutu pendidikan.

Kompetensi dosen, selain didukung oleh kepemimpinan juga dapat tercipta jika para dosen berada dalam lingkungan organisasi yang bersifat

memberdayakan. Suatu keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki secara efektif (Pfeffer, 1995). Selain itu, banyak manajer dan peneliti menyadari agar perusahaan mempunyai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan atau *sustainable competitive advantages* apabila semua karyawan yang ada dalam organisasi tersebut terlibat dan dituntut aktif untuk meningkatkan kesuksesan perusahaan (Lawler, 1996 dalam Siegall dan Gardner, 1999). Keterlibatan karyawan dalam hal ini mencakup keterlibatan dalam proses perencanaan strategis dan menjadi bagian pengembangan kebijaksanaan organisasi, serta perencanaan perluasan lini organisasi.

Studi di bidang manajemen juga memperlihatkan bahwa karyawan yang telah merasa diberdayakan akan bergerak untuk mengoptimalkan potensi dan kemampuannya atau dengan bahasa berbeda terdorong untuk meningkatkan kompetensinya masing-masing. Selanjutnya, tingkat kompetensi yang tinggi akan berhubungan dengan tingkat efektivitas dan kinerja yang semakin tinggi pula (Thomas dan Velthouse, 1990; Koberg, 1999 dalam Drake *at al*, 2007). Berkaitan dengan peningkatan kompetensi dosen melalui pemberdayaan, para peneliti mulai menaruh perhatian khusus pada pemberdayaan psikologis yang merupakan upaya untuk meningkatkan kompetensi karyawan (Conger dan Kanungo, 1988). Pemberdayaan psikologis merupakan suatu konsep psikologis dan memiliki beberapa dimensi. Terdapat empat dimensi utama yang membentuknya yaitu: *meaning*, *perceived impact*, *self-efficacy*, dan *self-*

determination (Spreitzer, 1995). Keempat dimensi tersebut bergabung membentuk keseluruhan konstruk pemberdayaan psikologis, atau dengan kata lain, apabila salah satu dimensi tidak ada, maka tingkat pemberdayaan yang diperoleh juga tidak maksimal.

Peran kepemimpinan dapat dikatakan sebagai kunci utama, karena kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu sumber kekuatan, inspirasi, penggerak dan pengambil kebijakan yang strategis. Artinya, tanpa kepemimpinan yang baik, organisasi tidak akan berjalan normal. Untuk mencapai prestasi kerja dosen yang baik, di samping faktor kepemimpinan tersebut juga terdapat faktor yang memediasi agar pengaruh dapat berdampak pada pencapaian prestasi kerja yang diharapkan, yaitu faktor kompetensi. Faktor mediasi tersebut berada pada dua sisi yaitu dapat memperkuat atau memperlemah faktor pengaruh kepada prestasi kerja.

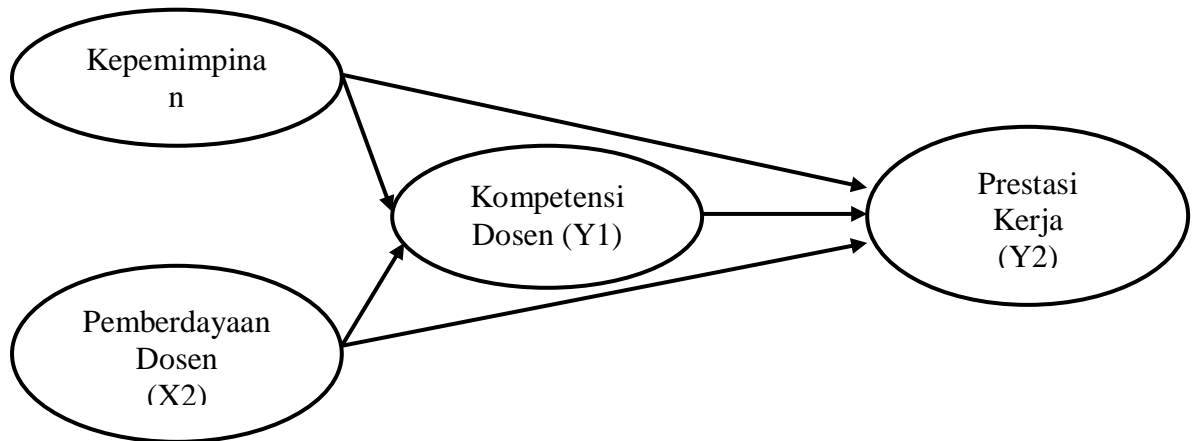
Pemberdayaan juga merupakan sumber kekuatan dan inspirasi, jika diberikan otoritas yang luas, maka akan meningkatkan prestasi kerja dosen. Artinya, dengan diberikan otoritas yang luas kepada dosen untuk berkontribusi dalam penentuan kebijakan sebagai bentuk pemberdayaan akan meningkatkan prestasi kerja dosen. Dengan demikian, untuk mencapai prestasi kerja dosen yang baik selain dari faktor pemberdayaan tersebut juga terdapat faktor yang memediasi agar pengaruh dapat berdampak pada pencapaian prestasi kerja dosen yang diharapkan, yaitu faktor kompetensi. Faktor mediasi ini, sama halnya pada kepemimpinan,

berada pada kedua sisi yaitu dapat memperkuat atau memperlemah faktor pengaruh kepada prestasi kerja.

Penelitian yang dilakukan Inderadevi (2012) di beberapa perusahaan perangkat lunak di India menemukan bahwa pemberdayaan psikologis melalui *meaningfull work, competence, authority, dan impact* mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja dan prestasi kerja

Prestasi kerja dosen dalam suatu institusi pendidikan merupakan faktor menarik untuk diteliti karena beberapa alasan, di antaranya: 1) Dosen merupakan ujung tombak bagi keberhasilan proses belajar mengajar, tanpa dosen yang berkualitas dan rela berkorban mustahil suatu proses belajar mengajar dapat menghasilkan peserta didik yang berkualitas. 2) Dosen tidak hanya berperan dalam mentransfer ilmu kepada mahasiswa, tetapi memberikan contoh sikap, prilaku dan kepribadian. 3) Kualitas kinerja dosen bukanlah suatu hal yang final dan tidak dapat diperbaiki, karena dosen sebagai manusia selalu tumbuh dan berubah secara dinamis. 4) Kinerja dosen yang tidak didukung oleh kompetensi maka proses belajar mengajar tidak dapat berlangsung dengan lancar sesuai dengan yang diharapkan, dan 5) Dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikasi pendidik, sehat jasmani dan rohani serta kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional (Pasal 8, UUGD No 14/2005).

Kerangka konseptual penelitian digambarkan pada gambar 3.1 berikut.



Gambar 3.1 Alur Kerangka Konseptual Variabel Penelitian

$$Y_1 = f(X_1, X_2) \dots\dots\dots (1)$$

$$Y_2 = f(X_1, X_2, Y_1) \dots\dots (2)$$

Di mana :

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Pemberdayaan dosen

Y_1 = Kompetensi dosen

Y_2 = Prestasi Kerja

1. Pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan dosen terhadap kompetensi.

$$Y_1 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \epsilon \dots\dots (1)$$

Di mana :

$\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2$ adalah parameter yang akan ditaksir dan ϵ adalah error term kompetensi.

2. Pengaruh kepemimpinan, pemberdayaan dan kompetensi terhadap prestasi kerja.

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Y_1 + \epsilon_2 \dots \dots \dots (2)$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 (\alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \epsilon) + \epsilon_2$$

$$Y_2 = (\beta_0 + \beta_3 \alpha_0) + (\beta_1 + \beta_3 \alpha_1) X_1 + (\beta_2 + \beta_3 \alpha_2) X_2 + (\beta_3 \epsilon_1 + \epsilon_2)$$

Di mana :

$\beta_0, \beta_1, \beta_2,$ dan β_3 yang akan ditaksir dan ϵ_2 *error term* prestasi kerja

Keterangan :

1. Konstanta

α_0 = Konstanta untuk Y_1

$\beta_0 + \beta_3 \alpha_0$ = untuk Y_2

2. Pengaruh langsung (*Indirect effect*)

α_1 = Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kompetensi

α_2 = Pengaruh langsung pemberdayaan terhadap kompetensi

β_1 = Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap prestasi kerja

β_2 = Pengaruh langsung pemberdayaan terhadap prestasi kerja

β_3 = Pengaruh langsung kompetensi terhadap prestasi kerja.

3. Pengaruh tidak langsung (*Indirect effect*)

$\alpha_1 \beta_3$ = Pengaruh tidak langsung X_1 terhadap Y_2 melalui Y_1

$\alpha_2 \beta_3$ = Pengaruh tidak langsung X_2 terhadap Y_2 melalui Y_1

4. Pengaruh Total (*Total effect*)

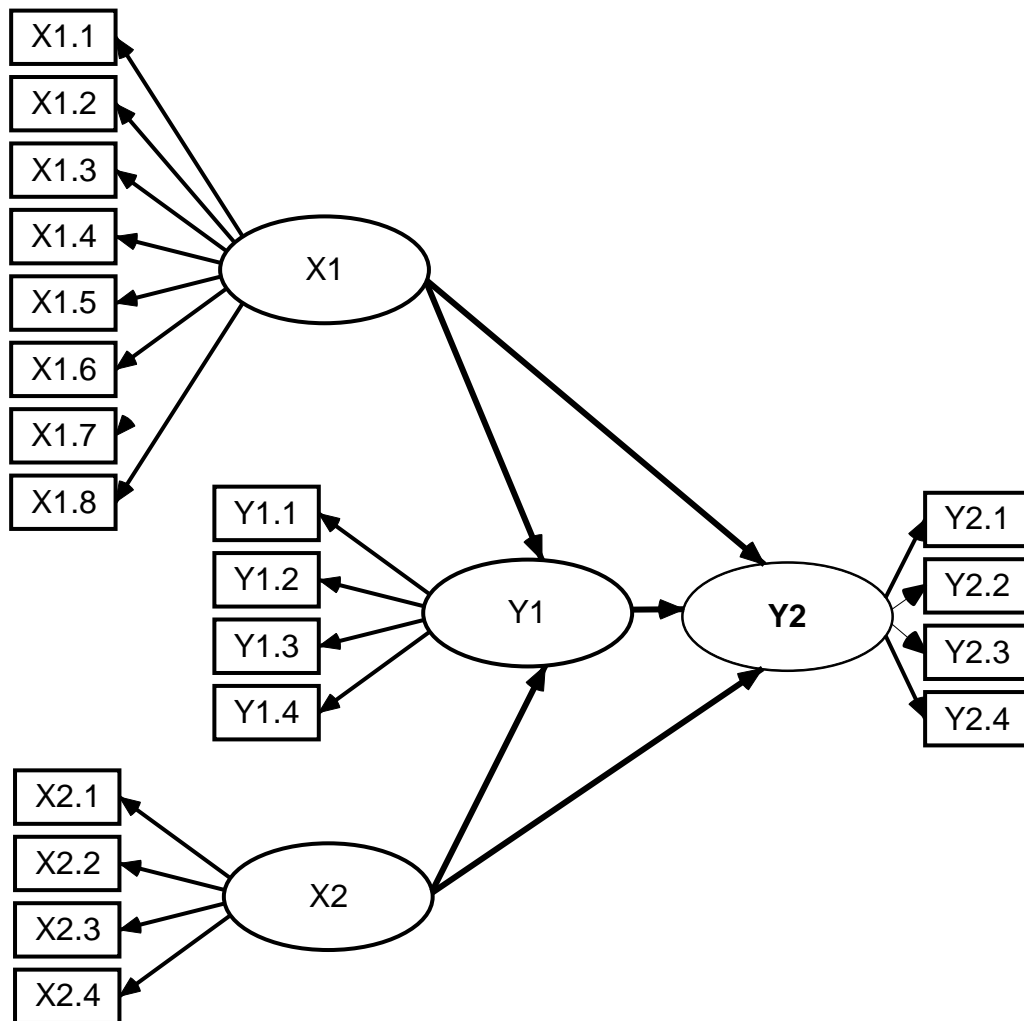
$\emptyset = \beta_1 + \beta_3 \alpha_1 =$ Total pengaruh kepemimpinan terhadap prestasi kerja.

$\emptyset = \beta_2 + \beta_3 \alpha_2 =$ Total pengaruh pemberdayaan terhadap prestasi kerja.

Melalui kerangka konseptual dan persamaan fungsi tersebut maka dapat dirinci sifat pola hubungan atau pengaruh antara variabel penelitian, dengan membandingkan teori dan hasil kajian penelitian sebelumnya.

Pola hubungan antar variabel X_1 dan X_2 dalam kedudukannya sebagai variabel *exogenous* terhadap variabel *endogenous* Y_1 dan Y_2 merupakan pola hubungan fungsional yang bersifat langsung dan tidak langsung. Pola hubungan antar variabel dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan model *Structural Equation Modeling* (SEM), sehingga pengaruh masing-masing variabel *exogenous* terhadap variabel *endogenous intervening* dan variabel *endogenous dependent* dapat diketahui baik yang bersifat langsung maupun yang bersifat tidak langsung.

Unit analisis penelitian adalah dosen bersertifikasi, maka kepemimpinan (X_1) dan pemberdayaan (X_2) merupakan variabel eksogen, dengan kata lain perubahan variabel tersebut merupakan bagian eksternal dari sistem, sehingga sangat ditentukan oleh pengaruh dan kondisi lingkungan eksternal masing-masing.



Gambar 3. 2 Indikator Variabel Penelitian

Keterangan:

X1 = Kepemimpinan

X1.1 = *Contingent reward* (imbalan kerja)

X1.2 = *Management by exception-active* (pengawasan aktif)

X1.3 = *Management by exception passive* (pengawasan pasif)

X1.4 = *Attributed charisma* (atribut kharisma)

X1.5 = *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi)

X1.6 = *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

X1.7 = *Individualized consideration* (konsiderasi individu)

X1.8 = *Idealized influence* (pengaruh ideal)

X2 = Pemberdayaan

X2.1 = *Meaning* (arti), pekerjaan sangat berarti

X2.2 = *Self-efficacy* (kemampuan), kemampuan skill dan knowledge

X2.3 = *Self-determination* (penentuan nasib diri sendiri), tanggung jawab dalam pekerjaan

X2.4 = *Impact* (pengaruh), memberikan kontribusi positif

Y1 = Kompetensi

Y1.1 = Kompetensi pedagogik

Y1.2 = Kompetensi profesional

Y1.3 = Kompetensi sosial

Y1.4 = Kompetensi kepribadian

Y2 = Prestasi kerja

Y2.1 = Pendidikan dan pengajaran

Y2.2 = Penelitian dan pengembangan

Y2.3 = Pengabdian kepada masyarakat

Y2.4 = Kegiatan penunjang lainnya

Pola hubungan antar variabel seperti yang dikemukakan pada kerangka kosnseptual dan persamaan 1 dan 2 merupakan suatu sistem persamaan simultan yang dapat ditulis dalam bentuk persamaan linier simultan sebagai berikut :

$$Y_1 = f(X_1, X_2)$$

$$Y_2 = f(X_1, X_2, Y_1)$$

$$Y_1 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \epsilon_1$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Y_1 + \epsilon_2$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 (\alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \epsilon_1) + \epsilon_2$$

$$Y_2 = (\beta_0 + \beta_3 \alpha_0) + (\beta_1 + \beta_3 \alpha_1) + (\beta_2 + \beta_3 \alpha_2) X_2 + (\beta_3 \epsilon_1 + \epsilon_2)$$

3.2 Hipotesis

Berdasarkan skema kerangka konseptual seperti ditunjukkan pada gambar 1, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kompetensi dosen.
2. Pemberdayaan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kompetensi dosen.
3. Kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap prestasi kerja dosen.
4. Pemberdayaan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap prestasi kerja dosen.
5. Kompetensi dosen berpengaruh langsung dan signifikan terhadap prestasi kerja dosen.
6. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja dosen melalui kompetensi dosen.
7. Pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja dosen melalui kompetensi dosen.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini berhubungan kausalitas (*causality relationship*) antara variabel kepemimpinan, pemberdayaan, kompetensi, dan prestasi kerja dosen. Pengambilan data dilakukan dengan metode survei dengan memilih sampel di antara populasi yang ada berdasarkan unit kerja. Data hasil survei tersebut, merupakan data *cross-section*, yakni sekumpulan data yang diperoleh dari penelitian pada satu titik waktu, di mana data bervariasi menurut karakteristik responden bukan berdasarkan runtut waktu (*time series*).

Unit analisis dalam penelitian ini adalah tenaga edukatif (dosen) yang telah memperoleh sertifikat pendidik dan tunjangan profesi. Hal ini dimaksudkan untuk mendalami apakah faktor kepemimpinan dan pemberdayaan memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja dosen, baik secara langsung maupun melalui kompetensi dosen.

4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

4.2.1 Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di 40 perguruan tinggi swasta di Kota Makassar dengan pertimbangan perguruan tinggi swasta di Kota Makassar cukup representatif mewakili perguruan tinggi swasta di Kopertis Wilayah IX Sulawesi.

4.2.2 Waktu Penelitian

Pengumpulan data penelitian dilakukan mulai bulan Juni sampai dengan September 2013 pada perguruan tinggi swasta di Kota Makassar dan Kantor Kopertis Wilayah IX

4.3 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data primer dan sekunder.

Data primer diperoleh langsung dari responden yang berkaitan dengan: 1. kepemimpinan, 2. pemberdayaan, 3. kompetensi, dan 4. prestasi kerja dosen. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertutup.

Data sekunder diperoleh dari: 1. Perguruan Tinggi, untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan: a. sistem pengembangan sumber daya manusia, b. sistem pembagian mata kuliah, c. peningkatan kemampuan dosen, d. upaya-upaya peningkatan kesejahteraan dosen (*reward*) dan hukuman (*punish*) kepada dosen; dan 2. Kantor Koordinator Perguruan Tinggi Swasta Wilayah IX, untuk mendapatkan data: a. jumlah dosen negeri yang dipekerjakan di PTS Kota Makassar, b. Jumlah dosen negeri yang dipekerjakan dan telah tersertifikasi di PTS Kota Makassar, c. kualifikasi pendidikan dosen, d. jabatan fungsional dan kepangkatan, dan e. pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi.

4.4 Populasi dan Sampel

4.4.1 Populasi

Populasi penelitian adalah dosen berstatus pegawai negeri sipil yang dipekerjakan (Dpk) pada perguruan tinggi swasta di Kota Makassar dan telah memperoleh sertifikat pendidik dan tunjangan profesi. Jumlah dosen Kopertis Wilayah IX yang sudah memperoleh sertifikat dosen profesional khususnya yang tersebar pada perguruan tinggi swasta di Kota Makassar adalah sebanyak 463 orang (Kopertis Wilayah IX, 2012) dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.1 Rincian Populasi

No.	Jenis Perguruan Tinggi	Unit	Dosen Tersertifikasi
1.	Universitas	12	331
2.	Sekolah Tinggi	25	129
3.	Akademi	3	3
	Total	40	463

Sumber: Kopertis Wilayah IX, 2013

4.4.2 Sampel

Keterwakilan populasi oleh sampel dalam penelitian merupakan syarat penting untuk melakukan generalisasi. Mengingat dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*), maka Ferdinand (2002) menyatakan bahwa untuk mendapatkan *goodness of fit* yang baik disarankan ukuran sampel adalah

5 – 10 kali jumlah variabel manifest (indikator) dari keseluruhan variabel laten (Solimun, 2002).

Jumlah sampel selanjutnya ditentukan berdasarkan rumus Slovin (Indriantono, 2002). Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = % kelonggaran

Berdasarkan rumus tersebut ditetapkan jumlah dosen sebagai sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{463}{1 + 463 (0,05^2)} = \frac{463}{2,16} = 214$$

Jumlah sampel berdasarkan perhitungan tersebut adalah sebanyak 214 orang. Selanjutnya dosen yang menjadi responden dalam penelitian ini akan dilakukan dengan metode *multistage sampling* (sampel bertahap) sebagai berikut:

1. Tahap pertama dilakukan dengan pemilihan jenis perguruan tinggi yaitu Universitas, Sekolah Tinggi dan Akademi.
2. Tahap kedua dilakukan dengan memilih universitas dan sekolah tinggi tertentu dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.2 Rincian Sampel Penelitian

3. No.	Nama PTS	Populasi	Sampel
1.	Universitas Muslim Indonesia	74	28
2.	Universitas Muhammadiyah Makassar	75	47
3.	Universitas 45	34	20
4.	Universitas Kristen Indonesia Paulus	33	11
5.	Universitas Islam Makassar	23	7
6.	Universitas Cokroaminoto	4	2
7.	Universitas Satria Makassar	15	9
8.	Universitas Indonesia Timur	14	6
9.	Universitas Patria Artha	2	2
10.	Universitas Veteran Republik Indonesia	37	15
11.	Universitas Atmajaya	8	2
12.	Universitas Pepabri	11	4
13.	STIA Yappi	5	4
14.	STIE Bajiminasa	3	1
15.	STIE Indonesia	7	3
16.	STIE LPI	6	2
17.	STIE Nobel	7	6
18.	STIE AMKOP	11	5
19.	STIEM BUNGAYA	18	9
20.	STIE YPUP	12	7
21.	STIK TAMALATE	2	1
22.	STIKES YAPIKA	4	3
23.	STIMI YAPMI	4	1
24.	STIM LPI	11	4
25.	STISIPOL 17-8-1945	4	2
26.	STITEK DHARMA YADI	10	5
27.	STKIP PEMBANGUNAN	3	1
28.	STKIP YPUP	3	1
29.	STMIK DIPANEGARA	4	1
30.	STMIK HANDAYANI	8	4
31.	STIKS TAMALANREA	2	1
32.	STIM NITRO	1	-
33.	STIK PUBLIK	1	-
34.	STIKES Nani Hasanuddin	1	-
35.	STT Intim	1	-
36.	STIMIK Profesional	1	-
37.	STIK Makassar	1	-
38.	AMI AIPI	1	-
39.	AMI Veteran	1	-
40.	ASMI Publik	1	-
		463	214

Sumber: Kopertis Wilayah IX, 2013

3. Tahap ketiga, pemilihan sampel pada 40 PTS di Makassar dengan menggunakan metode insidental (*accident*). Metode ini dilakukan pada saat pembaharuan Kartu Pegawai (Karpeg) dosen Dpk di Kopertis Wilayah IX pada Juli tahun 2013. Hal dilakukan dengan pertimbangan bahwa dosen Dpk yang sudah tersertifikasi tersebar di 40 PTS di Kota Makassar adalah homogen dan mempunyai peluang yang sama untuk terpilih sebagai responden.

4.5 Definisi Operasional

4.5.1 Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan atau kapasitas dosen untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagaimana yang disyaratkan undang-undang. Indikator yang digunakan adalah indikator yang diadopsi dari UU No No. 14 tahun 2005 dan UU RI No. 20 tahun 2003. Indikator meliputi: a. kompetensi pedagogik, b. kompetensi profesional, c. kompetensi sosial, dan d. kompetensi kepribadian.

Kompetensi pedagogik dengan indikator: 1) kemampuan merancang pembelajaran, 2) kemampuan melaksanakan proses pembelajaran, 3) kemampuan menilai proses dan hasil pembelajaran, dan 4) kemampuan memanfaatkan hasil penelitian untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Kompetensi profesional menggunakan indikator: 1) penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam, 2) kemampuan merancang, melaksanakan, dan menyusun laporan penelitian, 3) kemampuan

mengembangkan dan menyebarkan inovasi, dan 4) kemampuan merancang, melaksanakan dan menilai pengabdian kepada masyarakat.

Kompetensi sosial dengan indikator: 1) kemampuan menyampaikan pendapat dengan runtut, efisien dan jelas, 2) kemampuan menghargai orang lain, 3) kemampuan membina suasana kelas, 4) kemampuan membina suasana kerja, dan 5) kemampuan mendorong peran serta masyarakat.

Kompetensi kepribadian dengan indikator: 1) kemampuan berempati, 2) berpandangan positif terhadap orang lain, 3) berpandangan positif terhadap diri sendiri, 4) bersikap jujur dan terbuka, dan 5) berorientasi kepada tujuan.

Masing-masing indikator diukur menggunakan skala Likert dengan lima pilihan jawaban dengan gradasi dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju.

4.5.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transaksional dan transformasional yaitu perilaku atasan langsung dalam memimpin/menggerakkan para dosen untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya pada perguruan tinggi tempat dosen dipekerjakan. Indikator yang digunakan diadopsi dari Bas (1985), Bas dan Avolio (1994), Bas dan Steidlmeier (1998). Variabel ini diukur melalui indikator: 1) *contingent reward*, 2) *management by exception-active*, 3) *mangement by exception passive*, 4) *atributed charisma*, 5) *inspirational motivation*, 6) *intellectual*

stimulation, 7) *individualized consideration*, dan 8) *idealized influence*. Masing-masing indikator diukur menggunakan skala Likert dengan lima pilihan jawaban dengan gradasi dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju.

4.5.3 Pemberdayaan

Pemberdayaan adalah kegiatan pengembangan karir dosen khususnya terkait dengan upaya untuk meningkatkan kemampuan para dosen dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat. Indikator utama yang digunakan dalam mengukur variabel pemberdayaan dosen adalah: 1) *meaning (arti)*, 2) *self-efficacy (kemampuan)*, 3) *self-determination (penentuan nasib sendiri)*, dan 4) *impact (pengaruh)*. Indikator yang digunakan diadopsi dari Spreitzer (1995), R. Inderadevi (2012), Brief and Nord (1990), dan Bandura (1989). Masing-masing indikator diukur menggunakan skala Likert dengan lima pilihan jawaban dengan gradasi dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju.

4.5.4 Prestasi kerja dosen

Prestasi kerja dosen dimaksudkan adalah kemampuan dosen memanfaatkan seluruh potensi yang ada pada dirinya maupun yang disiapkan oleh lingkungan kerjanya sehingga bisa bekerja secara efektif dan efisien seperti yang disyaratkan undang-undang. Indikator penelitian diadopsi dari UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Permendiknas No. 47 Tahun 2009 tentang Beban Kerja Dosen, meliputi:

1) pendidikan dan pengajaran, 2) penelitian, 3) pengabdian kepada masyarakat, dan 4) kegiatan penunjang lainnya.

Matriks definisi operasional variabel penelitian ditunjukkan melalui tabel berikut ini:

Tabel 4.1 Matriks Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Indikator	Rujukan	Skala
1.	Kompetensi Dosen (Y1)	1. kompetensi pedagogik, 2. kompetensi profesional, 3. kompetensi sosial, 4. kompetensi kepribadian.	1 UU No. 20 tahun 2003 2 UU RI Nomor 14 tahun 2005	Interval
2.	Kepemimpinan (X1)	1 <i>contingent reward</i> , 2 <i>management by exception-active</i> , 3 <i>mangement by exception passive</i> , 4 <i>atributed charisma</i> , 5 <i>inspirational motivation</i> , 6 <i>intellectual motivation</i> , 7 <i>individualized consideration</i> , 8 <i>idealized influence</i> .	1 Bass (1985), 2 Bass & Avolio (1994), 3 Bass & Steidlmeier (1998)	Interval
3.	Pemberdayaan dosen (X2)	1 <i>Meaning</i> 2 <i>Self-efficacy</i> (kemampuan) 3 <i>Self-determination</i> 4 <i>Impact</i>	1 Spreitzer, 1995 2 R. Inderadevi, 2012 3 Brief and Nord, 1990 4 Bandura, 1989	Interval
5.	Prestasi kerja (Y2)	1 pendidikan dan pengajaran, 2 penelitian, 3 pengabdian kepada masyarakat 4 kegiatan penunjang lainnya	1 UU Nomor 14 Tahun 2005 2 Permendiknas No. 47 Tahun 2009	Interval

4.6 Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner yang diadopsi dari berbagai penelitian sebelumnya yang

dianggap telah teruji validitasnya. Data tentang karakteristik responden digunakan daftar pertanyaan terstruktur (*kuesioner*) yang bersifat tertutup.

Untuk memperoleh jawaban mengenai variabel kepemimpinan, pemberdayaan, kompetensi, dan prestasi kerja dosen, maka disusun kuesioner yang bersifat tertutup, dengan lima alternatif jawaban. Data yang diperoleh bersifat ordinal yang kemudian dirubah menjadi skala rasio, sehingga dapat dihitung nilai rata-ratanya berdasarkan jumlah indikator pada masing-masing variabel yang diamati dan jawaban responden dari sejumlah alternatif jawaban yang tersedia.

4.7 Teknik Analisis Data

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengaruh tersebut sangat kompleks, dimana terdapat variabel bebas, variabel antara dan variabel terikat. Oleh karena itu, alat analisis yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan bantuan program AMOS. Penggunaan analisis SEM dalam penelitian ini untuk memperluas kemampuan peneliti menjelaskan dan efisiensi analisis statistika: *Multiple regression, factor analysis, multivariate analysis of variance, discriminant analysis*.

Analisis SEM dibutuhkan dalam rangka menguji suatu rangkaian hubungan saling ketergantungan antar variabel secara simultan. Teknik ini berguna apabila satu variabel dependen menjadi variabel independen

dalam hubungan persamaan selanjutnya. Analisis SEM meliputi satu keseluruhan keluarga dari model yang dikenal dengan beberapa nama, di antaranya *covariance structure analysis*, *latent variable analysis*, *confirmatory factor analysis*, sering disingkat dengan LISREL analysis.

The structural equation modelling (SEM) dari paket software statistik AMOS digunakan dalam model dan pengujian hipotesis. Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural, dan digunakan untuk menganalisa dan menguji model hipotesis. Langkah-langkah yang dilakukan dalam pengujian SEM diuraikan berikut ini:

1. Pengembangan model teoritis

Dalam langkah ini, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis melalui data empirik.

2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*)

Langkah kedua, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama kemudian digambarkan dalam sebuah path diagram untuk mempermudah melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara konstruk dengan konstruk lainnya sedangkan garis lengkung antar konstruk dengan anak panah

pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok yaitu:

- a. Konstruk eksogen (*exogenous constructs*), yang dikenal sebagai *source variable* atau *independent variable* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
 - b. Konstruk endogen (*endogenous constructs*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.
3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran.

Persamaan yang diperoleh dari diagram alur dikonversi ke dalam:

- a. Persamaan struktural (*structural equation*), yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk,
- b. Persamaan spesifik model pengukuran (*measurement model*), dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara variabel laten pada model kausal dan menunjukkan

sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan. Sisi sebelah kiri dari tiap persamaan model yang diajukan merupakan *observed variable* dan sisi sebelah kanan untuk variabel-variabel *latent variables*.

4. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matrik kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda yang tidak dapat disajikan oleh korelasi.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

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

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut of value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

- a. X^2 – *Chi-square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square*-nya rendah. Semakin kecil

X^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut-off value sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$.

- b. RMSEA (*the root mean square error of approximation*) yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair *et.al.*, 1995). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom*.
- c. GFI (*goodness of fit index*), adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*.
- d. AGFI (*adjusted goodness of fit index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.
- e. CMIN/DF, adalah *the minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi-square*, X^2 dibagi DF-nya disebut X^2 relatif. Bila nilai X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
- f. TLI (*tucker lewis index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *base line model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan

untuk diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ (Hair *et.al.*, 1997).

Nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.

- g. CFI (*Comparative fit index*), dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

Dengan demikian, indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model ditunjukkan pada tabel 9 berikut ini:

Tabel 4.2 Kriteria Goodness of Fit Index

Goodness of Fit Index	Cut-of Value
<i>X²Chi-Square</i>	Diharapkan kecil
<i>Significaned Probability</i>	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber : Solimun (2002 : 80)

7. Modifikasi Model

Setelah melakukan penilaian model fit, maka model penelitian diuji untuk menentukan apakah modifikasi model diperlukan karena tidak fitnya hasil yang diperoleh pada tahap keenam. Namun harus diperhatikan, bahwa segala modifikasi (walaupun sangat sedikit), harus berdasarkan teori yang mendukung. Dengan kata lain,

modifikasi model seharusnya tidak dilakukan hanya untuk semata-mata untuk mencapai model yang fit.

BAB V

HASIL PENELITIAN

Sedianya jumlah sampel yang akan dijadikan responden dalam penelitian ini adalah 214 orang dosen Kopertis Wilayah IX yang sudah tersertifikasi dipekerjakan pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS), akan tetapi terdapat 8 responden yang tidak mengembalikan kuesioner dan 6 responden yang tidak memberikan jawaban yang lengkap, sehingga jumlah sampel berkurang menjadi hanya 200 orang. Distribusi responden tersebar di 31 PTS di Kota Makassar yang terdiri atas 125 laki-laki dan 75 wanita.

Bab ini menjelaskan hasil penelitian, meliputi analisis hasil gambaran umum objek penelitian, penjelasan tentang karakteristik responden, dan selanjutnya dilakukan analisis konfirmatori untuk masing-masing variabel, analisis struktural yang telah dimodelkan dan pengujian terhadap hipotesis.

5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Kantor Koordinasi Perguruan tinggi Swasta (Kopertis) Wilayah IX Sulawesi yang berlokasi di Jalan Bung Km. 9 Tamalanrea Jaya Kecamatan Tamalanrea Kota Makassar membawahi seluruh propinsi se Sulawesi. Fungsi utama yang diemban Kopertis Wilayah IX adalah pembinaan, pengawasan, dan evaluasi setiap PTS di wilayahnya.

Selain itu, di Kopertis Wilayah IX Sulawesi terdapat Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (Aptisi) yang secara struktural tidak memiliki hubungan dengan kopertis tetapi hanya bersifat koordinasi. Aptisi ini memiliki komisariat di setiap propinsi yang membawahi seluruh PTS di masing-masing komisariat. Fungsi setiap komisariat adalah mengoordinir dan melaksanakan kegiatan-kegiatan PTS terpadu yang bersifat regional.

Berikut ini dideskripsikan perkembangan jumlah dosen dipekerjakan di Sulawesi Kopertis wilayah IX Tahun 2008-2012 dalam Tabel 5.1.

Tabel 5.1 Jumlah dan Perkembangan Dosen Dipekerjakan di Sulawesi Selatan Tahun 2012.

Tahun	Dosen Dipekerjakan	Perkembangan
2008	818	-
2009	838	2,44
2010	855	2,02
2011	861	0,70
2012	874	1,51

Sumber: Kantor Kopertis Wilayah IX Sulawesi, 2013

Tabel 5.1 menunjukkan bahwa perkembangan jumlah dosen negeri dipekerjakan mengalami peningkatan dalam lima tahun terakhir. Walaupun kenaikan persentase tidak begitu besar kecuali pada Tahun 2008 ke Tahun 2009 kenaikannya lebih besar daripada tahun-tahun sesudahnya yaitu sebesar 2,44%. Lambatnya persentase kenaikan selama lima tahun terakhir karena tidak adanya penerimaan dosen negeri

baru, kecuali hanya perpindahan dari wilayah lain dan peralihan beberapa pegawai di instansi pemerintah menjadi dosen di Kopertis Wilayah IX.

Khusus data dosen Kopertis dipekerjakan di kota Makassar dapat dilihat perkembangannya dalam lima tahun terakhir mulai dari tahun 2008 sampai Tahun 2012 dalam Tabel 5.2 berikut.

Tabel 5.2 Jumlah dan Perkembangan Dosen Dipekerjakan di Kota Makassar Tahun 2008 – 2012

T a h u n	Dosen Dipekerjakan	Perkembangan
2008	650	-
2009	678	4,30
2010	687	1,33
2011	689	0,29
2012	710	3,05

Sumber Data: Kantor Kopertis Wilayah IX, 2013

Demikian halnya pada Tabel 5.2 menunjukkan bahwa terjadi perkembangan jumlah dosen dalam lima tahun terakhir. Jumlah paling tinggi perkembangannya pada Tahun 2008 ke Tahun 2009 yaitu sebesar 4,30%. Hal ini meskipun terjadi perkembangan yang tidak besar, tetapi pada Tahun 2008 ke Tahun 2009 tersebut perkembangan cukup besar jika dibandingkan dengan tahun-tahun sesudahnya.

5.2 Karakteristik Responden

Karakteristik yang dimaksud merupakan identitas dosen Kopertis Wilayah IX yang dipekerjakan pada PTS di Kota Makassar terdiri atas: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, jabatan fungsional,

pangkat/golongan dan masa kerja. Secara singkat karakteristik responden dapat dilihat pada tabel-tabel berikut:

5.2.1 Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 5.3 berikut.

Tabel 5.3 Komposisi Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1.	≤ 40 Tahun	12	6,0
2.	41 – 55 Tahun	117	58,5
3	56 Tahun	71	35,5
	Jumlah	200	100

Sumber: Data Primer (diolah) 2013

Tabel 5.3 menunjukkan bahwa jumlah responden berusia ≤ 40 tahun yaitu sebanyak 12 orang (6%), usia 41 – 55 tahun sebanyak 117 orang (58,5%), dan terakhir usia ≥ 56 tahun sebanyak 71 orang (35,5%). Hal ini menunjukkan bahwa dosen dipekerjakan pada Kopertis Wilayah IX Sulawesi Selatan yang berusia 41 – 55 tahun dan telah berpengalaman dalam menjalankan tugas pokok Tri Dharrma Perguruan Tinggi yakni pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sebagai dosen pada PTS yang berbentuk universitas dan sekolah tinggi di Kota Makassar jumlahnya cukup banyak. Sedangkan Dosen yang berusia 60 tahun ke atas adalah tenaga pengajar yang memiliki pengalaman mengajar di perguruan tinggi cukup lama dan sangat memahami arti sebagai dosen

yang dibebani kewajiban untuk menyelenggarakan kegiatan mengajar secara kreatif, proaktif, dan inovatif.

5.2.2 Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 5.4 berikut ini.

Tabel 5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Laki-laki	125	62,5
2.	Perempuan	75	37,5
	Jumlah	200	100

Sumber: Data Primer (diolah) 2013

Tabel 5.4 menunjukkan bahwa responden laki-laki sebanyak 125 orang (62,5%) dan responden perempuan sebanyak 75 orang yang telah berprofesi sebagai tenaga dosen di Kopertis Wilayah IX yang dipekerjakan pada PTS di Makassar. Hal ini menunjukkan bahwa perempuan lebih sedikit berkeinginan berprofesi sebagai tenaga dosen bila dibandingkan dengan laki-laki yang berprofesi sebagai dosen di Kopertis Wilayah IX yang dipekerjakan di Kota Makassar. Meskipun komposisi jumlah laki-laki dan perempuan terdapat perbedaan, tetapi peranan dalam menjalankan tugas pokok yakni Tri Dharma Perguruan Tinggi tetap sama.

5.2.3 Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan jenjang pendidikan dapat dilihat pada tabel 5.5 berikut.

Tabel 5.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jejang Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Strata Dua (S ₂)	149	74,5
2.	Strata Tiga (S ₃)	51	25,5
	Jumlah	200	100

Sumber: Data Primer (diolah) 2013

Tabel 5.5 tampak bahwa Jenjang Pendidikan Strata Dua (S₂) lebih banyak jumlahnya yakni 149 orang (74,5%) dibandingkan dengan responden yang jenjang pendidikan Strata Tiga (S₃) sebanyak 51 orang (25,5%). Hal ini menunjukkan bahwa tenaga pengajar atau dosen Kopertis Wilayah IX terutama di Makassar mempersiapkan sumber daya manusia yang lebih berkualitas dan berkompeten. Dari data tersebut diketahui bahwa dosen berjenjang pendidikan Strata Dua (S₂) cukup besar jumlahnya sebagai pemenuhan kualifikasi persyaratan staf pengajar pada jenjang pendidikan Strata Satu (S₁), sedangkan jumlah dosen yang berjenjang pendidikan Strata Tiga (S₃) sebagai pemenuhan kualifikasi persyaratan staf pengajar pada Strata Dua (S₂) dan Strata Tiga (S₃). Tenaga dosen dipekerjakan pada PTS Kopertis Wilayah IX di Makassar telah memiliki tenaga dosen yang berpredikat Strata Tiga (S₃) yang dijadikan responden, namun jumlahnya masih sedikit bila dibandingkan dengan jumlah tenaga pengajar jenjang pendidikan Strata Dua (S₂) pada lokasi objek penelitian di PTS Kota Makassar.

5.2.4 Jabatan Fungsional

Karakteristik berdasarkan jabatan fungsional yang dimaksud dalam penelitian ini adalah angka kredit yang diperoleh seorang dosen dalam menjalankan tugas pokok Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu Dharma Pendidikan dan Pengajaran, Dharma Penelitian dan Karya Ilmiah, dan Dharma Pengabdian Kepada Masyarakat yang diusulkan oleh dosen yang bersangkutan dan dinilai oleh Tim Penilai Angka Kredit sesuai dengan peraturan yang berlaku dan mendapatkan Surat Keputusan dari pejabat yang berwenang.

Karakteristik responden berdasarkan jabatan fungsional dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan Fungsional

No.	Jabatan Fungsional	Jumlah	Persentase (%)
1.	Lektor	51	25,5
2.	Lektor Kepala	143	71,5
3.	Guru Besar	6	3,0
	Jumlah	200	100

Sumber: Data Primer (diolah) 2013

Adapun komposisi responden dosen Kopertis Wilayah IX yang dipekerjakan pada PTS di Kota Makassar sebagaimana terlihat pada Tabel 5.6 adalah Lektor Kepala sebanyak 143 orang (71,5%) menempati posisi yang paling besar jumlahnya, sedangkan yang paling kecil jumlahnya adalah Guru Besar atau Professor sebanyak 6 orang (3,0 %), dan jabatan fungsional Lektor sebanyak 51 orang (25,5 %). Walaupun

Jumlah tenaga dosen yang memiliki jabatan fungsioanl Guru Besar atau Professor masih sedikit, akan tetapi besar fungsii dan peranan dalam memberikan motivasi pembinaan terhadap dosen-dosen yunior termasuk dosen yang masih pendidikannya Strata Dua (S2) dalam pengembangan akademik di PTS Kopertis Wilyah IX di Kota Makassar.

5.2.5 Pangkat/Golongan

Karakteristik responden berdasarkan pangkat/golongan diperoleh seorang dosen setelah mendapat SK pangkat/golongan untuk dimiliki sesuai syarat-syarat yang telah ditentukan.

Tabel 5.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

No.	Pangkat/Golongan	Jumlah	Presentase (%)
1.	Penata / III c	29	14,5
2.	Penata Tk.I / III d	26	13,0
3.	Pembina / IV a	56	28,0
4.	Pembina Tk.I / IV b	53	26,5
5.	Pembina Utama Muda / IV c	30	15,0
6.	Pembina Utama Madya	4	2,0
7.	Pembina Utama	2	1,0
	Jumlah	200	100

Sumber: Data Primer (diolah) 2013

Adapun komposisi dosen berdasarkan pangkat/golongan dosen Kopertis Wilayah IX dipekerjakan pada PTS di Kota Makassar sebagaimana tampak pada Tabel 5.7 menunjukkan bahwa sebagian besar responden dosen memiliki pangkat/golongan Penata/ III c sebanyak

29 orang (14,5%), pangkat/golongan Penata Tk I /III d sebanyak 26 orang (13,0%), pangkat/golongan Pembina /IVa sebanyak 56 orang (28,0%), Pangkat/golongan Pembina Tk I/IVb sebanyak 53 orang (26,5%). Hal ini mencerminkan bahwa sebagian besar dosen memiliki masa kerja yang cukup tinggi di PTS Makassar. Sedangkan pangkat/golongan Pembina Utama Muda /VI c sebanyak 30 orang (15,0%), pangkat/golongan Pembina Utama Madya/IVd sebanyak 4 orang (2,0%), dan pangkat/golongan Pembina Utama /IVe sebanyak 2 orang (1,0%).

5.2.6 Masa Kerja

Masa kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah lamanya bekerja sejak diangkat menjadi tenaga dosen pada PTS Kopertis Wilayah IX di Kota Makassar

Tabel 5.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1.	≤ 10 Tahun	18	9,0
2.	11 – 25 Tahun	94	47,0
3.	≥ 26 Tahun	88	44,0
	Jumlah	200	100

Sumber: Data Primer (diolah) 2013

Sehubungan dengan komposisi responden berdasarkan masa kerja, pada Tabel 5.8 hasil penelitian menunjukkan bahwa responden dosen yang memiliki masa kerja ≤ 10 tahun mencapai 18 orang (9,0%), selanjutnya dosen masa kerja 11 – 25 tahun sebanyak 94 orang (47,0%),

dan terakhir dosen dengan masa kerja ≥ 26 tahun sebanyak 88 orang (440%).

5.3 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dengan menginterpretasikan nilai rata-rata dari masing-masing indikator pada variabel penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai indikator apa saja yang membangun konsep model penelitian secara keseluruhan.

Dasar interpretasi nilai rata-rata yang digunakan dalam penelitian ini, mengacu pada interpretasi skor yang digunakan oleh Steven (2004) sebagaimana digambarkan pada Tabel 5.9 berikut ini.

Tabel 5.9 Dasar Interpretasi Skor Item dalam Variabel Penelitian

No.	Nilai Skor	Interpretasi
1	1 - 1,8	Jelek/tidak penting
2	1,8 - 2,6	Kurang
3	2,6 – 3,4	Cukup
4	3,4 – 4,2	Bagus/penting
5	4,2 – 5,0	Sangat bagus/Sangat penting

Sumber: Modifikasi dari Steven, (2004)

Nilai rata-rata jawaban responden per indikator dan variabel sebagaimana terlihat pada Tabel 5.9. Uraian dari analisis statistik deskriptif berdasarkan nilai rata-rata dari masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.10 Nilai Rata-rata Jawaban Responden Per Indikator dan Variabel

Variabel Kepemimpinan			
	Dimensi	Indikator	Mean
X1.1.1	Transactional Leadership	<i>Contingent Reward</i> (Imbalan Kerja)	3,89
X1.1.2		<i>Management by Exception-Active</i> (Kontrol Aktif)	3,90
X1.1.3		<i>Management by Exception Passive</i> (Kontrol Pasif)	3,83

		Mean Dimensi	3,87
X1.2.1	Transformational Leadership	<i>Atributed Charisma</i> (Atribut Karisma)	4,03
X1.2.2		<i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi Inspirasi)	3,94
X1.2.3		<i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual)	3,96
X1.2.4		<i>Individualized Consideration</i> (Konsiderasi Individu)	3,89
X1.2.5		<i>Idealized Influence</i> (Pengaruh Ideal)	3,95
		Mean Dimensi	3,95
Mean Variabel Kepemimpinan			3,91
Variabel Pemberdayaan			
	Indikator		Mean
X2.1	<i>Meaning</i> (arti)		3,90
X2.2	<i>Self efficacy</i> (kemampuan)		3,96
X2.3	<i>Self determination</i> (penentuan nasib diri sendiri)		3,91
X2.4	<i>Impact</i> (pengaruh)		4,22
Mean Variabel Pemberdayaan			4.00
Variabel Kompetensi			
	Indikator		Mean
Y1.1	Kompetensi pedagogik		4,03
Y1.2	Kompetensi profesional		4,00
Y1.3	Kompetensi sosial		3,96
Y1.4	Kompetensi kepribadian		3,97
Mean Variabel kompetensi			3.99
Variabel Prestasi Kerja			
	Indikator		Mean
Y2.1	Pendidikan dan pengajaran		4,05
Y2.2	Penelitian dan pengembangan		4,11
Y2.3	Pengabdian kepada masyarakat		4,14
Y2.4	Kegiatan penunjang		3,97
Mean Variabel prestasi kerja			4.07

Sumber: Data primer diolah (2013)

5.3.1 Kepemimpinan (X1)

Variabel kepemimpinan diukur dengan dua dimensi, yakni *Transactional Leadership* dengan tiga indikator yakni *Contingent Reward*

(*Imbalan Kerja*), *Management by Exception-Active* (Kontrol Aktif), *Management by Exception Passive* (Kontrol Pasif) dan dimensi *Transformational Leadership* dengan lima indikator yakni *Attribute Charisma* (Atribut Karisma), *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasi), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), *Individualized Consideration* (Konsiderasi Individu), dan *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal).

Tabel 5.10 dapat diketahui persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan yang menunjukkan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 3.91. Untuk dimensi kepemimpinan transaksional yang diukur dengan 3 indikator yaitu imbalan kerja (X1.1), kontrol aktif (X1.2), dan kontrol pasif (X1.3) memiliki nilai rata-rata 3,87 (kategori bagus/penting). Memerhatikan nilai rata-rata tiap indikator untuk dimensi kepemimpinan diketahui bahwa indikator kontrol aktif (X1.1.2) merupakan indikator dengan nilai rata-rata paling tinggi. Hal ini memberikan makna bahwa kontrol aktif dari pimpinan menjadi hal paling urgen dan dinilai sangat penting bagi responden. Pimpinan PTS yang menjadi objek penelitian ini terlibat aktif mengawasi proses pelaksanaan tugas dosen secara langsung, sehingga selalu dapat melacak kesalahan setiap bawahan yang tidak sesuai standar dan prosedur kerja, oleh karenanya mampu mengarahkan perhatian bawahannya dalam mengantisipasi kegagalan pemenuhan standar kerja.

Dimensi kedua dari variabel kepemimpinan adalah dimensi kepemimpinan transformasional dengan 5 indikator utama, yaitu atribut

karisma (X1.2.1), motivasi inspirasi (X1.2.2), stimulasi intelektual (X1.2.3), konsiderasi individu (X1.2.4), dan pengaruh ideal (X1.2.5). Nilai rata-rata dimensi ini adalah 3,95 (kategori bagus/penting) sementara indikator yang paling tinggi nilainya adalah atribut karisma (X1.2.1), menyusul indikator stimulasi intelektual (X1.2.3). Hal ini berarti bahwa responden merasa atribut karisma merupakan hal yang penting dan perlu dipertahankan dalam kepemimpinan setiap PTS. Makna pentingnya adalah bahwa pimpinan PTS berlaku sebagai pribadi yang menyenangkan, dinilai memiliki kemampuan manajerial yang sangat baik, sehingga para dosen mengagumi pimpinannya karena dianggap mampu bersikap adil. Di sisi lain, pimpinan PTS juga mampu mendorong dosen untuk menyampaikan ide yang baik untuk keberhasilan kegiatan pembelajaran, mampu memberikan masukan inovatif untuk keberhasilan aktivitas pembelajaran, dan memiliki kreativitas yang tinggi dalam mencari solusi untuk keberhasilan aktivitas pembelajaran. Hal tersebut menjadi modal penting bagi pimpinan PTS agar para dosen merasa diperhatikan, diayomi, dan diberi kesempatan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Secara keseluruhan untuk variabel kepemimpinan, dapat diungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah dimensi kepemimpinan yang dianggap paling penting, terlihat dari nilai rata-rata indikatornya yang berada di atas nilai rata-rata indikator untuk dimensi kepemimpinan transaksional walaupun tentu saja kedua dimensi kepemimpinan tersebut sama pentingnya tetapi dalam penelitian ini

terungkap bahwa pimpinan PTS lebih dominan mempraktekkan kepemimpinan transformasional dibanding kepemimpinan transaksional. Nampaknya, kharisma kepemimpinan di PTS sangat dirasakan oleh para dosen dalam arti pimpinan PTS mampu membaaur dan menjadi pribadi yang menyenangkan bagi dosen, memiliki kemampuan manajerial, dan mampu bersikap adil. Namun demikian, yang dirasakan masih rendah adalah pada indikator konsiderasi individu yaitu terlibat sebagai pelatih bagi dosen, penasihat yang baik, dan kepercayaan diri. Keadaan ini tentu saja sesuai dengan fungsi kepemimpinan di PTS sebagai manajer yang tentu saja akan terbatas waktunya untuk sekedar terlibat aktif menjadi pelatih bagi dosen, karena seorang pemimpin hanya mengelola kebijakan dan tidak akan terlibat aktif untuk masalah-masalah yang sangat teknis terkait keterampilan dosen. Dengan demikian, sangat sulit mengharapkan seorang pimpinan di PTS terjun langsung menjadi pelatih, apalagi memberi nasihat-nasihat untuk masalah-masalah yang dapat diselesaikan pada level yang lebih rendah. Oleh karena itu, lebih penting mengharapkan bahwa pimpinan PTS akan menjadi orang yang mampu memberikan stimulasi intelektual seperti mendorong dosen agar mampu menemukan ide-ide kreatif, bersikap inovatif, dan konsisten untuk terus melakukan perbaikan dalam kegiatan pembelajaran yang memang menjadi domain atau bidang tugas seorang dosen.

5.3.2 Pemberdayaan (X2)

Variabel pemberdayaan diukur dengan empat indikator, yakni *meanining* (Arti), *Self Efficacy* (Kemampuan), *Self Determination* (Penentuan Nasib Sendiri), dan *Impact* (Pengaruh). Berdasarkan Tabel 5.10 variabel pemberdayaan dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 4,00. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa diberdayakan dengan baik dalam PTS-nya. Sebagai wujud pemberdayaan tersebut terlihat dari arti (*meaning*), yakni pekerjaan yang dilakukan baik sebagai pribadi maupun sebagai dosen merasa sangat berarti dan penting bagi dirinya (X2.1), kemampuan (*self effivacy*), yakni sebagai dosen merasa memiliki kemampuan, otonomi, dan skill dalam melaksanakan tugasnya (X2.2), dan penentuan nasib diri sendiri (*self determination*), yakni sebagai dosen merasa memiliki kebebasan, kemampuan dan keputusan dalam melaksanakan tugasnya dengan baik (X2.3), dan pengaruh (*impact*), yakni dosen merasamemiliki peluang, kontribusi, dan kendali dalam menyelesaikan tugasnya (X2.4).

Selanjutnya, dapat diketahui bahwa indikator yang paling tinggi nilainya adalah *impact* (pengaruh), yang memberikan makna bahwa para dosen merasa sangat berkepentingan untuk selalu memberi kontribusi yang strategis untuk melakukan pengendalian masalah di PTS-nya masing-masing, kontribusi tersebut dinilai sangat penting secara administratif, dan dosen merasa diberikan kendali yang besar dalam menangani masalah di tempat kerjanya. Karena dosen diberikan

kebebasan untuk berkontribusi bagi kemajuan perguruan tinggi sehingga secara sadar menganggap dirinya diberdayakan sesuai kompetensinya masing-masing.

Pentingnya kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan dosen melaksanakan bidang tanggung jawabnya dapat dilihat pada sikap otonomi yang cukup untuk mengelola bidang tugasnya, dan skill yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaan yang diemban, tampaknya menjadi hal mendasar yang diakui responden sebagai bagian dari adanya keberdayaan. Segala upaya yang mengarah pada pencapaian kompetensi tersebut diapresiasi dengan baik oleh responden, terlihat dari tingginya nilai rata-rata untuk indikator ini yaitu sebesar 3,96 yang diartikan bagus/penting.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif tersebut, dapat ditegaskan bahwa untuk memberdayakan dosen di Perguruan Tinggi, adalah pada pemberian kebebasan dan peneguhan pada sikap profesional mereka sebagai tenaga pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Karena seorang dosen adalah tenaga pendidik profesional maka fokus pemberdayaan yang dilakukan diarahkan pada perlindungan profesi yang mencakup perlindungan terhadap pelaksanaan tugas dosen sebagai tenaga profesional yang meliputi perlindungan terhadap adanya pemutusan hubungan kerja yang tidak

sesuai dengan peraturan perundang-undangan, perlindungan terhadap pemberian imbalan yang tidak wajar, perlindungan terhadap pembatasan kebebasan akademik, mimbar akademik, dan otonomi keilmuan, serta perlindungan terhadap pembatasan/pelarangan lain yang dapat menghambat dosen dalam pelaksanaan tugas.

5.3.3 Kompetensi (Y1)

Variabel kompetensi diukur dengan empat indikator, yakni Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Profesional, Kompetensi Sosial, dan Kompetensi Sosial. Tabel 5.10, dapat diketahui bahwa persepsi terhadap variabel kompetensi dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rerata sebesar 3.99. Hal ini berarti bahwa secara umum responden dalam penelitian ini, yaitu dosen dipekerjakan pada perguruan tinggi swasta mempersepsikan diri dengan tingkat kompetensi yang memadai atau paling tidak beranggapan bahwa komponen pembentuk kompetensi adalah penting untuk diperhatikan.

Indikator kompetensi pedagogik (Y1.1) merupakan indikator terkuat sebagai pengukur variabel kompetensi (Y1). Rerata dari indikator tersebut adalah 4,03 dapat dikatakan baik/penting, demikian pula dengan indikator kompetensi profesional dengan nilai rerata 4,00 dianggap sama pentingnya dengan kompetensi pedagogik. Hal ini menegaskan bahwa para dosen memiliki kemampuan merancang kegiatan pembelajaran, mampu melaksanakan proses pembelajaran, mampu menilai, dan memanfaatkan hasil penelitian untuk kegiatan pembelajaran. Dari sisi

profesional, para dosen memiliki kemampuan menguasai materi kuliah yang diajarkan, mampu merancang, melaksanakan, dan menyusun laporan penelitian, mampu melakukan inovasi, dan mampu melaksanakan kegiatan pengabdian pada masyarakat.

Mengingat profesi dosen dianggap sebagai profesi terhormat karena senantiasa bergelut dengan dunia keilmuan maka penguasaan kompetensi sebagai tenaga pendidik profesional menjadi penting. Hasil analisis berdasarkan statistik deskriptif memberikan gambaran bahwa secara umum dosen negeri dipekerjakan pada perguruan tinggi swasta sudah mempersepsikan dirinya sebagai tenaga pendidik dengan kompetensi kategori baik. Sementara kompetensi yang paling tinggi nilainya menurut hasil analisis tersebut adalah kompetensi pedagogik disusul kompetensi profesional, sedangkan untuk kompetensi sosial memiliki nilai masih relatif rendah dibanding ketiga indikator atau kompetensi lainnya.

Tampaknya setiap dosen lebih dominan berpandangan bahwa sebagai tenaga pendidik profesional yang bidang tugas utamanya adalah mengelolah pembelajaran, maka sikap pembekalan terhadap kemampuan pedagogik dan kemampuan profesional adalah elemen penting yang harus dimiliki disamping tentu saja sikap empati harus muncul untuk mendorong agar mahasiswa dapat aktif dalam suasana pembelajaran yang kondusif. Selain itu, para dosen memiliki kesadaran yang tinggi untuk selalu berpandangan positif atas potensi yang dimiliki orang lain

(mahasiswa dan orang lainnya) sehingga memunculkan sikap yang bersedia saling berbagi pengetahuan.

5.3.4 Prestasi Kerja (Y2)

Variabel prestasi kerja diukur dengan empat indikator, yakni Pendidikan dan Pengajaran, Penelitian dan Pengembangan, Pengabdian kepada Masyarakat, dan Kegiatan Penunjang.

Berdasarkan Tabel 5.10 variabel prestasi kerja dapat diartikan bahwa responden membereri nilai bagus, hal ini terlihat nilai rerata sebesar 4.07. Ada dua indikator yang memiliki nilai rerata di atas nilai rerata variabel prestasi kerja yaitu indikator penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat sementara untuk indikator pendidikan dan pengajaran serta kegiatan penunjang memiliki nilai rerata yang masih lebih rendah dibanding nilai rerata indikator secara keseluruhan. Hasil analisis secara deskriptif ini memberikan makna penting bahwa para dosen yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah dosen yang sudah memperoleh sertifikat dosen profesional, sehingga kegiatan pendidikan dan pengajaran tidak lagi menjadi bidang paling penting dari tugas-tugas seorang dosen. Adanya aturan bahwa seorang dosen profesional harus mampu melaksanakan keempat indikator prestasi kerja secara seimbang membuat setiap dosen lebih banyak fokus untuk kegiatan pengabdian pada masyarakat dan kegiatan penelitian dan pengembangan yang sebelumnya kurang mendapat porsi yang cukup dalam pelaksanaan tugas-tugas seorang dosen. Walaupun demikian, hasil analisis deskriptif

menunjukkan pula bahwa untuk indikator pendidikan dan pengajaran memiliki nilai rerata yang tidak jauh berbeda dengan nilai rerata indikator pengabdian dan penelitian.

Hasil penelitian ini paling tidak menggambarkan bahwa ada kesadaran dari para dosen akan pentingnya melaksanakan seluruh dharma yang diwajibkan sebagai komponen penting di perguruan tinggi. Minat pengabdian pada masyarakat yang lebih tinggi memberi indikasi adanya pergeseran pemahaman, yang sebelumnya tugas dosen hanya dimaknai sekedar melakukan pendidikan dan pengajaran berubah ke arah yang lebih baik dengan adanya keseimbangan untuk pelaksanaan seluruh tri dharma perguruan tinggi. Dengan demikian kegiatan pendidikan dan penelitian harus mampu memberi kemanfaatan bagi kehidupan masyarakat.

5.4 Analisis Hasil Penelitian

Analisis hasil penelitian dengan 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 indikator-indikator tersebut akan dikatakan bermanfaat untuk memprediksi konstruk atau variabel laten. Variabel laten (*construct*) penelitian ini terdiri dari kepemimpinan, pemberdayaan, kompetensi dan prestasi kerja. Dengan menggunakan

model persamaan struktural dari AMOS akan diperoleh indikator-indikator model yang 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 adalah 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 Aproximation)* yang rendah.

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

5.4.1 Evaluasi Kriteria *Goodness-of-Fit*.

Evaluasi terhadap ketepatan model pada dasarnya telah dilakukan pada waktu model diestimasi oleh AMOS. Secara lengkap evaluasi terhadap model ini dapat dilakukan sebagai berikut:

a. Evaluasi atas Dipenuhinya Asumsi Normalitas dalam Data

Normalitas univariat dan multivariat terhadap data yang digunakan dalam analisis ini, diuji dengan menggunakan AMOS 18. Hasil analisis terlampir dalam Lampiran 7 tentang *Assessment of normality*. Ukuran kritis untuk menguji normalitas adalah c.r. yang di dalam perhitungannya dipengaruhi oleh ukuran sampel dan skewnessnya.

Merujuk nilai pada kolom c.r pada Lampiran 7, maka jika pada kolom c.r terdapat skor yang lebih besar dari 2.58 atau lebih kecil dari - 2.58 (normalitas distribusi pada alpha 1 persen) terdapat bukti bahwa distribusi data tersebut tidak normal. Sebaliknya bila nilai c.r di bawah 2.58 atau lebih besar dari - 2.58 maka data terdistribusi normal.

Menggunakan kriteria di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dari sebanyak 19 indikator ada enam indikator berdistribusi tidak normal, yang nilai c.r nya lebih besar dari 2.58.

Namun pada dasarnya asumsi normalitas untuk menggunakan analisis SEM tidak terlalu kritis bila data observasi mencapai 100 atau lebih karena berdasarkan Dalil Limit Pusat (*Central Limit Theorem*) dari sampel yang besar dapat dihasilkan statistik sampel yang mendekati distribusi normal (Solimun, 2002:79). Karena penelitian ini secara total

menggunakan 200 data observasi (Lampiran 7), maka dengan demikian data dapat diasumsikan normal.

b. Evaluasi atas *Outliers*

Evaluasi atas *outliers univariat* dan *outliers multivariat* disajikan berikut ini,

1) *Univariate Outliers*

Dengan menggunakan dasar bahwa kasus-kasus atau observasi-observasi yang mempunyai z-score ≥ 3.0 akan dikategorikan sebagai *outliers*, dan untuk sampel besar di atas 80 observasi, pedoman evaluasi adalah nilai ambang batas dari z-score itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4 (Hair *et al.*, 1995 dalam Augusty, 2005). Oleh karena dalam penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian dengan sampel besar yakni 200 responden yang berarti jauh di atas 80 observasi, maka *outliers* terjadi jika z-score ≥ 4.0 ; berdasar tabel *descriptive statistics* (sebagaimana terlampir dalam evaluasi atas *outlier*) bahwa semua nilai yang telah distandardisir dalam bentuk z-score mempunyai rata-rata sama dengan nol dengan standar deviasi sebesar satu, sebagaimana diteorikan (Augusty, 2005). Dari hasil komputasi tersebut diketahui bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah bebas dari *univariate outliers* (Lampiran 5), sebab tidak ada variabel yang mempunyai z-score di atas angka batas tersebut. Batas minimum z-score -3,79716 (z-score Y2.3) dan batas maksimum z-score 1,44635 (Zscore X1.1.3).

b) *Multivariate Outliers*

Untuk menentukan apakah sebuah kasus (berbagai jawaban seorang responden) memunculkan *outlier multivariat*, adalah dengan menghitung nilai batas berdasarkan pada nilai *Chi-square* pada derajat bebas sebesar jumlah variabel pada tingkat signifikansi 0,001 atau χ^2 (35: 0,001). Kasus *multivariate outliers* terjadi jika nilai *mahalanobis distance* lebih besar daripada nilai *Chi-square* hitung (Augusty, 2005).

Berdasarkan nilai *Chi square* pada derajat bebas 23 (jumlah variabel) pada tingkat signifikansi 0,001 atau X^2 (27;0.001) = 52,619 (Gujarati,1997). Tampak dari hasil perhitungan dengan menggunakan AMOS diperoleh nilai *mahalanobis distance-squared* minimal 17,764 dan nilai maksimal sebesar 44,648 (secara terperinci terlampir dalam Lampiran 7 tentang evaluasi atas *outliers*), maka dapat disimpulkan tidak ada indikasi terjadinya *multivariate* pada observasi.

5.4.2 Hasil Pengukuran Setiap Konstruk atau Variabel Laten

Setelah dilakukan uji asumsi dan tindakan seperlunya terhadap pelanggaran 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. Kepemimpinan dan Pemberdayaan

Hasil uji *CFA* variabel kepemimpinan dan pemberdayaan terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: Lampiran 4.

Hasil uji konstruk variabel kepemimpinan dan pemberdayaan dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 5.4 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 5.11 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Kepemimpinan dan Pemberdayaan

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
χ^2 – Chi-square	Diharapkan kecil	51.709 < (0,05:47=64.001)	Baik
Probability	≥ 0.05	0.295	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.100	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.022	Baik
GFI	≥ 0.90	0.959	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.931	Baik
TLI	≥ 0.92	0.989	Baik
CFI	≥ 0.92	0.992	Baik

Sumber : Lampiran 4

Tabel 5.11 menunjukkan bahwa model pengukuran kepemimpinan dan pemberdayaan maka kriteria model telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan criteria fit yang ada, semuanya telah memenuhi kriteria. Dengan demikian model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari kepemimpinan dan pemberdayaan dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda (λ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator kepemimpinan dan pemberdayaan tampak pada Tabel 5.12

Tabel 5.12 Loading Faktor (λ) Pengukuran Kepemimpinan dan Pemberdayaan

Indikator Variabel	Loading Factor (λ)	Critical Ratio	Probability (p)	Keterangan
Transac	0,504	2,099	0,036	Signifikan
X1.1.1	0,566	4,965	0,000	Signifikan
X1.1.2	0,630	Fix	0,000	Signifikan
X1.1.3	0,479	4,563	0,000	Signifikan
Transform	0,563	Fix	0,000	Signifikan
X1.2.1	0,455	6,029	0,000	Signifikan
X1.2.2	0,133	1,777	0,076	Tdk Signifikan
X1.2.3	0,471	6,238	0,000	Signifikan
X1.2.4	0,928	Fix	0,000	Signifikan

X1.2.5	0,796	9,384	0,000	Signifikan
X2.1	0,737	7,336	0,000	Signifikan
X2.2	0,847	Fix	0,000	Signifikan
X2.3	0,496	5,932	0,000	Signifikan
X2.4	0,395	4,805	0,000	Signifikan

Sumber: Lampiran 4

Loading faktor (λ) pengukuran variabel kepemimpinan dan pemberdayaan pada Tabel 5.12 menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel kepemimpinan dan pemberdayaan dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (*unobserved variabel*), berdasarkan hasil analisis dari dua dimensi dan dua belas indikator ada satu indikator yang tidak signifikan, sehingga tidak semua indikator dapat diikuti dalam pengujian berikutnya, indikator yang tidak signifikan tidak diikuti dalam pengujian selanjutnya karena tidak dapat membentuk dimensi dan variabel. Indikator yang dimaksud adalah indikator X1.2.2.

b. Kompetensi dan Prestasi Kerja

Hasil uji *CFA* variabel kompetensi dan prestasi kerja terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: Lampiran 4.

Hasil uji konstruk variabel kompetensi dan prestasi kerja dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 5.13 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 5.13 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Kompetensi dan Prestasi Kerja

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
χ^2 – Chi-square	Diharapkan kecil	29.995 < (0,05:17=27.587)	Maginal
Sign.Probability	≥ 0.05	0.026	Maginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1.764	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.062	Baik
GFI	≥ 0.90	0.964	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.923	Baik
TLI	≥ 0.92	0.956	Baik
CFI	≥ 0.92	0.974	Baik

Sumber : Lampiran 4

Tabel 5.13 menunjukkan bahwa model pengukuran kompetensi dan prestasi kerjamaka kriteria model telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan criteria fix yang ada, sudah ada enam yang telah memenuhi kriteria. Dengan demikian model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari kompetensi dan prestasi kerjadapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda (λ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator kompetensi dan prestasi kerjatampak pada Tabel 5.14 berikut.

Tabel 5.14 Loading Faktor (λ) Pengukuran Kompetensi dan Prestasi Kerja

Indikator Variabel	Loading Factor (λ)	Critical Ratio	Probability (p)	Keterangan
Y1.1	0,435	5,235	0,000	Signifikan
Y1.2	0,808	Fix	0,000	Signifikan
Y1.3	0,614	6,750	0,000	Signifikan
Y1.4	0,772	7,724	0,000	Signifikan
Y2.1	0,645	8,634	0,000	Signifikan
Y2.2	0,798	Fix	0,000	Signifikan
Y2.3	0,726	9,710	0,000	Signifikan
Y2.4	0,541	7,183	0,000	Signifikan

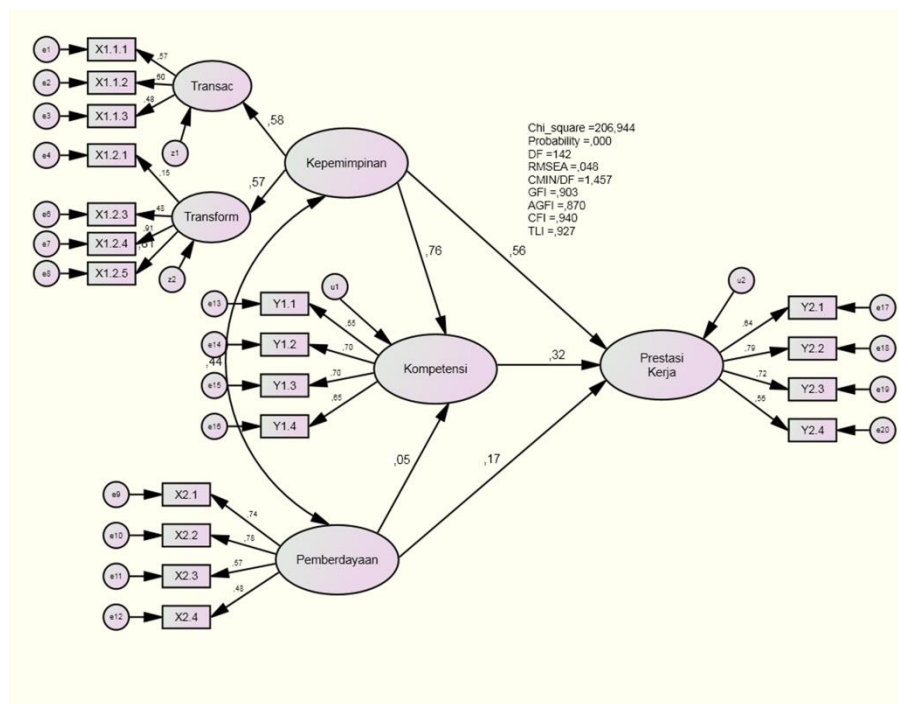
Sumber: Lampiran 4

Loading faktor (λ) pengukuran variabel kompetensi dan prestasi kerjadapat Tabel 5.14 menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel kompetensi dan prestasi kerjadari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (*unobserved variable*), berdasarkan hasil analisis dari delapan indikator semuanya signifikan sehingga semua indikator dapat diikutkan dalam pengujian berikutnya.

5.4.3 Kepemimpinan, Pemberdayaan, Kompetensi dan Prestasi Kerja

Berdasarkan cara penentuan nilai dalam model, maka variabel pengujian model pertama ini dikelompokkan menjadi variabel eksogen dan variabel endogen. 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 kepemimpinan dan pemberdayaan sedangkan yang tergolong variabel endogen adalah kompetensi dan prestasi kerja.

Model dikatakan baik bilamana pengembangan model hipotetik secara teoritis didukung oleh data empirik. Hasil analisis SEM secara lengkap dapat dilihat pada Gambar 5.1 berikut:



Gambar 5. 1 Pengukuran Model Hubungan Variabel

Hasil uji model disajikan pada Gambar 5.1 di atas dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 5.15 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

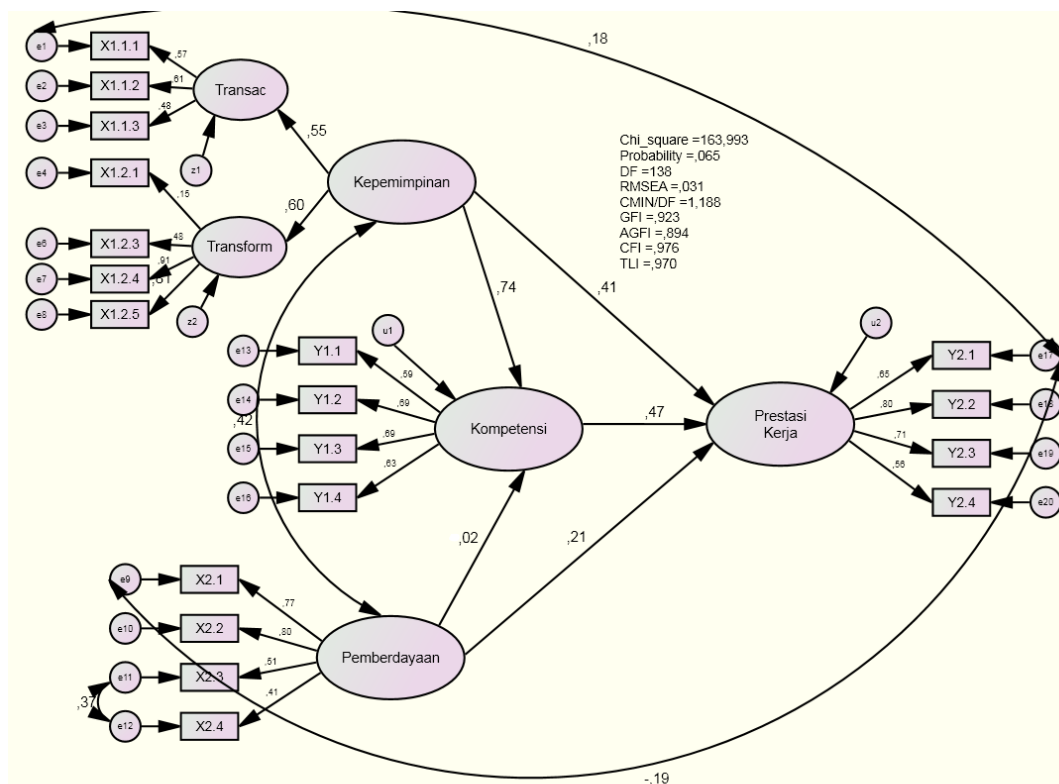
Tabel 5.15 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices Overall Model*

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
χ^2 - Chi-square	Diharapkan kecil	206.944 > (0,05:142= 170.809)	Kurang Baik
Probability	≥ 0.05	0.000	Kurang Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.457	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.048	Baik
GFI	≥ 0.90	0.903	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.870	Marginal
TLI	≥ 0.95	0,927	Kurang Baik
CFI	≥ 0.95	0.940	Kurang Baik

Sumber : Hair (2006), Arbuckle (1997)

Dari evaluasi model menunjukkan dari delapan kriteria *goodness of fit indice* terlihat dari delapan kriteria yang diajukan sudah ada tiga yang

memenuhi kriteria, namun melihat jumlah sampel dan indikator dalam penelitian ini kecil maka perlu ada pembuktian lebih pada nilai *chi_square* yang kecil sehingga dilakukan modifikasi model dengan melakukan korelasi antar eror indikator sesuai dengan petunjuk dari *modification indices* dengan syarat modifikasi dilakukan tanpa merubah makna hubungan antar variabel. Hasil analisis setelah model akhir yang didapatkan adalah sebagai berikut:



Gambar 5.2. Pengukuran Model Hubungan variabel

Hasil uji model disajikan pada Gambar 5.2 di atas dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 5.16 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Tabel 5.16 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices Overall Model*

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
χ^2 – Chi-square	Diharapkan kecil	163.993 < (0,05: 138 = 166.415)	Baik
Probability	≥ 0.05	0.065	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.188	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.031	Baik
GFI	≥ 0.90	0.923	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.894	Marginal
TLI	≥ 0.92	0,970	Baik
CFI	≥ 0.92	0.976	Baik

Sumber : Hair (2006), Arbuckle (1997)

Dari evaluasi model menunjukkan dari delapan kriteria *goodness of fit indices* hanya satu yang belum memenuhi kriteria yakni AGFI namun nilainya sudah mendekati nilai kritis, sehingga dapat disimpulkan bahwa model secara keseluruhan dapat dikatakan telah sesuai dengan data dan dapat di analisis lebih lanjut.

5.4. 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 5.17 merupakan pengujian hipotesis dengan melihat nilai *p value*, jika nilai *p value* lebih kecil dari 0.05 maka hubungan antara variabel signifikan. Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5.17 Pengujian Hipotesis

HIP	Variabel Independen	Variabel Dependen	Direct Effect			Keterangan
			Standardize	CR	<i>p-value</i>	
H1	Kepemimpinan	Kompetensi	0,737	3,024	0,002	Signifikan
H2	Pemberdayaan	Kompetensi	0,023	0,166	0,868	Tdk signifikan
H3	Kepemimpinan	Prestasi kerja	0,405	2,282	0,023	Signifikan

H4	Pemberdayaan	Prestasi kerja	0,210	2,213	0,027	Signifikan
H5	Kompetensi	Prestasi kerja	0,466	2,339	0,019	Signifikan
Indirect Effect						
HIP	Variabel Independen	Variabel Depend	Variabel Intervening	Standardize	Keterangan	
H6	Kepemimpinan	Prestasi kerja	kompetensi	0,343	Signifikan	
H7	Pemberdayaan	Prestasi kerja	kompetensi	0,011	Tdk Signifikan	

Sumber: Lampiran 7

Dari keseluruhan model tujuh jalur yang dihipotesiskan, ada lima jalur yang signifikan dan dua jalur tidak signifikan. Adapun interpretasi dari Tabel 5.17 dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kompetensi dengan $P = 0.002 < 0.05$ dengan nilai koefisien sebesar 0.737, koefisien ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik akan membuat kompetensi semakin baik
2. Pemberdayaan tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dengan $P = 0,868 > 0.05$ dengan nilai koefisiensebesar 0.023, koefisien ini menunjukkan bahwa pemberdayaan yang diterima tidak meningkatkan kompetensi.
3. Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap prestasi kerja dengan $P = 0.023 < 0.05$ dengan nilai koefisien sebesar 0.405, koefisien ini menunjukkan bahwa adanya pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan trasaksional dan transformasional akan membuat dosen memiliki prestasi kerja yang baik pula.
4. Pemberdayaan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap prestasi kerja dengan $P = 0,027 < 0.05$ dengan nilai koefisien sebesar

0.210, koefisien ini menunjukkan bahwa semakin baik pemberdayaan organisasi maka prestasi kerjanya akan semakin baik pula.

5. Kompetensi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap prestasi kerja dosen dengan $P = 0.019 < 0.05$ dengan nilai koefisien sebesar 0.466, hal ini berarti bahwa semakin baik kompetensi maka prestasi kerja akan semakin baik.
6. Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap prestasi kerja dosen melalui kompetensi dengan nilai koefisien sebesar 0,343, hal ini berarti semakin baik kepemimpinan melalui kompetensi maka prestasi kerja dosen semakin baik.
7. Pemberdayaan tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja dosen melalui kompetensi dengan nilai koefisien sebesar 0,011, hal ini berarti pemberdayaan melalui kompetensi tidak signifikan pengaruhnya terhadap prestasi kerja dosen.

Tabel 5.17 dapat diketahui terdapat jalur yang pengaruh positif dan tidak signifikan. Dengan demikian hipotesis:

- H_1 : Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kompetensi
- H_3 : Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja
- H_4 : Pemberdayaan mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja
- H_5 : Kompetensi mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja
- H_6 : Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja melalui kompetensi.

Terdukung data empiris dan diterima.

Sedangkan untuk hipotesis :

H₂ : Pemberdayaan mempunyai pengaruh terhadap kompetensi

H₇ : Pemberdayaan mempunyai pengaruh terhadap prestasi dosen melalui kompetensi.

Tidak terdukung data empiris dan ditolak.**BAB VI****PEMBAHASAN**

Pembahasan ini difokuskan pada keputusan yang dihasilkan dari pengujian hipotesis, sebagai upaya untuk menjawab perumusan masalah penelitian. Dari hasil pengujian *Structural Equation Modeling* menunjukkan hubungan-hubungan yang terjadi antara variabel eksogen (independen) dan variabel endogen (dependen) yang dimasukkan dalam penelitian serta akan dijelaskan sejauh mana hipotesis yang telah dirumuskan dapat dibuktikan secara empiris. Berdasarkan hasil analisis dari pengujian hipotesis, maka masing-masing variabel akan diuraikan pada sub bab berikut ini.

6.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kompetensi

Untuk menjawab rumusan masalah dan hipotesis pertama dapat diamati dari hasil analisis *path* pada Tabel 5.17. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan (X1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kompetensi (Y1). Hal ini dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,737 dan probabilitas sebesar $0,002 < 0,05$. Temuan ini juga didukung oleh nilai *critical ratio* (CR) sebesar 3,024, di mana nilai ini lebih besar dari yang disyaratkan 1,65. Hasil analisis tersebut memberikan arti bahwa kepemimpinan yang baik akan membuat kompetensi semakin baik. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Sugeng (2004) yang juga menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Demikian pula penelitian yang dilakukan Soemardjoko (2010) menemukan pula bahwa kepemimpinan menjadi variabel yang berperan terhadap meningkatnya kompetensi dosen dalam penjaminan mutu pendidikan. Hasil penelitian mendukung pula temuan penelitian Absah (2007) yang menemukan bahwa peran kepemimpinan melalui pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi dosen PTS.

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa dimensi *transformational leadership* dari variabel kepemimpinan memiliki nilai rerata yang tinggi (3,95) dibanding dengan dimensi *transactional leadership* (3,87), hal ini membuktikan bahwa para responden menganggap bahwa pemimpin cenderung lebih menggunakan

transformational leadership dan gaya ini lebih bisa diterima dibanding dengan gaya *transactional leadership*.

Kenyataan ini juga diperkuat dari hasil CFA yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* lebih dominan membentuk variabel kepemimpinan terlihat dari nilai *loading* yang lebih besar (0,56) dibanding *transformational leadership* (0,50). Hal ini berarti bahwa pimpinan perguruan tinggi berperan penting dalam mendorong dosen untuk meningkatkan kompetensinya. Kompetensi dimaksud tidak sekedar pada sisi kompetensi yang bersifat teknis seperti kemampuan mengembangkan bahan ajar dan perancangan strategi pembelajaran, penguasaan teknik, penguasaan metode, media, dan sumber belajar, kemampuan evaluasi pembelajaran, menguasai materi kuliah, kemampuan meneliti, tetapi juga harus ditujukan pada kompetensi yang merujuk pada perilaku yaitu kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian.

Kompetensi dosen yang sesuai standar dan atau yang melebihi standar, merupakan faktor yang menentukan mutu perguruan tinggi. Sebagai entitas paling penting di perguruan tinggi, seorang dosen dituntut dapat melaksanakan perannya secara luas sehingga dibutuhkan syarat kompetensi yang ketat. Peran kepemimpinan untuk mewujudkan hal tersebut tentu sangat penting. Hasil penelitian membuktikan hal ini, bahwa kepemimpinan dalam dua dimensi penting yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional memberikan efek yang signifikan bagi meningkatnya kompetensi dosen.

Keterkaitan antara kepemimpinan dengan kompetensi dalam penelitian ini menegaskan bahwa seorang pemimpin harus memiliki keterampilan untuk memengaruhi atau menggerakkan perilaku orang lain, mampu bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin dituntut untuk memahami perilaku-perilaku para bawahan yang menjadi wewenangnya dan mampu menggerakkan sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Fakta di tempat penelitian menunjukkan adanya kesamaan pemahaman di kalangan pimpinan perguruan tinggi swasta bahwa kualitas tata kelola perguruan tinggi menjadi instrumen penting untuk ditingkatkan, salah satu jalannya dengan menyiapkan anggaran untuk kegiatan-kegiatan pelatihan termasuk terus mendorong setiap dosen meningkatkan kemampuannya dalam bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Kesadaran pimpinan perguruan tinggi swasta tersebut diilhami dari pemahamannya bahwa peran utama dari tenaga pengajar sangatlah vital dalam upaya peningkatan *student performance*. Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 dengan tegas menyebutkan bahwa tujuan pendidikan yang diselenggarakan di Indonesia, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga yang demokratis serta bertanggung jawab. Sementara itu, fungsi pendidikan nasional adalah mengembangkan dan membentuk watak serta

peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan bangsa.

Rektor sebagai pimpinan tertinggi di lembaga pendidikan tinggi menjadi pengendali utama sekaligus pengendali organisasi idealnya harus bisa menstimulir langkah-langkah pembelajaran organisasi sebagaimana Wang and Lo (2005) yang menemukan bahwa pembelajaran organisasi yang tentu saja dikomandoi oleh pimpinannya berperan penting dalam peningkatan kompetensi inti organisasi. Jika dosen merupakan sumber daya inti dari sebuah perguruan tinggi maka kelompok ini mesti diposisikan sebagai instrumen penting untuk meningkatkan daya saing organisasi dalam hal ini perguruan tinggi yang salah satu jalannya adalah melalui peningkatan kompetensi masing-masing dosen.

6.2 Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kompetensi

Untuk rumusan masalah dan hipotesis kedua dapat diamati dari hasil analisis *path* pada Tabel 5.17. Hasil analisis menunjukkan bahwa pemberdayaan (X2) tidak berpengaruh terhadap kompetensi (Y1). Hal ini dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,023 dan probabilitas sebesar $0,868 > 0,05$. Temuan ini juga didukung oleh nilai *critical ratio* (CR) sebesar 0,166, di mana nilai ini lebih kecil dari yang disyaratkan yaitu 1,65. Hasil analisis tersebut berarti bahwa kegiatan pemberdayaan yang dilakukan oleh PTS belum signifikan meningkatkan kompetensi dosen. Hasil ini berbeda dengan temuan Pfeffer (1995), Thomas dan Drake

(1998), Koberg dkk. (1999), serta Conger dan Kanugo (1988), bahwa pemberdayaan akan meningkatkan kemampuan kinerja karyawan.

Pemberdayaan yang dikonstruksi sebagai persepsi keberdayaan meliputi *meaning* (arti), kemampuan, penentuan nasib sendiri, dan *impact* (pengaruh). Hasil analisis deskriptif menunjukkan persepsi terhadap pengaruh dan persepsi keberdayaan dalam hal ini kemampuan merupakan indikator yang paling besar kontribusinya dalam membentuk variabel pemberdayaan. Hal ini menggambarkan bahwa pemberian ruang kepada para dosen untuk berkontribusi dalam menangani masalah-masalah di perguruan tingginya yang diikuti dengan pemberian pengakuan atau penghargaan terhadap kontribusi yang diberikan para dosen akan menjadi motivasi penting bagi dosen untuk terus meningkatkan kemampuannya. Oleh karenanya pemberian ruang yang lebih luas kepada para dosen untuk memegang kendali dalam menangani masalah, terutama terkait dengan pengembangan dan kemajuan perguruan tingginya menjadi sangat penting.

Selanjutnya, analisis CFA menunjukkan bahwa indikator yang besar kontribusinya dalam membentuk konstruk pemberdayaan adalah kemampuan. Hal ini terkait dengan kepercayaan yang timbul dari dalam diri dosen akan proses yang ditujukan untuk memelihara dan meningkatkan kemampuan, sikap, pengertian, dan kinerja dosen dalam peranannya sebagai tenaga akademik pada masa kini dan masa yang akan datang. Pemberdayaan dosen juga dimaksudkan untuk

mengakomodasi hasrat dosen untuk mengembangkan diri dan meningkatkan karirnya, karena itu kepentingan pribadi dosen harus diperhatikan dalam perencanaan dan pelaksanaan pemberdayaannya.

Peran dosen dalam meningkatkan mutu pendidikan di Perguruan Tinggi, dimulai dari keberdayaan mereka. Oleh karena itu pengelolaan atau manajemen sumberdaya manusia di perguruan tinggi khususnya untuk dosen, perlu diarahkan pada pembedayaan dan kewirausahaan dosen (baca budaya “wirausaha” dosen). Tentunya pemberdayaan dosen dalam meningkatkan kualitas mutu pendidikan di lembaga pendidikan, harus dimulai dengan adanya suatu landasan berfikir sebagai landasan logis bagi tenaga pengajar untuk dapat memberikan kontribusinya kepada lembaga pendidikan.

Paradigma dosen sebagai tenaga pengajar harus dimulai dengan melakukan orientasi pendidikan, yaitu dari belajar sebagai terminal saja ke belajar sepanjang hayat, dari belajar berfokus pada penguasaan pengetahuan ke belajar holistik, merubah citra hubungan dosen dengan mahasiswa yang bersifat konfrontatif ke citra hubungan kemitraan, merubah orientasi dari pengajar yang menekankan pengetahuan skolastik (akademik) ke penekanan keseimbangan fokus pendidikan nilai, mengubah orientasi dari pola konvensional menuju pola pendekatan teknologi informasi dan budaya, dan dari penampilan dosen yang terisolasi ke penampilan dalam tim kerja (partnership kepada institusi/bukan subordinatif dengan institusi pendidikan). Dengan

paradigma dosen tersebut di atas diharapkan nantinya lembaga pendidikan dapat menghadapi berbagai tantangan dan tuntutan yang bersifat kompetitif yang berimplikasi kepada munculnya *comparative advantage* terhadap suatu eksistensi lembaga pendidikan di tengah-tengah masyarakat. Sebagai konsekwensinya, maka lembaga atau institusi pendidikan haruslah menyediakan dan menyelenggarakan suatu mekanisme pengelolaan sumber daya dosen yang lebih selektif.

Mekanisme pengelolaan sumber daya dosen tersebut dapat dilihat dalam konteks pertama, bagaimana sistem perekrutan (*recruitment*) tenaga pengajar. Kedua, bagaimana membentuk pola persepsi antara kualitas kognitif tenaga pengajar dengan kemampuan beradaptasi pengajar pada kultur dan sistem akademik yang diterapkan lembaga. Sebab banyak kasus terjadi, institusi pendidikan memiliki sumber daya dosen yang baik, namun dosen tersebut tidak cukup baik untuk “tunduk” pada sistem dan aturan yang sudah ditetapkan secara baku oleh institusi pendidikan.

Hal tersebut kebanyakan dijustifikasi bahwa seorang dosen memiliki independesinya dalam memberikan proses pendidikan dan pengajarannya kepada mahasiswa. Oleh karenanya diharapkan dalam proses pengelolaan sumber daya dosen dalam suatu institusi pendidikan, kesepahaman persepsi tentang idealisme yang merujuk kepada budaya institusional haruslah senantiasa dipupuk dan terus

dilestarikan oleh institusi pendidikan dalam medium komunikasi di segala kesempatan.

Tidak signifikannya pengaruh pemberdayaan terhadap kompetensi dosen dapat dimaknai bahwa kegiatan-kegiatan dalam bentuk kebijakan-kebijakan terkait peningkatan kemampuan dalam bidang pengetahuan dan skill dosen belum sepenuhnya dirasakan oleh seluruh dosen di perguruan tinggi. Fakta empiris menunjukkan bahwa berbagai kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dosen seperti penulisan bahan ajar, penyusunan satuan acara perkuliahan, penulisan jurnal ilmiah, dan kegiatan-kegiatan lain untuk pengembangan kemampuan dosen tidak diikuti seluruhnya oleh dosen sehingga masih dijumpai dosen-dosen yang mengajar tanpa mempersiapkan perangkat pembelajaran yang dibutuhkan, tidak memiliki bahan ajar, dan belum mampu menulis karya tulis yang dipublikasikan di jurnal nasional dan internasional. Fakta lain yang dijumpai di perguruan tinggi seperti masih adanya dosen yang ditempatkan pada rumpun jurusan yang kurang sesuai dengan bidang keilmuannya sehingga memiliki keterbatasan yang menunjang kompetensinya.

Kendala yang banyak dihadapi oleh perguruan tinggi khususnya dalam melakukan kegiatan-kegiatan pemberdayaan kemampuan dosen adalah karena tidak semua perguruan tinggi memiliki kemampuan pendanaan yang memadai untuk menyiapkan dan atau memfasilitasi kegiatan-kegiatan pengembangan keilmuan sehingga setiap dosen

diharapkan dapat secara mandiri mengikuti kegiatan-kegiatan pengembangan keilmuan dan skillnya dengan memanfaatkan biaya sendiri. Di sisi lain, skim pendanaan untuk kegiatan-kegiatan pemberdayaan di bidang penelitian dan pengabdian pada masyarakat yang disiapkan oleh Dirjen Dikti tidak mampu dimanfaatkan dengan baik oleh dosen di perguruan tinggi.

Fakta empiris yang diperoleh di objek penelitian menunjukkan bahwa masih ada beberapa masalah mendasar yang dihadapi oleh perguruan tinggi, terutama di tingkat prodi. Masalah tersebut meliputi:

1. Rekrutmen dosen pada sebagian PTS di Makassar, belum konsisten dengan standar kompetensi dosen yang dibutuhkan dengan dosen yang diterima. Artinya, masih ditemukan dosen di fakultas, terutama di prodi yang mengajar tidak sesuai dengan kompetensinya. Pihak prodi mengemukakan pertimbangan bahwa upaya memenuhi kekurangan dosen dan pamarataan distribusi mata kuliah kadangkala dengan “terpaksa” harus memakai dosen tertentu walaupun bidang keahliannya relatif kurang relevan dengan mata kuliah yang diampunya. Hal ini berakibat kompleks, baik bagi diri dosen maupun bagi mahasiswa dan secara umum pengelolaan mutu program studi. Dampak bagi pribadi dosen meliputi rendahnya kepercayaan diri dan tidak optimalnya melaksanakan amanah. Bagi mahasiswa akibat tidak kompetennya dosen yang mengajar berpotensi menyebabkan hilangnya kepercayaan mahasiswa terhadap otonomi keilmuan dosen

yang bersangkutan dan bagi program studi, akibat yang ditimbulkan adalah rendahnya kualitas tata kelola mutu pembelajaran.

2. Linearitas disiplin ilmu dosen tetap dan terutama dosen luar biasa yang digunakan pada beberapa prodi kadangkala kurang diperhatikan. Beberapa kasus yang ditemukan di lapangan menunjukkan bahwa pihak fakultas atau prodi hanya memerhatikan disiplin ilmu di jenjang strata dua atau strata tiga dosen bersangkutan. Kenyataan semacami ini tentu saja kurang mendukung usaha meningkatkan mutu pendidikan tinggi, di samping tidak optimalnya produktivitas dosen dalam bidang penelitian dan pengabdian pada masyarakat, juga berakibat buruk bagi pengembangan profesionalisme sendiri.
3. Beberapa perguruan tinggi swasta memiliki dana yang terbatas untuk kegiatan yang berhubungan dengan kompetensi dosen, apalagi ada fakta bahwa dosen negeri yang dipekerjakan memiliki dua pimpinan sekaligus, yaitu satu sisi induknya di Kopertis dan di sisi lain dosen bersangkutan harus mempertanggungjawabkan kinerjanya pada PTS tempatnya dipekerjakan. Hal ini berpotensi menyebabkan munculnya garis tugas yang mendua, dan menyebabkan tidak efektifnya kegiatan pemberdayaan bagi dosen dpk di PTS. Oleh karena itu dosen dpk biasanya lebih berinisiatif sendiri untuk meningkatkan kemampuan profesionalisme dibanding harus menunggu inisiatif dari pimpinan PTS tempatnya bekerja.

6.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja

Menjawab rumusan masalah dan hipotesis ketiga dapat diamati dari hasil analisis *path* pada Tabel 5.17. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan (X1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap prestasi kerja (Y2). Hal ini dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,405 dan probabilitas sebesar $0,023 < 0,05$. Temuan ini juga didukung oleh nilai *critical ratio* (CR) sebesar 2,282, di mana nilai ini lebih besar dari yang disyaratkan yaitu 1,65. Hasil analisis tersebut memberikan arti bahwa kepemimpinan yang baik di PTS akan meningkatkan prestasi kerja dosen. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian sebelumnya, antara lain Wiranata (2011), Beamon (2011), Nursyamsi (2012), dan Kasemsap (2013). Di samping itu, menegaskan kembali pentingnya peran kepemimpinan dalam mendorong para bawahan untuk secara sadar, bersama-sama mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, menyangkut tugas individu dalam organisasi dan secara umum tugas-tugas memajukan organisasi.

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa indikator yang memiliki nilai rerata paling tinggi adalah indikator-indikator pada dimensi *transformational leadership*, khususnya pada *attributed charisma*, *intellectual stimulation*, dan *idealized influence*. Hal ini menggambarkan bahwa pimpinan di perguruan tinggi swasta lebih dominan mempraktekkan gaya kepemimpinan transformasional dibanding gaya kepemimpinan transaksional. Item-item penting yang diperhatikan dalam

model kepemimpinan transformasional meliputi kemampuan pimpinan menunjukkan perilaku yang dapat meningkatkan kepercayaan bawahannya bahwa pimpinannya merupakan sosok yang memiliki kharisma menyenangkan, harmonis, mengayomi, memiliki skill, dan adil.

Kenyataan ini juga diperkuat dari hasil CFA yang menunjukkan bahwa dimensi *transformational leadership* memiliki nilai *loading factor* yang lebih besar dibanding dimensi *transactional leadership*. Nilai *loading factor* tertinggi untuk variabel perilaku kepemimpinan diberikan oleh indikator *individualized consideration* atau konsiderasi individual yang sekaligus merupakan indikator utama untuk dimensi *transformational leadership*. Hal ini memberikan makna bahwa pembentuk utama perilaku kepemimpinan di perguruan tinggi adalah kemampuan pimpinan menginisiasi dan mendukung secara penuh kebijakan yang dapat meningkatkan skill dosen sekaligus bisa memposisikan dirinya sebagai konselor yang baik untuk masalah-masalah yang dihadapi oleh para dosen.

Walaupun demikian, secara umum ditemukan bukti empiris bahwa kedua dimensi perilaku kepemimpinan tersebut bersifat saling melengkapi dan keduanya harus bisa dipraktekkan oleh pimpinan perguruan tinggi. Hal ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Bass (1995) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional dan transformasional bersifat saling melengkapi kepemimpinan transaksional dan transformasional tidak berakhir pada sebuah kontinum tunggal tetap,

tatapi lebih merupakan pola kepemimpinan yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin dalam kadar yang berbeda. Bagi pemimpin yang transaksional, misalnya, dalam meningkatkan kinerja yang luar biasa, maka diperlukan kepemimpinan transformasional. Karena itu, prestasi kerja yang baik adalah hasil dari perpaduan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional (Bass dan Avolio, 1994).

Argumen penting yang dapat dikemukakan untuk menjelaskan bahwa kedua model kepemimpinan tersebut saling melengkapi adalah pola pendekatannya yang masing-masing dibutuhkan oleh bawahan. Model transaksional lebih ke pendekatan yang bersifat *tangible* (nyata) sementara model transformasional lebih bersifat *intangible* (tidak nyata) tapi bisa dirasakan. Seorang pimpinan di perguruan tinggi tentu saja dapat mendorong meningkatkan prestasi dosen melalui jalur transaksional yaitu dengan memberikan imbalan nyata dalam bentuk insentif tambahan, penghargaan, ataupun kompensasi dalam bentuk lain yang secara nyata dapat dirasakan oleh dosen. Akan tetapi, tidak bisa dilupakan pula bahwa dosen adalah individu yang membutuhkan rasa aman, damai dalam lingkungan yang harmonis, merasa dimanusiakan, pembimbingan yang tulus, dan hal-hal lain yang membuat dosen diterima dan dihargai keberadaannya, termasuk pengakuan akan peran pentingnya dalam kemajuan perguruan tinggi.

Sejalan dengan itu, tampaknya dosen negeri yang dipekerjakan di perguruan tinggi swasta lebih dominan mengapresiasi pimpinannya yang

menerapkan model transformasional. Alasannya, dosen negeri yang dipekerjakan di perguruan tinggi swasta adalah dosen yang diangkat oleh negara dan memperoleh gaji dari negara, sehingga mengapresiasi model transaksional lebih rendah dibanding model transformasional. Dosen negeri yang dipekerjakan lebih membutuhkan pemimpin yang memotivasi anggotanya, mampu memperluas dan meningkatkan perhatian terhadap dosen, membangkitkan kesadaran terhadap tujuan atau misi perguruan tinggi serta mampu mengajak dosen melihat jauh ke depan melebihi kepentingan pribadi demi kebaikan perguruan tinggi. Fokus utama kepemimpinan transformasional sesungguhnya berada pada proses saling memengaruhi dan saling mengingatkan kebutuhan yang terjadi antara pimpinan dan bawahan (Burns dalam Bass, 1985), mengarahkan pengikutnya ke nilai moral yang baik, dapat mengarahkan pengikutnya untuk dapat berkomitmen pada nilai-nilai organisasi, dapat menghargai pengikutnya, mendorong pengikutnya bersikap kreatif dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai tujuan (Politis, 2004). Karenanya, seorang pemimpin harus dapat meramalkan masa depan suatu organisasi, mengarahkan karyawan untuk dapat berkomitmen dan mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

6.4 Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Prestasi Kerja

Untuk rumusan masalah dan hipotesis keempat dapat diamati dari hasil analisis path pada Tabel 5.17. Hasil analisis menunjukkan bahwa pemberdayaan (X2) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan

terhadap prestasi kerja (Y2). Hal ini dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,210 dan probabilitas sebesar $0,027 < 0,05$. Temuan ini juga didukung oleh nilai *critical ratio* (CR) sebesar 2,213, di mana nilai ini lebih besar dari yang disyaratkan yaitu 1,65. Hasil analisis tersebut memberikan arti bahwa kegiatan pemberdayaan yang dilakukan di PTS akan meningkatkan prestasi kerja. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Debora (2006), Praptadi (2009), Joo and Shim (2010), Cready (2008), dan Chiang (2012).

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari empat indikator variabel pemberdayaan yang digunakan semuanya dianggap bagus/penting, sementara yang diapresiasi paling tinggi adalah indikator *impact* (pengaruh) menyusul *self-efficacy* (kemampuan). Pemberdayaan dalam konteks ini adalah pemberdayaan psikologis dari para dosen, yaitu perasaan keberartian atau keberdayaan dosen dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pendidik profesional. Pemberdayaan (*empowerment*), adalah wewenang untuk membuat keputusan dalam suatu area kegiatan operasi tertentu tanpa harus memperoleh pengesahan orang lain (Luthans, 1992). Sedangkan Straub (1989) dalam Sadarusman (2004), mengartikan pemberdayaan sebagai pemberian otonomi, wewenang, kepercayaan, dan mendorong individu dalam suatu organisasi untuk mengembangkan peraturan dalam rangka menyelesaikan pekerjaan. Pemberdayaan merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut

semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. Pemberdayaan juga berarti saling berbagi informasi dan pengetahuan di antara karyawan yang digunakan untuk memahami dan mendukung kinerja organisasi, pemberian penghargaan terhadap kinerja organisasi dan pemberian otonomi dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh terhadap organisasi Ford (1995) dalam Sadarusman (2004).

Kenyataan ini juga diperkuat dari hasil CFA yang menunjukkan bahwa empat indikator yang dominan kontribusinya dalam membentuk variabel pemberdayaan adalah *self-efficacy* dan *meaning* (arti) yang masing-masing ditunjukkan dari nilai *loading factor*-nya yang paling tinggi dibanding indikator lainnya. Hal ini sejalan dengan konsepsi dasar Meyerson (2008), bahwa pemberdayaan psikologis adalah keyakinan seorang individu akan kemampuannya untuk melakukan kegiatan kerja terkait dengan keterampilan dan kompetensi. Pemberdayaan psikologis berkaitan dengan bagaimana orang-orang yang kompeten atau mampu merasa diberdayakan di lingkungan kerjanya. Mereka yang merasa lebih kompeten tentang kemampuan mereka dan berhasil diberdayakan atau memilikitingkat pemberdayaan psikologis lebih tinggi cenderung akan berlaku puas dengan pekerjaan mereka, memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, niat berhenti yang lebih rendah, dan kinerja yang lebih positif.

6.5 Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja

Untuk menjawab rumusan masalah dan hipotesis kelima dapat diamati dari hasil analisis path pada Tabel 5.17. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi (Y1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap prestasi kerja (Y2). Hal ini dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,343 dan probabilitas sebesar $0,019 < 0,05$. Temuan ini juga didukung oleh nilai *critical ratio* (CR) sebesar 2,339, di mana nilai ini lebih besar dari yang disyaratkan yaitu 1,65. Hasil analisis tersebut memberikan arti bahwa usaha peningkatan kompetensi yang dilakukan di PTS akan meningkatkan prestasi kerja dosen. Hasil penelitian ini mendukung temuan empiris Amang (2009), Kamidin (2010), dan Manaroinsong (2011).

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa dari empat indikator variabel kompetensi yang digunakan semuanya dianggap bagus/penting, sementara yang diapresiasi paling tinggi adalah indikator kompetensi pedagogik lalu diikuti dengan kompetensi profesional. Kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional merupakan kompetensi yang terkait langsung dengan tugas utama seorang dosen. Bagian-bagian penting yang diperhatikan dari kedua kompetensi dimaksud meliputi kemampuan dosen merancang kegiatan pembelajaran, kemampuan melaksanakan proses pembelajaran, kemampuan menilai (evaluasi) proses pembelajaran, dan kemampuan memanfaatkan hasil penelitian untuk kegiatan pembelajaran. Di samping itu, seorang dosen yang memiliki kompetensi profesional ditunjukkan dari kemampuannya

menguasai materi perkuliahan, kemampuan merancang, melaksanakan, dan menyusun laporan penelitian, kemampuan inovasi dengan memanfaatkan hasil penelitian, dan kemampuan dalam bidang pengabdian kepada masyarakat. Hasil penelitian dari analisis deskriptif memperlihatkan bahwa secara umum dosen negeri dengan sertifikat dosen profesional yang dipekerjakan di perguruan tinggi swasta sudah memperlihatkan pencapaian yang dipersyaratkan dalam UU RI No. 14 Tahun 2005 dan PP No. 37 Tahun 2009 tentang Dosen.

Kenyataan ini juga diperkuat dari hasil CFA yang menunjukkan bahwa 4 indikator yang dominan kontribusinya dalam membentuk variabel kompetensi adalah kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional yang masing-masing ditunjukkan dengan nilai *loading factor*-nya yang paling tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya. Nampaknya, adanya syarat yang ketat untuk memperoleh tunjangan profesi bagi dosen menjadi pemicu utama sehingga setiap dosen yang sudah memperoleh sertifikat dosen profesional berusaha keras untuk dapat meningkatkan kompetensinya pada empat bidang kompetensi yang disyaratkan, khususnya yang terkait langsung dengan tugas utama seorang dosen.

Meningkatnya kompetensi dosen pada bidang yang terkait langsung dengan tugas utamanya sebagai pendidik profesional akan secara langsung berdampak pada prestasi kerjanya. Hasil penelitian memberikan bukti empiris bahwa kedua variabel tersebut berhubungan positif dan berpengaruh signifikan. Ukuran-ukuran prestasi kerja dosen

tentu saja terkait dengan pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengembangan, serta pengabdian kepada masyarakat ditambah dengan kemampuan mengaktualisasikan diri pada kegiatan-kegiatan penunjang lainnya. Walaupun demikian, pencapaian prestasi kerja bagi seorang dosen idealnya tidak bermotif materi belaka, tetapi penting dimaknai sebagai kesadaran diri sebagai insan profesional yang memiliki tanggung jawab besar untuk menghasilkan lulusan perguruan tinggi yang berkualitas. Oleh karena itu, dosen mempunyai peran sentral dalam proses pembelajaran baik yang dilakukan di kelas maupun di luar kelas yang akan berimplikasi terhadap capaian standar kompetensi lulusan yang dapat diandalkan. Hal ini telah dinyatakan secara tegas dalam UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dosen dinyatakan sebagai pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Bab 1 Pasal 1 ayat 2). Sementara itu, profesional dinyatakan sebagai pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.

6.6 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Melalui Kompetensi

Hasil pengujian model untuk pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap prestasi kerja melalui kompetensi menunjukkan pengaruh positif yang signifikan. Hal ini dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,343. Artinya, hasil penelitian ini memberikan bukti empirik yang kuat bahwa variabel kepemimpinan meliputi kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja, baik secara langsung maupun melalui kompetensi.

Pentingnya peran praktik kepemimpinan di perguruan tinggi tidak hanya secara langsung memberikan pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui pembentukan kompetensi dosen sebagai variabel antara. Walaupun demikian, jika diperhatikan tingkat determinasi variabel kepemimpinan secara langsung ke prestasi kerja nilainya lebih besar dibanding harus melalui kompetensi. Penting disadari bahwa organisasi berpotensi memperlihatkan prestasi optimal jika ditunjang oleh orang-orang yang bekerja dengan memberikan kontribusi yang optimal pula. Kontribusi yang optimal dari orang-orang dalam organisasi hanya mungkin dicapai apabila orang-orang tersebut memiliki kesadaran dan kemampuan akan tugas-tugasnya, dan hal tersebut dapat dilakukan jika yang bersangkutan memiliki kompetensi yang memadai sesuai bidang pekerjaannya, sementara kompetensi dosen bisa meningkat jika didorong dan dikuatkan oleh kepemimpinan yang baik. Oleh karena itu, variabel kepemimpinan

tampaknya menjadi salah satu variabel yang paling sentral jika dikaitkan dengan usaha peningkatan prestasi kerja dosen.

6.7. Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Prestasi Kerja Melalui Kompetensi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan secara langsung berpengaruh terhadap prestasi kerja, sementara pengaruh tidak langsungnya melalui kompetensi tidak berpengaruh. Hal ini dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,011. Hal ini berarti kompetensi kurang tepat memediasi hubungan antara pemberdayaan dengan prestasi kerja dosen. Pemberdayaan lebih efektif menjelaskan secara langsung prestasi kerja dosen dibanding harus melalui kompetensi. Artinya, sebaiknya persepsi keberdayaan dosen tidak langsung menyebabkan meningkatnya kompetensi, sebab jika ditelusuri indikator-indikator yang digunakan kelihatan bahwa tingginya tingkat kompetensi dosen justru akan menyebabkan semakin baiknya persepsi keberdayaan dosen dan bukan sebaliknya. Oleh karena itu, perluasan terhadap model yang tidak hanya mengukur persepsi pemberdayaan psikologis dosen tetapi juga mengukur komitmen pimpinan atau perguruan tinggi untuk memberdayakan dosen.

Lebih jauh dari itu, variabel pemberdayaan dalam hal ini persepsi psikologis dosen tentang keberdayaan dirinya secara langsung akan memacu motivasinya untuk meningkatkan prestasi kerjanya sehingga hasil penelitian ini lebih memperkaya teori-teori yang dikemukakan oleh

Bass (1994); Conger (1989); Ford and Fotter (1995); Stamatis (1996); Wren (1995) yang sepakat bahwa ada relasional yang saling menguntungkan antara pemberdayaan dengan tingginya tingkat partisipasi pegawai, mengurangi tingkat depresi, serta menurunkan *turn over* tenaga kerja yang berarti tingkat prestasi kerja juga akan meningkat, sekaligus menguatkan temuan-temuan peneliti di antaranya Praptadi (2009), Weiling Ke (2010), Riniwati (2008), Joo and Shim (2010), dan Inderadevi (2012).

Telah diuraikan sebelumnya bahwa pemberdayaan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi sementara kompetensi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja dosen. Memperhatikan indikator-indikator yang dominan membentuk variabel pemberdayaan terlihat bahwa kemampuan (pengetahuan dan skill) memberikan nilai *loading factor* paling besar, yang berarti dominan dalam membentuk variabel pemberdayaan sementara untuk variabel kompetensi dominan dibentuk oleh indikator kompetensi profesional dan untuk prestasi kerja dominan dibentuk oleh indikator penelitian dan pengembangan. Pengujian model menunjukkan bahwa pemberdayaan memiliki hubungan langsung positif dan signifikan terhadap prestasi kerja tetapi pengaruh tidak langsungnya melalui kompetensi memperlihatkan hasil yang tidak signifikan demikian pula dengan pengaruh langsung pemberdayaan terhadap kompetensi juga tidak signifikan. Hal ini

memperlihatkan konsistensi hubungan variabel khususnya antara pemberdayaan dengan kompetensi dosen belum sesuai harapan.

Fakta empiris yang mendukung kondisi ini antara lain dapat diduga bersumber dari kondisi perguruan tinggi yang beragam. Kondisi dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan perguruan tinggi swasta untuk melakukan kegiatan-kegiatan pengembangan kemampuan dosen berbeda-beda. Beberapa perguruan tinggi swasta tidak memiliki anggaran yang cukup untuk membiayai kegiatan-kegiatan seperti pelatihan dosen secara rutin bagi semua dosen di perguruan tingginya sehingga kemampuan dosen dalam bidang-bidang peningkatan profesionalismenya tidak optimal.
2. Kesadaran dosen secara mandiri untuk mengikuti kegiatan-kegiatan yang bersifat pengembangan kemampuannya (pengetahuan dan skill) masih rendah. Lebih banyak dosen yang terpaku pada bidang pendidikan semata sementara peningkatan profesionalisme dalam bidang penelitian dan pengabdian pada masyarakat masih rendah.
3. Kemampuan dosen untuk memanfaatkan skim pendanaan dari pemerintah melalui penelitian-penelitian desentralisasi masih rendah. Sehingga dana-dana yang disiapkan belum mampu diserap dan dimanfaatkan secara maksimal.
4. Pada perguruan tinggi yang memiliki jumlah mahasiswa besar, dosen lebih banyak disibukkan oleh kegiatan mengajar sehingga memiliki

keterbatasan waktu untuk bidang penelitian dan pengabdian pada masyarakat.

BAB VII

PENUTUP

7.1 Simpulan

Hasil analisis dan pengujian hipotesis seperti diuraikan pada bab sebelumnya memberikan bukti empirik dengan dasar teoritik yang kuat tentang hubungan kausalitas variabel-variabel kepemimpinan dan pemberdayaan dengan kompetensi dan prestasi kerja. Simpulan penelitian dapat dilihat sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi dosen negeri di perguruan tinggi swasta. Semakin baik praktik kepemimpinan

semakin baik pula kompetensi dosen. Pemimpin di perguruan tinggi menjadi sosok sentral yang menentukan arah dan kebijakan organisasi, oleh karena itu dua dimensi kepemimpinan yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional harus bisa dipraktikkan secara paralel dengan tekanan pada kepemimpinan transformasional.

2. Pemberdayaan tidak berpengaruh terhadap kompetensi dosen negeri di perguruan tinggi swasta. Hal ini berarti pemberdayaan dosen tidak bisa dilihat hanya dari sisi internal dosen itu sendiri tetapi harus dibangun dan dikuatkan oleh adanya kegiatan-kegiatan nyata yang dilakukan secara terencana dan sistematis oleh pengelola perguruan tinggi.
3. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja dosen negeri di perguruan tinggi swasta. Hasil ini menunjukkan kuatnya faktor kepemimpinan memengaruhi pencapaian prestasi kerja dosen. Kepemimpinan yang mampu memadukan secara proporsional antara kepemimpinan transaksional dengan kepemimpinan transformasional akan memotivasi dosen secara sadar melakukan tugas-tugasnya secara profesional melebihi standar kinerja yang diharapkan.
4. Pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja dosen negeri di perguruan tinggi swasta. Hasil ini membuktikan bahwa pemberdayaan dari sisi psikologis dosen menjadi hal mendasar yang

dapat menentukan prestasi kerjanya. Semakin baik persepsi keberdayaan dosen semakin baik pula prestasi kerjanya.

5. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja dosen negeri di perguruan tinggi swasta. Apabila kompetensi dosen dipenuhi sesuai yang disyaratkan yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi sosial, dan kompetensi kepribadian maka pencapaian prestasi kerja yang baik juga bisa tercapai dalam bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengembangan, pengabdian kepada masyarakat, termasuk prestasi di bidang kegiatan penunjang lainnya.
6. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja dosen melalui kompetensi. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan yang meliputi kepemimpinan transaksional dan transformasional baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kompetensi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja dosen. Kepemimpinan yang baik akan memotivasi dosen negeri di perguruan tinggi untuk meningkatkan prestasi kerjanya.
7. Pemberdayaan tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja dosen melalui kompetensi. Hasil penelitian membuktikan bahwa kompetensi tidak tepat sebagai mediasi antara pemberdayaan dengan prestasi kerja dosen. Ini berarti bahwa prestasi kerja dosen akan meningkat bilamana pemberdayaan ditingkatkan di perguruan tinggi swasta tanpa melalui kompetensi.

7.2 Implikasi Penelitian

Implikasi temuan penelitian meliputi dua hal, yaitu implikasi teoritis dan implikasi manajerial. Implikasi teoritis berkaitan dengan sumbangannya terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan teori-teori manajemen sementara implikasi manajerial berkaitan dengan kontribusi temuan penelitian bagi pengembangan organisasi khususnya di lingkungan perguruan tinggi.

7.2.1 Implikasi Teoritis

Manfaat teoritis yang diharapkan seperti telah dikemukakan pada bab awal bahwa penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat menemukan hubungan kausal antara konstruk atau variabel laten, kepemimpinan, pemberdayaan, dan kompetensi terhadap prestasi kerja. Hasil penelitian secara konsisten dapat menunjukkan bahwa teori-teori yang menjelaskan adanya keterkaitan antara kepemimpinan dengan peningkatan kompetensi dan prestasi kerja, serta pemberdayaan dengan prestasi kerja dosen berhasil dikuatkan dengan bukti empiris yang diperoleh dalam penelitian ini, sebagaimana diuraikan berikut ini:

a. **Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi**

Kepemimpinan dalam konteks penelitian ini meliputi dua dimensi utama yaitu *transactional leadership* dan *transformational leadership*. Penelitian ini memperoleh bukti empirik yang kuat bahwa praktik kepemimpinan yang paling efektif adalah kombinasi proporsional antara dimensi kepemimpinan traksaksional dengan kepemimpinan

transformasional. Hal ini memberi penguatan empirik teori kepemimpinan kontemporer dari Bass (1985), Bass dan Avolio (1994) yang menyatakan kepemimpinan transaksional dan transformasional bersifat saling melengkapi, kepemimpinan transaksional dan transformasional tidak berakhir pada sebuah kontinum tunggal tetap, tetapi lebih merupakan pola kepemimpinan yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin dalam kadar yang berbeda. Karena itu, kinerja yang baik adalah hasil dari perpaduan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional.

b. Pemberdayaan tidak berpengaruh terhadap kompetensi

Pemberdayaan dalam penelitian ini adalah pemberdayaan psikologis yang menyentuh sisi-sisi internal seseorang. Tidak berpengaruhnya pemberdayaan terhadap kompetensi dalam penelitian memberikan bukti empirik pada sisi yang berbeda dengan teori Kanter (1989) yang menyatakan bahwa bekerja dalam kondisi terberdayakan memiliki suatu dampak yang positif bagi para karyawan, yaitu meningkatnya perasaan keyakinan diri dan kepuasan kerja, motivasi yang lebih tinggi, dan kelelahan fisik/mental yang rendah. Situasi kerja dalam pemberdayaan secara struktural akan lebih besar kemungkinannya untuk memiliki praktik manajemen yang bisa meningkatkan perasaan pegawai tentang kepercayaan pada organisasi dan kepuasan kerja. Kontribusi penting dari hasil penelitian ini terkait hubungan pemberdayaan dengan kompetensi adalah internalisasi sikap

keberdayaan bukanlah sesuatu yang berdiri sendiri atau bersifat tunggal untuk meningkatkan kompetensi dosen. Pemberdayaan psikologis bersifat paralel dengan kompetensi bahkan bersifat saling menunjang sehingga persepsi tentang adanya pemberdayaan untuk anggota organisasi hanya berkaitan langsung dengan motif untuk berprestasi. Tampaknya hasil ini lebih bersesuaian dengan Spreitzer (1995) bahwa pemberdayaan merupakan variabel yang kontinyu; seseorang dapat dipandang lebih atau kurang diberdayakan daripada diberdayakan atau tidak. Dampak dari implementasi pemberdayaan dalam pekerjaan akan dapat dilihat dalam pencapaian tujuan maupun ekspektasi organisasi tersebut. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi konsep kerja dimaksudkan untuk memperoleh efek positif yang signifikan pada variabel motivasi dan kepuasan kerja.

c. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.

Hasil penelitian ini menegaskan kembali pentingnya kepemimpinan dalam mendorong anggota organisasi berprestasi. Kontribusi penting dari hasil penelitian ini adalah dukungan empiris yang kuat terhadap teori-teori kepemimpinan yang telah dikemukakan sebelumnya, seperti Bass (2003), Locander (2002), serta Yammarino (1993) yang menyatakan faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan adalah kepemimpinan (*leadership*). Temuan empiris ini memperkuat sekaligus lebih memperkaya teori-teori kepemimpinan sebelumnya

khusus penerapannya di lingkungan perguruan tinggi. Dua dimensi kepemimpinan dari Bass (1985) yang kemudian lebih dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1994) yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terbukti memberikan pengaruh yang signifikan pada prestasi kerja, artinya semakin baik praktik kepemimpinan semakin baik pula prestasi kerja, sementara untuk lingkungan perguruan tinggi, praktik kepemimpinan transformasional diharapkan lebih dominan dibanding kepemimpinan transaksional. Hal ini berarti walaupun kedua dimensi kepemimpinan merupakan satu kesatuan yang saling melengkapi tetapi karena setiap organisasi memiliki keunikan masing-masing sehingga porsi menjadi berbeda-beda pula. Di lingkungan perguruan tinggi membutuhkan porsi lebih besar pada kepemimpinan transformasional tetapi pada organisasi lain belum tentu berlaku sama.

d. Pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.

Penelitian ini memberikan dukungan empirik yang kuat pada teori-teori pemberdayaan seperti dikemukakan oleh Bass (1994); Conger, (1989); Ford and Fonger (1995); Stamatis (1996); Wren (1995). Memberdayakan orang berarti mendorong mereka menjadi lebih terlibat dalam keputusan dan aktivitas yang memengaruhi pekerjaan mereka (Smith, 2000), juga dapat dimaknai sebagai penempatan pekerja untuk bertanggung jawab atas apa yang dikerjakannya (Robbins, 2003). Tanggung jawab tersebut mengandung pengertian

pemberian otoritas kepada seseorang atau individu untuk membuat suatu keputusan (Noe, *et al*, 2003). Hasil akhir yang diharapkan dari pemberdayaan adalah meningkatnya kinerja pegawai dalam berbagai aktivitas organisasi (Sedarmayanti, 2001).

e. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.

Hasil penelitian ini memberikan bukti empirik yang kuat bahwa kompetensi adalah variabel penting untuk meningkatkan prestasi. Konsep dasar kompetensi berawal dari konsep individu yang bertujuan untuk mengidentifikasi, memperoleh, dan mengembangkan kemampuan individu agar dapat bekerja dengan prestasi yang luar biasa. Individu merupakan komponen utama yang menjadi pelaku dalam organisasi. Oleh karena itu, kemampuan organisasi tergantung dari kemampuan individu-individu yang bekerja dalam organisasi.

7.1.2 Implikasi manajerial

Implikasi managerial atau dipahami juga sebagai implikasi bagi dunia praktisi dari penelitian ini, dapat dikemukakan, sebagai berikut:

- a. Pimpinan perguruan tinggi swasta dalam hal ini rektor dan pengurus yayasan penting menerapkan model kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional secara paralel dengan lebih menekankan pada aspek kepemimpinan transformasional.
- b. Kegiatan pemberdayaan tidak hanya mencakup program yang hanya bersifat memberi ruang semata, tetapi pemberdayaan penting dimaknai oleh pimpinan perguruan tinggi sebagai sesuatu yang

bersifat holistik, mendalam, dan menyentuh sisi psikologi dosen. Oleh karenanya keterampilan manajerial diperlukan untuk menumbuhkan kepercayaan para dosen kepada institusinya. Pelibatan mereka untuk ikut memecahkan masalah-masalah yang bersifat urgen dalam rangka peningkatan mutu akan menyebabkan munculnya kesadaran bersama untuk pencapaian tujuan organisasi.

- c. Upaya pimpinan perguruan tinggi swasta untuk peningkatan prestasi kerja dosen bukan sesuatu yang bersifat instan, kemampuan manajerial melalui praktik kepemimpinan yang dapat mendorong setiap dosen sadar akan posisinya sebagai tenaga pengajar profesional menjadi faktor kuncinya. Pemberian *reward* bagi dosen yang dapat melampaui kinerja standar adalah satu instrumen penting, disamping dibutuhkan ketegasan untuk memberikan *punishment* jika ada pelanggaran atau ketidaksesuaian kinerja. Lebih jauh, karena dosen adalah kelompok pekerja profesional maka pimpinan perguruan tinggi swasta dapat memberikan ruang untuk munculnya kreasi dan inovasi setiap dosen, pelibatan secara aktif dalam pengelolaan perguruan tinggi akan memunculkan sikap keberdayaan dalam diri setiap dosen sehingga dengan sendirinya akan terpacu untuk meningkatkan daya saing dan kompetensinya sebagai dosen profesional dan pada akhirnya prestasi kerja akan meningkat pula.

7.3 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dan kelemahan dalam penelitian ini dapat berakibat kurang sempurnanya penelitian ini sehingga diharapkan akan disempurnakan oleh peneliti lain. Beberapa keterbatasan dan kelemahan adalah sebagai berikut :

1. Sampel penelitian terbatas pada perguruan tinggi swasta yang ada di Kota Makassar sehingga hasil penelitian hanya memberikan informasi yang spesifik untuk pengelola perguruan tinggi di Kota Makassar. Generalisasi hasil penelitian untuk seluruh perguruan tinggi swasta tentu harus dilakukan secara hati-hati karena model pengelolaan dan tingkat akreditasi perguruan tinggi berbeda-beda sehingga memungkinkan kualitas tata kelola antar perguruan tinggi swasta juga tidak sama.
2. Responden penelitian yang hanya spesifik pada dosen negeri yang dipekerjakan di perguruan tinggi swasta dikhawatirkan memunculkan kesan adanya dikotomi antara dosen negeri dengan dosen yayasan di perguruan tinggi swasta, padahal kedua entitas tersebut bersifat saling melengkapi dan menjadi satu kesatuan di perguruan tinggi swasta. Kinerja perguruan tinggi swasta banyak ditentukan oleh prestasi kerja dosennya tanpa ada pembedaan antara dosen negeri dan dosen yayasan.

7.4 Saran

Uraian pembahasan dan simpulan seperti telah dikemukakan memberikan bukti empirik dan implikasi luas bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta implikasi praktis bagi perguruan tinggi swasta. Oleh karena itu, beberapa saran tindak lanjut dikemukakan sebagai berikut:

1. Pimpinan perguruan tinggi dalam makna yang luas tidak hanya rektor dan pengelola yayasan tetapi seluruh pemangku jabatan sampai di tingkat program studi harus memiliki karakter yang kuat sebagai sosok yang dikagumi, memiliki kemampuan manajerial, mampu menstimulasi kreasi dan inovasi dosen serta konsisten memberikan *reward* dan *punishment* secara proporsional. Pimpinan perguruan tinggi tidak boleh memposisikan dirinya sebagai sosok yang bekerja pada struktur birokrasi yang kaku tetapi juga harus bisa menyentuh sisi-sisi lain secara psikologis dosen.
2. Pemberdayaan dosen nampaknya baru bersifat internal, artinya kesadaran untuk memenuhi standar kompetensi yang diinginkan lebih banyak muncul dari dalam diri dosen itu sendiri. Oleh karena itu, pimpinan perguruan tinggi swasta tidak hanya sebatas membangun kesadaran dosen untuk berprestasi tetapi rangkaian program yang terencana dan sistematis dibutuhkan. Kegiatan-kegiatan yang bersifat pengembangan kompetensi dosen harus aktif dilakukan, seperti kebijakan pendidikan dan pelatihan, studi lanjut, loka karya, fasilitasi penelitian dan pengembangan.

3. Upaya peningkatan prestasi kerja dosen harus didorong secara optimal oleh pimpinan perguruan tinggi. Alokasi anggaran yang cukup dibutuhkan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang bersifat pengembangan kemampuan dosen dan oleh karena itu, *political will* pimpinan perguruan tinggi untuk peningkatan kualitas sumber daya dosen menjadi hal urgen yang perlu dikedepankan.
4. Pengelolaan sumber daya dosen di perguruan tinggi swasta hendaknya fokus pada perbaikan kompetensi dan peningkatan pemberdayaan. Komitmen pimpinan di perguruan tinggi swasta tidak hanya sekedar “kesadaran yang tak berwujud”, tetapi aksi nyata dan dukungan anggaran dibutuhkan dengan porsi yang lebih besar. Setiap dosen diberi kesempatan yang luas, dukungan dana yang cukup, dan *reward* yang proporsional.
5. Kompetensi adalah variabel yang memengaruhi prestasi kerja dosen negeri di perguruan tinggi swasta (PTS). Karena itu, pimpinan PTS sebaiknya memperhatikan dan mendorong peningkatan kompetensi dosen agar pencapaian prestasi kerja dosen juga tercapai dalam bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.
6. Pimpinan perguruan tinggi harus mengambil peran untuk mendorong kesadaran dosen untuk secara mandiri mengikuti kegiatan-kegiatan yang berpotensi meningkatkan kompetensinya dalam bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat. Pemberian

ruang yang lebih luas kepada dosen tidak hanya dalam bidang pendidikan pengajaran semata tetapi pimpinan perguruan tinggi harus bisa memfasilitasi kegiatan-kegiatan penelitian dan pengabdian pada masyarakat.

7. Penelitian lebih lanjut, untuk konstruksi variabel pemberdayaan tidak hanya menggunakan pemberdayaan psikologis dosen tetapi diperluas dengan dimensi pemberdayaan dari sisi komitmen pimpinan perguruan tinggi untuk memberdayakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. & Baron, A. 1998. *Performance Management*. New York: Yhe New Ralities, Institute of Personnel and Development.
- Amang, Baso. 2009. *Analisis Kinerja Dosen Pada Program Studi Terakreditasi Perguruan Tinggi di Sulawesi Selatan*. Disertasi. Makassar: Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
- Angrist, Joshua and Victor Lavy. 1999. "Using Maimonides' Rule to Estimate the Effect of Class-size on Scholastic Achievement". *Quarterly Journal of Economics*, 114, pp1047-84.
- Anonim. 2010. *Pedoman Sertifikasi Dosen tahun 2010*. Jakarta: Depdiknas.
- Avolio. B, J., & Bas, B. M., 1999. "Re-the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Ledership Questionnaire". *Journal of Occupatonal and Organizational Psychology*, 72, pp 441-462.
- Azmi. IAG, at al. 2009. "The Effect of Competency Based Career Development and Performance Management Practices on Service Quality: Some Evidence From Malaysian Public Organizatios, International Review of Business Research", *Papers*, Vol.5 No.1, pp 97 – 112.
- Bachri, A. A.. 2007. *Implementasi Pendekatan Manajemen Sumberdaya Manusia dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Bank Umum Swasta Di Sulawesi Selatan*. Disertasi. Makassar: Pascasarjana Unhas.
- Barizi, 2000. *Pemberdayaan dan Pengembangan Dosen*. Bogor: Institut Prtanian Bogor.
- Bass, B. M., 1985. *Leadreship and Performance Beyonc Expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Ledership*. New Delhi: Sage Publication.
- Bass, B.M., & Stidlmeier, P. 1998. *Ethics, Character, and Autenthic*. New York: Free Press.
- Bennis Warren. 1992.*Leader on Leadership: Intervies With Top Executives*.USA: A Hervard Business Review Book.

- BernardindanRussel. 2003. *Human Resource Management, an Experimental Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Brahmasaridan Suprayetno. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja*,). <http://puslit.petra.ac.id/>
- Burki, Shahid Javed et., al., 1999. *Beyond the Center : Decentralisation the State*. World Bank: Washinton DC: Prepublication Comfrence Edition.
- Byar L., & Rue L.W. 1983. *Human Resource and Personal Management*. Illionis: Home Wood, Richard D. Irving, Inc.
- Chalagalla, Goutam N. and Tasadaduq A Shervani. 1996. "Learning and Leadership of Salespeople: The Role of Supervisors". *Journal of Marketing Research*, Vol XXXV, pp 267-274
- Conger, J. A., and Kanungo, R, N. 1988. "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice". *Academy of Management Review*, 13, pp 471-482
- Cummings, T. G, & Worley, Ch. G. 2001. *Organization Development and Change*. New York: Pepperdine University.
- Danim, Sudarwan, 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Davis, Keith dan Newstorm, J.W, 1996. *Perilaku dalam Organisasi*, Edisi Kesembilan, Diterjemahkan oleh Agus Dharma, Jakarta: Erlangga.
- Debora. 2006. "Pengaruh Pemberdayaan Kerja dan Psikologis Terhadap Kepercayaan Organisasional dan Kepuasan Kerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta". *Jurnal Manajemendan Kewirausahaan* Vol. 8 No. 2 September 2006, pp 61 – 71.
- Deci, E.L., Connell, J.P., & Ryan, R.M. 1989. "Self-determination in a Work Organization". *Journal of Applied Psychology*, 74, pp 580-590.
- Den Hartog, D. N. et al, 1999. "Culture Specivic and Cross-Culturally Generalizble Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Ledership Universally Endorsed". *Journal of LedershipQuaterly*, 10, pp 216-214.
- Dessler, Gary, 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia-Human Resource Management*, Diterjemahkan oleh Benyamin Molan, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Prehalindo.

- _____. 2003. *Human Resource Management*. Seventh Edition, London: Prince Hall International Inc.
- Devi, Eva Kris Diana. 2009. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening*. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Dharma, Surya, 2005. *Manajemen Kinerja, Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Djuwita, T.M. 2004. *Pengaruh Strategi Pengembangan Dosen Perguruan Tinggi dan Motif Berprestasi Terhadap Produktivitas Kerjanya (Suatu Studi Pada Tenaga Edukatif di Lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat)*. Disertasi. Bandung: Program Pasca Sarjana Bimbingan Konseling UPI.
- Drake LA, Scher RK, Smith EB, et al. 1998. "Effect of Onychomycosis on Quality of Life". *J. Am Acad Dermatol*;38:, pp702-4.
- Drake, S.M. 2007. *Creating Standards-Based Integrated Curriculum*. California: Crowing Press.
- Duncan & Jerome. 1996. *The Realistic Model of Higher Education*. USA: Quality Progress.
- Dunham, R.B., Grube, J.A., & Castaneda, M.B. 1994. "Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition". *Journal of Applied Psychology*, 79, pp 370-380.
- Drucker, Peter F. 1989. *The New Realities*. New York: Harper & Row.
- Ferdinand, Augusty, 2002. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Edisi 2, Semarang: Fakultas Ekonomi Undip.
- Fukuda-Parr, S. and S. Kumar (Ed) 2003. *Readings in Human Development*. New York: Oxford.
- Fung Wu, 2006. "A study of Relationship between Manager's Leadership Style and Organizational Commitment in Taiwan's Internasional Tourist Hotel's". *Asean Journal of Management and Humanity Science*, vol. 1 No. 3, pp. 434-452.
- Ghozali, Imam. 2008. *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasinya dengan AMOS 16.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gibson, Donnelly. 1989. *Organizations Behavior, Structure, Process*. USA: Business Publication, Inc.
- Gibson, James, L. John M, Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr., 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid I, Edisi Kedelapan, Diterjemahkan oleh Nunuk Ardiarni. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gitosudarmo, Indriyo, 1997. *Prinsip Dasar Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Goleman, Daniel. 2004. *Kecerdasan Emosional: Mengapa EQ lebih penting daripada IQ*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Grusky, D. 1966. "Career Mobility and Organizational Commitment". *Administrative Science Quarterly*, 10, pp, 488-503.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. 2003. *Behavior in Organizations*. New Jersey, Bonston: Prentice Hall.
- Handoko,T Hani. 1994. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.Yogyakarta:BPFE.
- Hasan, M. Ani. 2003. *Profesionalisme Dosen*. Jakarta: Andi Ofset.
- House, R. J. &Howel, J. M. 1992."Personality and Charismatic Leadership".*Journal of Contemporary. Business*, 3, pp, 81-97.
- Hughes, L. R. at al. 1996. *Leadership Enhancing the Lessons of Experience*. Second Edition, USA: TMHEG Inc. Company.
- Hutapea, Thoha. 2008. *Kompetensi Plus*. Jakarta: PT GramediaPustakaUtama.
- Ismail, Azman, 2011. "An Emperical Study of The Relationship between Transformational Leadership, Empowermwnt and Organizational Commitment". *Business and Economics Research Journal*, Vol. 1, pp, 89-107.
- Ivancevich., 2004. *Human Resource Management*. Nine Edition, New York: McGraw-Hill.
- Joo and Shim, 2010. "Psychological empowermwnt and Organizational Commotment: the moderating affect of Organizational Learning Curture". *Journal Human Resource Development International*. Vol. 13, No. 14 pp, 425-441.

- Kahn, 2010. "The Impact of Organization Commitment on Job Performance". *European Journal of Social Science*. Volume 15 No. pp, 292-298.
- Kamidin, Masruhi. 2010. "Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng". *Jurnal Economic Resources*, ISSN.0852-1158, Vol.11 No.30.
- Kanter, R.M., 1989. *Beyond The Cowboy and The Corporat: A Call to action in Staw, B.M., eds, Psychological Dimension of Organizational Behavior*. New York: MacMillan Publishing Company.
- Kenneth W. Thomas and Betty A. Velthouse, 1990. "Cognitive Elements of Empowerment: An Intrepetive Model of Intrinsic Task Motivation". *Academy of Management Review*, 15, pp 666 – 681.
- Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo, 1995, *Organizational Behavior*, Third Edition, USA: Printed in Richard D. Irwin Inc..
- Kuncoro, Mudrajad, 2003. *Metode Riset Untuk Bisnis Dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Laan, Rahmat, 2014. *Kajian Kinerja Pegawai Pelayanan Publik di Propinsi Nusa Tenggara Timur: Analisis Hard and Soft Approach Manajemen Sumber Daya Manusia*. Disertasi. Makassar: Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
- Laschinger, H.K..S., Finegan, J.E., Shamian, J. & Wilk, P. 2004. "A Longitudinal Analysis of The Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction". *Journal of Organizational Behaviors*, 24, pp 527-545.
- Laschinger et al, 1999. "Leader Behaviour Impact on Staff Nurse Empowerment, JobTension and Work Effectiveness". *Journal of Nursing Administration*, 5, pp.28-39.
- Laschinger et al, 2001. "The Impact of Workplace Empowerment, OrganizationalTrust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment". *Health Care Management Review*, 26, pp, 3-.7.
- Lestari AS, Dirga, 2014. *Determinan Pengembangan Karir Dosen pada PerguruanTinggi di Samarinda*. Disertasi. Makassar: Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
- Luthans, Fred, 1992, *Organizational Behavior*, Sixth Edition, Singapore: McGraw Hill Book Co.

- Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behavior*, Ninth Edition, Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Ksepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Madris, 2007. *Karakteristik Dinamika Tenaga Kerja Edukatif: Analisis Kinerja, Fungsi Upah dan Fungsi Penawaran Tenaga Kerja Dosen Perguruan Tinggi Negeri di Makassar*, Disertasi. Makassar: Program Pascasarjana Universitas Hasasnuddin.
- Manaroinsong, Johny. 2011. "Pengaruh Faktor Kompetensi Individu dan Manajemen Kompensasi terhadap Kepuasan Kerjadan Kinerja Keuangan Daerah di Provinsi Sulawesi Utara". *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 9. , No. 3., pp 1090-1099.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, USA: CA: Sage Publication, Inc.
- Moeheryono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Mondy, Wayne. R and Noe, Robert. M, 1996. *Human Resources Management*, fifth Edition, USA: Allyn and Bacon.
- Morris, P. 1995. *The Hong Kong school curriculum: Development, issues, and policies*. Hongkong: Hong Kong University Press.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. 1982. *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Nawawi, Hadari, 1993. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nasarudin, 2001. "Job satisfaction and organizational commitment among the Malaysian workforce". *Proceeding of 5 th Asian Academic of Management Conference Klantan Pahang* pp. 270-276.
- Nimran, Umar, 1998. *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Citra Media.
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry and Wright, Patrick M. 2003. *Human Resources Management*. New York: Mc-Graw-Hill Irwin.
- Northouse, P.G. 2003. *Leadership: Theory and Practice*, Third Edition. New Delhi: Response Book.

- Nursyamsi, Idayanti. 2012. "Pengaruh Kepemimpinan, Pemberdayaan, dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional serta Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen". *Jurnal Proceeding*, pp 12-19.
- Panggabean, Mutiara S, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Perry. 1990. *Organizational Stress dan Preventive Management*. USA: McGraw- Hill. Inc.
- Pfeffer, Jeffrey. 1995. *Power in Organization*, Marsfield. USA: Pitman Publishing.
- Praptadi, Thomas. 2009. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan Terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Prayoto. 2004. *Menyoal Kualitas Sumber Daya Manusia Indonesia*. *Majalah Ilmiah UNIKOM Vol. 01*.
- Ravianto, J. 2003. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Riniwati, Harsuko. 2008. "Pengaruh Tingkat Pemberdayaan Terhadap Kinerja Manajer Perempuan pada Perusahaan Perikanan di Jawa Timur". *Jurnal Penelitian Perikanan*. Vol. 11 Nomor 1, Juni 2008. Hal. 94-98.
- Rivai, Veithzal, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rivai, Veithzaldan Mulyadi, Deddy, 2011. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Prilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Robbins dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12, Buku 1 Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 2007. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12, Buku 2. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins dan Judge. 2007. *Organizational Behavior*. Twelfth Edition. New Jersey: Pearson Education.

- Ruky, Ahmad S. 2006. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Santoso, Sam. 1989. *Tantangan Pengembangan Universitas Abad XXI. Membangun Paradigma Baru*. Surabaya: Universitas Surabaya.
- Sedermayanti, 2001. *Governance dalam Rangka Otonomi Daerah*. Bandung: Mandar Maju.
- Scherinerhorn, John. 2002. *Maximizing Performance*. New York: DK Publishing, Inc.
- Schwartz, Andrew W. 1999. *Performance Management*. New York: Barrons' Educational Series, Inc.
- Shoemaker, Mary E. 1999. "Leadership Practice in Sales Managers Associated with the Self-Efficiency, Role Clarity and Job Satisfaction of Individual Industrial Salespeople". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XIX, Number 4, pp 96-98.
- Siagian, S.P., 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- _____. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesepuluh, Penerbit, Bumi Aksara: Jakarta
- Simosi and Xenikou, 2012. "The role of Organization Culture in the Relationship and Organizational Commitment: an empirical Study in a Greek Organization". *The International Journal of Human Resources Management*, Vol. 21, No. 10, pp 1598-1616.
- Smith, Jane. 2000. *Empowering People*. London: Kogan Page Limited.
- Solimun, 2002. *Structural Equation Modeling*, Lisreldan Amos. Malang: Fakultas MIPA, Universitas Brawijaya.
- Spencer, M. Lyle and Spencer, M. Signe. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York, USA: John Wiley & Son, Inc.
- Spreitzer, G.M. 1995. "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation". *Academy of Management Journal*, 38, pp 1442-1465.
- Steer, R.M., Mooday, R.T., & Porter, L.W. 1982. *Employee Organisation Linkages*. New York: Academic Press.

- Steers, R.M. 1977. "Antecedents and outcomes of organizational commitment". *Administrative Science Quarterly*, 22, pp 46-56.
- Sugeng. 2004. *Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Sikap Guru Terhadap Pekerjaan dengan Kompetensi Profesional Guru Matematika SMP Negeri di Kabupaten Pandeglang*. Tesis. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.
- Supriadi, Dedi. 2003. *Guru di Indonesia*. Jakarta: Geranusa Jaya.
- Suprihanto, John, Harsiwi, Th. Agung M. Hadi, Prakosa. 2003. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sutrisno, Edi. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Taba, Idrus. 2010. "Pengaruh Komitmen Organisasi, Prestasi Kerja, dan Sistem Imbalan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Perusahaan Perbankan di Sulawesi Selatan)". *Jurnal Aplikasi Manajemen Volume 8 Nomor 4*, pp 1098-1104
- Testa, Mark R., 1999. "Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: an Empirical Investigation". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 20 No.3, pp 154-161.
- Timpe, A.Dale, 2002, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kepemimpinan*. Jakarta: PTElex Media Komputerindo Gramedia.
- Ugboro and Caroline. 2006. "Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing". *Journal Institute of Behavioral and Applied Management*, pp 232-257.
- Usmara A., 2002, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT. Amara Books.
- Van Seters, D. A. 1987. "The Evolution Theory". *Journal of Leadership*, pp 29-34.
- Werther, William, B., Jr. dan Keith Davis. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill Publications, Inc.
- Wibisono. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Wibowo, Felicia Dewi. 2006. *Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Wiranata, Anak Agung. 2011. "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Stres Karyawan". *Jurnal Ilmiah Teknik Sipil*. Vol. 15 No, pp 155-161.
- Yang, 2011. "Elucidating the Relationship Among Transformational Leadership, Job Satisfaction, Commitment Foci and Commitment Bases in the public Sector". *Journal Public Personnel Management*. Vol. 40 NO. 3, pp 265-278
- Yuki, G. et al. 2002. "A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Interrating a Half Century of Behavior Research". *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 9 No. 1, pp 1-32.
- Yuli, Cantika. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Universitas Muhammadiyah.
- Zwell, Michael. 2000. *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Perundang-undangan:

UU No. 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

UU RI Nomor 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen

PP RI. Nomor 37 tahun 2009 tentang Dosen

Lampiran 1 Kuesioner

KUISIONER PENELITIAN

Kepada Yang Terhormat
Bapak/Ibu Dosen Dpk Kopertis Wil. IX
Di –
Kota Makassar

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyusunan disertasi sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar doktor dalam bidang ilmu ekonomi pada Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar, kami memohon kepada Bapak/Ibu/Sdr(i) agar bersedia menjadi responden dan berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner sebagai bahan penelitian kami yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Pemberdayaan terhadap Kompetensi dan Prestasi Kerja Dosen Kopertis Wilayah IX (Studi di Kota Makassar).

Penelitian ini dilakukan untuk kepentingan akademik, oleh karena itu kami mengharapkan jawaban yang objektif agar diperoleh hasil yang optimal dan data yang Bapak/Ibu/Sdr(i) berikan akan kami jaga kerahasiaannya.

Demikian pengantar ini kami sampaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik dari Bapak/Ibu/SPdr(i) kami ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Muhammad
Rusydi
P0500310007

KUISIONER PENELITIAN

BAGIAN A: IDENTITAS RESPONDEN

Mohon bapak/ibu bersedia mengisi daftar isian berikut dengan cara menjawab atau menyilang salah satu pilihan yang tersedia sesuai dengan keadaan sebenarnya.

Nama : _____ (boleh inisial)
 Umur : _____ tahun
 Jenis Kelamin : laki-laki perempuan
 Pendidikan Terakhir : S1 S2
 S3
 Jabatan Fungsional : Asisten Ahli/Lektor/Lektor Kepala/Guru Besar
 Pangkat/Golongan : _____
 PTS Tempat Bekerja : _____
 Masa Kerja : _____ tahun
 Tersertifikasi Tahun : _____

Bagian B. Variabel Penelitian

Pertanyaan pada bagian berikut berkaitan dengan indikator variabel penelitian. Silahkan beri jawaban sesuai dengan keadaan sebenarnya dengan memberi tanda silang (X) pada kolompilihan jawaban yang disediakan.

Pilihan Jawaban:

1. Sangat tidak setuju (STS)
2. Tidak setuju (TS)
3. Kurang setuju (KS)
4. Setuju (S)
5. Sangat setuju (SS)

No.	Variabel/Indikator/Item Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
Variabel Kepemimpinan (X1)						
<i>Transactional Leadership</i>						
<i>Contingent Reward (Imbalan Kerja) (X1.1)</i>						
1	Pimpinan saya selalu memberikan reward atas					

	prestasi kerja yang memuaskan					
2	Pimpinan unit kerja saya memberikan reward dalam bentuk material atas pencapaian target kerja					
3	Pimpinan unit kerja saya memberikan reward dalam bentuk non material atas kepatuhan terhadap prosedur kerja					
<i>Management by Exception-Active (Kontrol Aktif) (X1.2)</i>						
1	Pimpinan PTS tempat saya bekerja selalu mengawasi proses pelaksanaan tugas dosen secara langsung					
2	Pimpinan PTS tempat saya bekerja selalu dapat melacak kesalahan setiap bawahan yang tidak sesuai standar dan prosedur kerja					
3	Pimpinan mampu mengarahkan perhatian bawahannya dalam mengantisipasi kegagalan pemenuhan standar kerja					
<i>Management by Exception Passive (Kontrol Pasif) (X1.3)</i>						
1	Pimpinan PTS tempat saya bekerja selalu memberi kepercayaan terhadap kemampuan dosen dalam pelaksanaan tugasnya.					
2	Pimpinan PTS tempat saya bekerja selalu memberi kesempatan kepada bawahan untuk bekerja secara mandiri dalam penyelesaian tugasnya					
3	Pimpinan PTS tempat saya bekerja segera bertindak apabila ada bawahan kemungkinan mengalami kegagalan dalam menyelesaikan tugasnya.					
<i>Transformational Leadership</i>						
<i>Attributed Charisma (Atribut Karisma) (X1.4)</i>						
1	Pimpinan PTS tempat saya bekerja adalah pribadi yang menyenangkan					
2	Saya sangat percaya bahwa pimpinan saya memiliki kemampuan manajerial yang sangat baik.					
3	Saya mengagumi pimpinan saya karena mampu bersikap adil terhadap bawahannya					
<i>Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasi) (X1.5)</i>						
1	Pimpinan PTS tempat saya bekerja, selalu mendorong tumbuhnya inovasi dan kreatifitas dosen dalam pelaksanaan tugas-tugas akademiknya.					
2	Pimpinan saya mampu membangkitkan semangat kerja bawahannya					
3	Pimpinan saya mampu mendorong bawahannya dalam meningkatkan antusiasme yang baik terhadap					

	pekerjaannya					
<i>Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual) (X1.6)</i>						
1	Pimpinan saya mampu mendorong dosen untuk menyampaikan ide yang baik untuk keberhasilan kegiatan pembelajaran					
2	Pimpinan saya mampu memberikan masukan yang inovatif untuk keberhasilan aktivitas pembelajaran					
3	Pimpinan saya memiliki kreatifitas yang tinggi dalam mencari solusi untuk keberhasilan aktivitas pembelajaran					
<i>Individualized Consideration (Konsiderasi Individu) (X1.7)</i>						
1	Pimpinan saya mampu menjadi pelatih yang baik bagi dosen untuk bekerja lebih terampil					
2	Pimpinan saya mampu menjadi penasihat yang baik apabila bawahannya mendapat masalah					
3	Pimpinan saya adalah orang yang sangat menjunjung tinggi kepercayaan dalam menjalankan tugasnya					
<i>Idealized Influence (Pengaruh Ideal) (X1.8)</i>						
1	Pimpinan saya mampu menjadi role model karena memberi keteladanan bagi dosen					
2	Pimpinan saya mampu mendorong bawahannya untuk memiliki komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan institusi					
3	Pimpinan saya mampu mendorong kolektifitas bawahannya untuk pencapaian misi institusi					
Variabel Pemberdayaan (X2)						
<i>Meaning (Arti) (X2.1)</i>						
1	Penugasan dalam pekerjaan sebagai dosen secara pribadi sangat berarti bagi saya					
2	Pekerjaan yang ditugaskan sebagai dosen sangat penting bagi saya					
3	Secara pribadi tugas yang saya terima selaku dosen memberi manfaat bagi orang lain					
<i>Self efficacy (Kemampuan) (X2.2)</i>						
1	Saya dapat memanfaatkan kemampuan yang saya miliki untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam pekerjaan saya					
2	Saya memiliki sikap otonomi yang cukup untuk					

	menentukan bagaimana saya melaksanakan pekerjaan saya					
3	Saya memiliki kesempatan untuk memanfaatkan skill yang saya miliki dalam menyelesaikan kegiatan pembelajaran					
Self Determination(Penentuan Nasib Diri Sendiri) (X2.3)						
1	Saya percaya mampu mengerjakan tugas dengan baik					
2	Saya memiliki tanggung jawab menyelesaikan pekerjaan saya					
3	Saya mampu mengelolah pekerjaan dengan mencetuskan keputusan stragegis secara mandiri dan independen					
Impact (Pengaruh) (X2.4)						
1	Saya senantiasa memberi kontribusi yang strategis untuk melakukan pengendalian masalah di PTS tempat saya bekerja					
2	Kontribusi saya dinilai sangat penting secara administratif terhadap kemajuan PTS tempat saya bekerja					
3	Saya memiliki kendali besar dalam menangani masalah yang terjadi di prodi tempat saya bekerja					
Variabel Kompetensi (Y1)						
Kompetensi Pedagogik (Y1.1)						
1	Saya mampu merancang kegiatan pembelajaran, meliputi pengembangan bahan ajar dan perancangan strategi pembelajaran					
2	Saya mampu melaksanakan proses pembelajaran, meliputi penguasaan teknik, metode, media, dan sumber belajar.					
3	Saya mampu menilai proses dan hasil pembelajaran, meliputi evaluasi, refleksi, dan penilaian sesuai tujuan pembelajaran					
4	Saya selalu menggunakan hasil penelitian untuk meningkatkan kualitas pembelajaran					
Kompetensi Profesional (Y1.2)						
1	saya mampu menguasai materi kuliah yang saya ajarkan secara luas dan mendalam					

2	Saya mampu merancang, melaksanakan dan menyusun laporan penelitian					
3	Saya mampu melakukan inovasi dengan memanfaatkan hasil penelitian untuk diimplementasikan dalam bidang kehidupan masyarakat					
4	Saya selalu melaksanakan kegiatan pengabdian masyarakat					

Kompetensi Sosial (Y1.3)

1	Saya selalu menghargai adanya keragaman sosial					
2	Saya mampu menyampaikan pendapat secara runtut, efisien dan jelas terkait dengan bidang keilmuan saya					
3	Saya mampu menghargai pendapat orang lain					
4	Saya mampu membina suasana kelas agar tetap kondusif untuk kegiatan pembelajaran					
5	Saya mampu membina suasana kerja dengan sesama dosen dan pimpinan unit kerja saya					
6	Saya mampu mendorong peran serta masyarakat					

Kompetensi Kepribadian (Y1.4)

1	Saya selalu berempati pada mahasiswa dalam mendorong terjadinya proses belajar yang efektif					
2	Saya selalu berpandangan positif terhadap potensi orang lain					
3	Saya selalu berpandangan positif terhadap potensi diri sendiri					
4	Saya selalu bersikap apa adanya, objektif, dan terbuka terhadap kritik orang lain					
5	Saya selalu berkomitmen terhadap tujuan, sikap, dan nilai yang luas untuk kepentingan kemanusiaan					

Variabel Prestasi Kerja (Y2)		STS	TS	KS	S	SS
Pendidikan dan Pengajaran (Y2.1)						
1	Saya selalu melaksanakan pendidikan dan pengajaran sesuai kompetensi dasar mata kuliah					
2	Saya selalu melaksanakan kegiatan pembimbingan pada kuliah kerja nyata (KKN), praktik kerja nyata (PKN), dan praktik kerja lapangan (PKL)					
3	Saya selalu melaksanakan pembimbingan pada tugas akhir penelitian mahasiswa, termasuk pembuatan					

	laporan hasil penelitian tugas akhir					
4	Saya selalu menjadi penguji pada seminar proposal, hasil, dan ujian akhir.					
Penelitian dan Pengembangan (Y2.2)						
1	Saya mampu menghasilkan karya penelitian minimal satu kali dalam setiap semester					
2	Saya dapat membuat modul, diktat, dan buku ilmiah					
3	Saya dapat menjadi pemateri/pemakalah pada seminar hasil penelitian.					
4	Saya mampu merancang GBPP, SAP, dan kurikulum pada lokakarya kurikulum dalam menunjang proses pembelajaran.					
Pengabdian Kepada Masyarakat (Y2.3)						
1	Saya melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat					
2	Saya memberi latihan/penyuluhan/penataran pada masyarakat					
3	Saya memberi pelayanan kepada masyarakat yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintah dan pembangunan					
4	Saya membuat/menulis karya pengabdian kepada masyarakat					
Kegiatan Penunjang (Y2.4)						
1	Saya menjadi anggota dalam suatu panitia/badan pada perguruan tinggi					
2	Saya menjadi anggota organisasi profesi					
3	Saya mewakili perguruan tinggi/lembaga pemerintah duduk dalam panitia antar lembaga					
4	Saya berperan serta aktif dalam pertemuan ilmiah					

Terima kasih atas bantuan dan kerjasama bapak/ibu dalam mengisi kuesioner ini.

Lampiran 2 Validitas Reabilitas

Correlations**Correlations**

		Transactional
X1.1.1	Pearson Correlation	,715**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	200
X1.1.2	Pearson Correlation	,767**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	200
X1.1.3	Pearson Correlation	,719**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	200

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

[DataSet1] E:\olah data\UNHAS\pd !unismuh\Data Mentah.sav

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	200	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	200	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,602	3

Correlations

Correlations

		Transfor mational
X1.2.1	Pearson Correlation	,701**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	200
X1.2.2	Pearson Correlation	,354**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	200
X1.2.3	Pearson Correlation	,753**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	200
X1.2.4	Pearson Correlation	,809**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	200
X1.2.5	Pearson Correlation	,768**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	200

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	200	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,719	5

Correlations

Correlations

		Pemberd ayaan
X2.1	Pearson Correlation	,743**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	200
X2.2	Pearson Correlation	,787**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	200
X2.3	Pearson Correlation	,767**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	200
X2.4	Pearson Correlation	,712**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	200

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	200	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,744	4

Correlations

Correlations

		Kompetensi
Y1.1	Pearson Correlation	,718**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	200
Y1.2	Pearson Correlation	,765**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	200
Y1.3	Pearson Correlation	,828**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	200
Y1.4	Pearson Correlation	,692**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	200

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	200	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,745	4

Correlations

Correlations

		Prestasi Kerja
Y2.1	Pearson Correlation	,756**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	200
Y2.2	Pearson Correlation	,820**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	200
Y2.3	Pearson Correlation	,782**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	200
Y2.4	Pearson Correlation	,720**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	200

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	200	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,770	4

Lampiran 3 Distribusi Frekwensi

Frequencies**Statistics**

		X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3
N	Valid	200	200	200
	Missing	0	0	0
Mean		3,89	3,90	3,83

Frequency Table**X1.1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	2,5	2,5	2,5
	3	59	29,5	29,5	32,0
	4	89	44,5	44,5	76,5
	5	47	23,5	23,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

X1.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	1,5	1,5	1,5
	3	65	32,5	32,5	34,0
	4	82	41,0	41,0	75,0
	5	50	25,0	25,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

X1.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	3,0	3,0	3,0
	3	67	33,5	33,5	36,5
	4	82	41,0	41,0	77,5
	5	45	22,5	22,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

		X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.2.4	X1.2.5
N	Valid	200	200	200	200	200
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,03	3,94	3,96	3,89	3,96

Frequency Table

X1.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	48	24,0	24,0	24,0
	4	99	49,5	49,5	73,5
	5	53	26,5	26,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

X1.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	3,0	3,0	3,0
	3	50	25,0	25,0	28,0
	4	94	47,0	47,0	75,0
	5	50	25,0	25,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

X1.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	6,0	6,0	6,0
	3	53	26,5	26,5	32,5
	4	66	33,0	33,0	65,5
	5	69	34,5	34,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

X1.2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	,5	,5	,5
2	9	4,5	4,5	5,0
3	53	26,5	26,5	31,5
4	85	42,5	42,5	74,0
5	52	26,0	26,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X1.2.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	3,0	3,0	3,0
3	55	27,5	27,5	30,5
4	81	40,5	40,5	71,0
5	58	29,0	29,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Frequencies**Statistics**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4
N	Valid	200	200	200	200
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,90	3,96	3,91	3,83

Frequency Table**X2.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	10	5,0	5,0	5,0
3	47	23,5	23,5	28,5
4	96	48,0	48,0	76,5
5	47	23,5	23,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	15	7,5	7,5	7,5
	3	38	19,0	19,0	26,5
	4	87	43,5	43,5	70,0
	5	60	30,0	30,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	14	7,0	7,0	7,0
	3	52	26,0	26,0	33,0
	4	72	36,0	36,0	69,0
	5	62	31,0	31,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	5,5	5,5	5,5
	3	65	32,5	32,5	38,0
	4	72	36,0	36,0	74,0
	5	52	26,0	26,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Frequencies**Statistics**

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4
N	Valid	200	200	200	200
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,03	4,00	3,96	3,97

Frequency Table

Y1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	,5	,5	,5
2	7	3,5	3,5	4,0
3	36	18,0	18,0	22,0
4	98	49,0	49,0	71,0
5	58	29,0	29,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Y1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1,0	1,0	1,0
2	4	2,0	2,0	3,0
3	49	24,5	24,5	27,5
4	82	41,0	41,0	68,5
5	63	31,5	31,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Y1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	,5	,5	,5
2	8	4,0	4,0	4,5
3	53	26,5	26,5	31,0
4	75	37,5	37,5	68,5
5	63	31,5	31,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Y1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	1,0	1,0	1,0
3	58	29,0	29,0	30,0
4	84	42,0	42,0	72,0
5	56	28,0	28,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4
N	Valid	200	200	200	200
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,05	4,11	4,14	3,97

Frequency Table

Y2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,5	,5	,5
	2	8	4,0	4,0	4,5
	3	35	17,5	17,5	22,0
	4	93	46,5	46,5	68,5
	5	63	31,5	31,5	100,0
Total		200	100,0	100,0	

Y2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	3,0	3,0	3,0
	3	39	19,5	19,5	22,5
	4	82	41,0	41,0	63,5
	5	73	36,5	36,5	100,0
	Total		200	100,0	100,0

Y2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,5	,5	,5
	2	5	2,5	2,5	3,0
	3	35	17,5	17,5	20,5
	4	83	41,5	41,5	62,0
	5	76	38,0	38,0	100,0
Total		200	100,0	100,0	

Y2.4

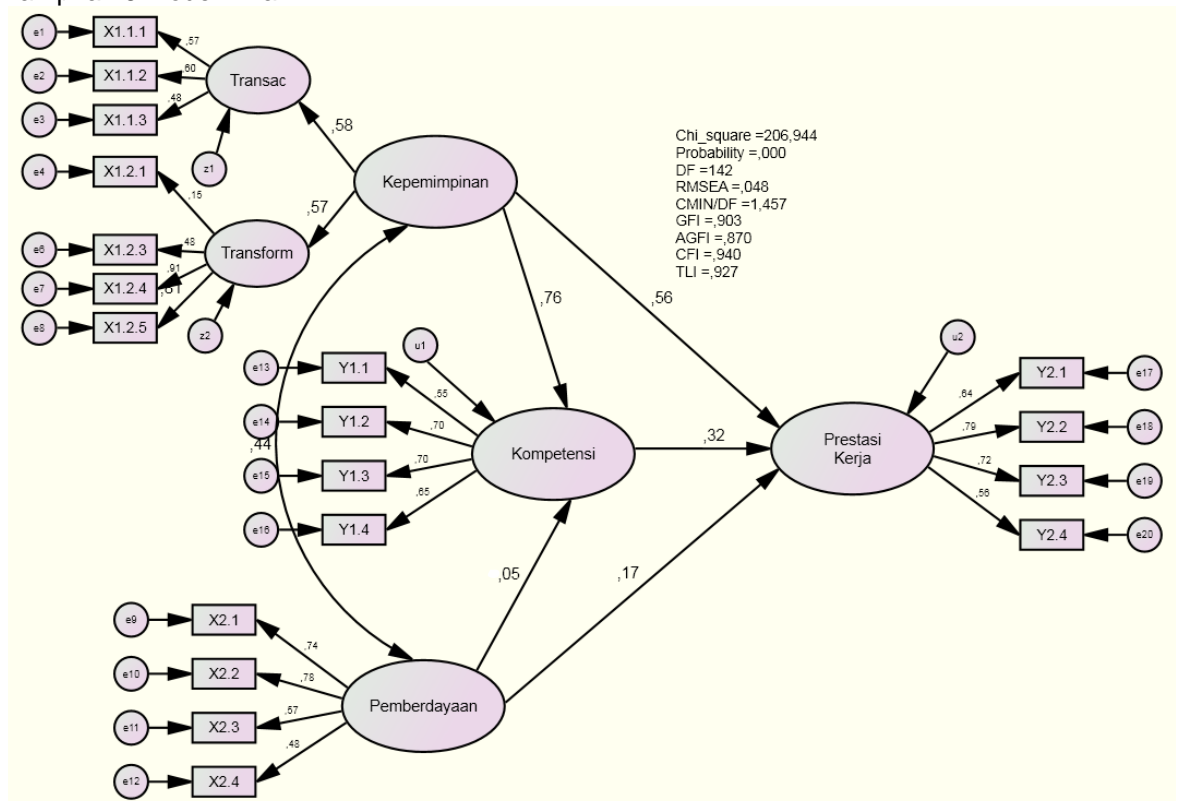
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	3,0	3,0	3,0
	3	55	27,5	27,5	30,5
	4	78	39,0	39,0	69,5
	5	61	30,5	30,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Lampiran 5 Univariate outliers

Descriptives**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1.1.1)	200	-2,39836	1,40856	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.1.2)	200	-2,39297	1,39537	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.1.3)	200	-2,26224	1,44635	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.2.1)	200	-1,43966	1,36943	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.2.2)	200	-2,46480	1,34675	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.2.3)	200	-2,12260	1,12628	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.2.4)	200	-3,35591	1,28895	,0000000	1,00000000
Zscore(X1.2.5)	200	-2,35970	1,26132	,0000000	1,00000000
Zscore(X2.1)	200	-2,33288	1,35062	,0000000	1,00000000
Zscore(X2.2)	200	-2,20188	1,16835	,0000000	1,00000000
Zscore(X2.3)	200	-2,07642	1,18497	,0000000	1,00000000
Zscore(X2.4)	200	-2,06871	1,33191	,0000000	1,00000000
Zscore(Y1.1)	200	-3,73013	1,20227	,0000000	1,00000000
Zscore(Y1.2)	200	-3,50245	1,16748	,0000000	1,00000000
Zscore(Y1.3)	200	-3,33116	1,17802	,0000000	1,00000000
Zscore(Y1.4)	200	-2,51787	1,31645	,0000000	1,00000000
Zscore(Y2.1)	200	-3,64872	1,14434	,0000000	1,00000000
Zscore(Y2.2)	200	-2,57536	1,08629	,0000000	1,00000000
Zscore(Y2.3)	200	-3,79716	1,03999	,0000000	1,00000000
Zscore(Y2.4)	200	-2,35022	1,22879	,0000000	1,00000000
Valid N (listwise)	200				

Lampiran 6 Model Awal



Analysis Summary

Date and Time

Date: 02 Oktober 2013
Time: 23:07:58

Title

Model awal: 02 Oktober 2013 23:07

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.
Sample size = 200

Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	29	0	0	0	0	29
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	20	3	25	0	0	48
Total	49	3	25	0	0	77

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X1.2.5	2,000	5,000	-,235	-1,357	-,829	-2,392
X1.2.1	3,000	5,000	-,036	-,207	-1,017	-2,937
X1.2.3	2,000	5,000	-,382	-2,203	-,896	-2,588
X1.2.4	1,000	5,000	-,403	-2,324	-,275	-,792
X1.1.1	2,000	5,000	-,113	-,651	-,745	-2,151
X1.1.2	2,000	5,000	,005	,032	-1,010	-2,916
X1.1.3	2,000	5,000	-,025	-,143	-,836	-2,413
X2.1	2,000	5,000	-,375	-2,164	-,360	-1,040
X2.2	2,000	5,000	-,565	-3,260	-,395	-1,140
X2.3	2,000	5,000	-,365	-2,107	-,817	-2,358
X2.4	2,000	5,000	-,137	-,789	-,904	-2,611
Y1.1	1,000	5,000	-,669	-3,862	,428	1,236
Y1.2	1,000	5,000	-,577	-3,332	,171	,495
Y1.3	1,000	5,000	-,432	-2,493	-,453	-1,307
Y1.4	2,000	5,000	-,074	-,427	-1,053	-3,039
Y2.4	2,000	5,000	-,252	-1,452	-,875	-2,526
Y2.3	1,000	5,000	-,746	-4,305	,270	,780
Y2.2	2,000	5,000	-,534	-3,086	-,490	-1,414
Y2.1	1,000	5,000	-,708	-4,090	,332	,959
Multivariate					8,363	2,093

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
70	44,648	,001	,142
22	44,316	,001	,013
191	41,210	,002	,011
78	37,977	,006	,033
74	35,862	,011	,071
136	34,288	,017	,127
6	33,924	,019	,085
27	32,923	,025	,121
90	32,438	,028	,109
198	31,000	,040	,290
95	30,624	,044	,276
113	30,542	,045	,198
125	30,540	,045	,124
137	29,839	,054	,193
20	29,324	,061	,242
195	29,200	,063	,194
93	28,599	,073	,285
43	27,077	,103	,758
100	27,032	,104	,694
110	26,862	,108	,674
129	26,764	,110	,627
148	26,694	,112	,569

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
94	26,077	,128	,740
187	26,003	,130	,695
58	25,993	,130	,621
87	25,964	,131	,551
120	25,826	,135	,533
188	25,770	,137	,477
66	25,645	,140	,456
59	25,634	,141	,383
103	25,214	,154	,508
160	24,944	,162	,566
168	24,915	,163	,504
102	24,523	,177	,629
155	24,101	,192	,758
149	24,019	,195	,735
11	23,994	,196	,684
123	23,932	,199	,649
128	23,881	,201	,608
61	23,862	,202	,549
183	23,488	,217	,680
141	23,445	,218	,639
152	23,320	,224	,641
130	23,093	,233	,697
169	22,848	,244	,759
65	22,547	,258	,837
69	22,421	,264	,842
145	22,324	,268	,838
192	22,273	,271	,816
135	22,227	,273	,791
42	22,211	,274	,749
26	21,995	,284	,800
119	21,920	,288	,788
174	21,871	,291	,764
189	21,639	,303	,823
173	21,472	,311	,849
12	21,365	,317	,853
19	21,318	,319	,834
34	21,186	,327	,848
157	21,141	,329	,829
37	20,950	,340	,866
182	20,920	,341	,843
21	20,745	,351	,874
118	20,721	,352	,849
138	20,714	,353	,815
85	20,685	,354	,787
165	20,671	,355	,748
36	20,566	,361	,757
98	20,536	,363	,725
13	20,333	,375	,787

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
107	20,224	,381	,798
126	20,052	,391	,837
122	19,603	,419	,948
140	19,566	,421	,938
109	19,344	,435	,963
3	19,288	,438	,960
172	19,279	,439	,947
116	19,172	,446	,952
24	19,136	,448	,944
52	18,809	,469	,979
104	18,798	,470	,972
142	18,767	,472	,966
158	18,747	,473	,957
151	18,679	,478	,956
121	18,651	,479	,947
23	18,601	,483	,941
72	18,590	,483	,925
57	18,583	,484	,905
177	18,439	,493	,925
154	18,415	,495	,910
84	18,277	,504	,928
28	18,201	,509	,928
162	18,066	,518	,942
176	18,057	,519	,926
10	18,051	,519	,906
9	18,050	,519	,881
2	17,995	,523	,873
80	17,915	,528	,875
170	17,819	,535	,883
117	17,764	,538	,876

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kompetensi	<--- Kepemimpinan	,969	,321	3,018	,003
Kompetensi	<--- Pemberdayaan	,045	,131	,346	,730
Transac	<--- Kepemimpinan	,616	,148	4,173	***
Transform	<--- Kepemimpinan	1,000			
Prestasi_Kerja	<--- Kompetensi	,336	,152	2,211	,027
Prestasi_Kerja	<--- Pemberdayaan	,155	,077	2,003	,048
Prestasi_Kerja	<--- Kepemimpinan	,809	,322	2,512	,015
Y2.1	<--- Prestasi_Kerja	,826	,094	8,748	***

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Y2.2	<---	Prestasi_Kerja	1,000			
Y2.3	<---	Prestasi_Kerja	,912	,093	9,802	***
Y2.4	<---	Prestasi_Kerja	,721	,096	7,531	***
Y1.4	<---	Kompetensi	,815	,107	7,619	***
Y1.3	<---	Kompetensi	1,000			
Y1.2	<---	Kompetensi	,966	,119	8,094	***
Y1.1	<---	Kompetensi	,714	,108	6,591	***
X2.4	<---	Pemberdayaan	,615	,103	5,990	***
X2.3	<---	Pemberdayaan	,754	,108	6,971	***
X2.2	<---	Pemberdayaan	1,000			
X2.1	<---	Pemberdayaan	,862	,103	8,355	***
X1.1.3	<---	Transac	,816	,173	4,709	***
X1.1.2	<---	Transac	1,000			
X1.1.1	<---	Transac	,941	,181	5,213	***
X1.2.4	<---	Transform	1,000			
X1.2.3	<---	Transform	,560	,087	6,468	***
X1.2.1	<---	Transform	,139	,068	2,055	,040
X1.2.5	<---	Transform	,847	,084	10,088	***

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Kompetensi	<---	Kepemimpinan	,763
Kompetensi	<---	Pemberdayaan	,051
Transac	<---	Kepemimpinan	,585
Transform	<---	Kepemimpinan	,568
Prestasi_Kerja	<---	Kompetensi	,321
Prestasi_Kerja	<---	Pemberdayaan	,165
Prestasi_Kerja	<---	Kepemimpinan	,557
Y2.1	<---	Prestasi_Kerja	,644
Y2.2	<---	Prestasi_Kerja	,794
Y2.3	<---	Prestasi_Kerja	,717
Y2.4	<---	Prestasi_Kerja	,560
Y1.4	<---	Kompetensi	,647
Y1.3	<---	Kompetensi	,700
Y1.2	<---	Kompetensi	,700
Y1.1	<---	Kompetensi	,547
X2.4	<---	Pemberdayaan	,484
X2.3	<---	Pemberdayaan	,570
X2.2	<---	Pemberdayaan	,782
X2.1	<---	Pemberdayaan	,737
X1.1.3	<---	Transac	,478
X1.1.2	<---	Transac	,601
X1.1.1	<---	Transac	,568
X1.2.4	<---	Transform	,915
X1.2.3	<---	Transform	,478
X1.2.1	<---	Transform	,154
X1.2.5	<---	Transform	,806

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Pemberdayaan <--> Kepemimpinan	,134	,043	3,119	,002

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Pemberdayaan <--> Kepemimpinan	,435

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Pemberdayaan	,479	,085	5,603	***	
Kepemimpinan	,199	,069	2,885	,004	
u1	,172	,074	2,323	,020	
u2	,077	,045	1,730	,084	
z1	,146	,049	2,964	,003	
z2	,418	,081	5,165	***	
e17	,405	,047	8,664	***	
e18	,246	,037	6,734	***	
e19	,330	,041	7,986	***	
e20	,480	,052	9,139	***	
e16	,354	,043	8,180	***	
e15	,400	,053	7,562	***	
e14	,373	,049	7,562	***	
e13	,459	,051	8,924	***	
e12	,591	,065	9,158	***	
e11	,567	,065	8,676	***	
e10	,304	,055	5,554	***	
e9	,300	,046	6,534	***	
e3	,497	,058	8,555	***	
e2	,392	,055	7,175	***	
e1	,413	,054	7,646	***	
e7	,121	,052	2,336	,019	
e6	,655	,069	9,531	***	
e4	,493	,049	9,964	***	
e8	,240	,044	5,503	***	

Matrices (Group number 1 - Default model)**Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	Kepemimpinan	Pemberdayaan	Kompetensi	Prestasi_Kerja
Kompetensi	,969	,045	,000	,000
Transform	1,000	,000	,000	,000
Transac	,616	,000	,000	,000
Prestasi_Kerja	1,135	,170	,336	,000
X1.2.5	,847	,000	,000	,000

	Kepemimpinan	Pemberdayaan	Kompetensi	Prestasi_Kerja
X1.2.1	,139	,000	,000	,000
X1.2.3	,560	,000	,000	,000
X1.2.4	1,000	,000	,000	,000
X1.1.1	,580	,000	,000	,000
X1.1.2	,616	,000	,000	,000
X1.1.3	,503	,000	,000	,000
X2.1	,000	,862	,000	,000
X2.2	,000	1,000	,000	,000
X2.3	,000	,754	,000	,000
X2.4	,000	,615	,000	,000
Y1.1	,756	,032	,714	,000
Y1.2	,882	,044	,966	,000
Y1.3	,879	,045	1,000	,000
Y1.4	,863	,037	,815	,000
Y2.4	,840	,101	,242	,721
Y2.3	,863	,127	,306	,912
Y2.2	,965	,140	,336	1,000
Y2.1	,963	,115	,278	,826

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Kepemimpinan	Pemberdayaan	Kompetensi	Prestasi_Kerja
Kompetensi	,763	,051	,000	,000
Transform	,568	,000	,000	,000
Transac	,585	,000	,000	,000
Prestasi_Kerja	,802	,149	,321	,000
X1.2.5	,458	,000	,000	,000
X1.2.1	,087	,000	,000	,000
X1.2.3	,272	,000	,000	,000
X1.2.4	,520	,000	,000	,000
X1.1.1	,332	,000	,000	,000
X1.1.2	,351	,000	,000	,000
X1.1.3	,280	,000	,000	,000
X2.1	,000	,737	,000	,000
X2.2	,000	,782	,000	,000
X2.3	,000	,570	,000	,000
X2.4	,000	,484	,000	,000
Y1.1	,417	,028	,547	,000
Y1.2	,534	,035	,700	,000
Y1.3	,534	,035	,700	,000
Y1.4	,494	,033	,647	,000
Y2.4	,449	,083	,180	,560
Y2.3	,576	,107	,230	,717
Y2.2	,637	,118	,255	,794
Y2.1	,517	,096	,207	,644

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Kepemimpinan	Pemberdayaan	Kompetensi	Prestasi_Kerja
Kompetensi	,969	,045	,000	,000
Transform	1,000	,000	,000	,000
Transac	,616	,000	,000	,000
Prestasi_Kerja	,809	,155	,336	,000
X1.2.5	,000	,000	,000	,000
X1.2.1	,000	,000	,000	,000
X1.2.3	,000	,000	,000	,000
X1.2.4	,000	,000	,000	,000
X1.1.1	,000	,000	,000	,000
X1.1.2	,000	,000	,000	,000
X1.1.3	,000	,000	,000	,000
X2.1	,000	,862	,000	,000
X2.2	,000	1,000	,000	,000
X2.3	,000	,754	,000	,000
X2.4	,000	,615	,000	,000
Y1.1	,000	,000	,714	,000
Y1.2	,000	,000	,966	,000
Y1.3	,000	,000	1,000	,000
Y1.4	,000	,000	,815	,000
Y2.4	,000	,000	,000	,721
Y2.3	,000	,000	,000	,912
Y2.2	,000	,000	,000	1,000
Y2.1	,000	,000	,000	,826

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Kepemimpinan	Pemberdayaan	Kompetensi	Prestasi_Kerja
Kompetensi	,763	,051	,000	,000
Transform	,568	,000	,000	,000
Transac	,585	,000	,000	,000
Prestasi_Kerja	,557	,165	,321	,000
X1.2.5	,000	,000	,000	,000
X1.2.1	,000	,000	,000	,000
X1.2.3	,000	,000	,000	,000
X1.2.4	,000	,000	,000	,000
X1.1.1	,000	,000	,000	,000
X1.1.2	,000	,000	,000	,000
X1.1.3	,000	,000	,000	,000
X2.1	,000	,737	,000	,000
X2.2	,000	,782	,000	,000
X2.3	,000	,570	,000	,000
X2.4	,000	,484	,000	,000
Y1.1	,000	,000	,547	,000
Y1.2	,000	,000	,700	,000
Y1.3	,000	,000	,700	,000
Y1.4	,000	,000	,647	,000
Y2.4	,000	,000	,000	,560
Y2.3	,000	,000	,000	,717

	Kepemimpinan	Pemberdayaan	Kompetensi	Prestasi_Kerja
Y2.2	,000	,000	,000	,794
Y2.1	,000	,000	,000	,644

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Kepemimpinan	Pemberdayaan	Kompetensi	Prestasi_Kerja
Kompetensi	,000	,000	,000	,000
Transform	,000	,000	,000	,000
Transac	,000	,000	,000	,000
Prestasi_Kerja	,326	,015	,000	,000
X1.2.5	,847	,000	,000	,000
X1.2.1	,139	,000	,000	,000
X1.2.3	,560	,000	,000	,000
X1.2.4	1,000	,000	,000	,000
X1.1.1	,580	,000	,000	,000
X1.1.2	,616	,000	,000	,000
X1.1.3	,503	,000	,000	,000
X2.1	,000	,000	,000	,000
X2.2	,000	,000	,000	,000
X2.3	,000	,000	,000	,000
X2.4	,000	,000	,000	,000
Y1.1	,756	,032	,000	,000
Y1.2	,882	,044	,000	,000
Y1.3	,879	,045	,000	,000
Y1.4	,863	,037	,000	,000
Y2.4	,840	,101	,242	,000
Y2.3	,863	,127	,306	,000
Y2.2	,965	,140	,336	,000
Y2.1	,963	,115	,278	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Kepemimpinan	Pemberdayaan	Kompetensi	Prestasi Kerja
Kompetensi	,000	,000	,000	,000
Transform	,000	,000	,000	,000
Transac	,000	,000	,000	,000
Prestasi_Kerja	,245	,016	,000	,000
X1.2.5	,458	,000	,000	,000
X1.2.1	,087	,000	,000	,000
X1.2.3	,272	,000	,000	,000
X1.2.4	,520	,000	,000	,000
X1.1.1	,332	,000	,000	,000
X1.1.2	,351	,000	,000	,000
X1.1.3	,280	,000	,000	,000
X2.1	,000	,000	,000	,000
X2.2	,000	,000	,000	,000
X2.3	,000	,000	,000	,000
X2.4	,000	,000	,000	,000

	Kepemimpinan	Pemberdayaan	Kompetensi	Prestasi Kerja
Y1.1	,417	,028	,000	,000
Y1.2	,534	,035	,000	,000
Y1.3	,534	,035	,000	,000
Y1.4	,494	,033	,000	,000
Y2.4	,449	,083	,180	,000
Y2.3	,576	,107	,230	,000
Y2.2	,637	,118	,255	,000
Y2.1	,517	,096	,207	,000

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e1 <--> e6	4,838	,089
e3 <--> e8	5,335	-,067
e9 <--> z1	5,174	-,054
e10 <--> e9	4,178	,057
e11 <--> e9	5,732	-,083
e12 <--> e10	4,187	-,076
e12 <--> e11	22,588	,212
e13 <--> u2	5,623	-,061
e15 <--> e13	8,578	,102
e16 <--> u1	4,472	-,059
e16 <--> e7	4,301	,052
e16 <--> e13	4,179	-,065
e16 <--> e14	5,547	-,071
e19 <--> e14	8,320	,087
e18 <--> e13	4,181	-,059
e17 <--> e1	5,864	,081
e17 <--> e9	5,015	-,067
e17 <--> e16	4,035	,062

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
X1.2.5 <--- X1.1.3	5,581	-,115
X1.2.1 <--- Y2.4	5,832	,132
X1.2.3 <--- X1.1.1	5,376	,173
X1.1.1 <--- X1.2.3	5,416	,125
X1.1.1 <--- Y2.1	4,675	,128
X1.1.3 <--- X1.2.5	5,066	-,143
X2.3 <--- X2.4	16,316	,258

	M.I.	Par Change
X2.4 <--- X2.3	13,847	,229
Y1.2 <--- Y2.3	4,797	,128
Y1.3 <--- Pemberdayaan	4,051	-,162
Y1.3 <--- Y1.1	5,630	,146
Y1.3 <--- Y2.4	5,409	-,138
Y1.3 <--- Y2.3	4,824	-,133
Y1.4 <--- Y2.1	5,566	,129
Y2.4 <--- X1.2.1	7,258	,193

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	48	206,944	142	,000	1,457
Saturated model	190	,000	0		
Independence model	19	1249,039	171	,000	7,304

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,041	,903	,870	,675
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,173	,450	,389	,405

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,834	,800	,941	,927	,940
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,830	,693	,780
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	64,944	30,537	107,349
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1078,039	969,515	1194,021

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,040	,326	,153	,539
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	6,277	5,417	4,872	6,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,048	,033	,062	,582
Independence model	,178	,169	,187	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	302,944	313,670	461,263	509,263
Saturated model	380,000	422,458	1006,680	1196,680
Independence model	1287,039	1291,285	1349,707	1368,707

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,522	1,349	1,735	1,576
Saturated model	1,910	1,910	1,910	2,123
Independence model	6,468	5,922	7,050	6,489

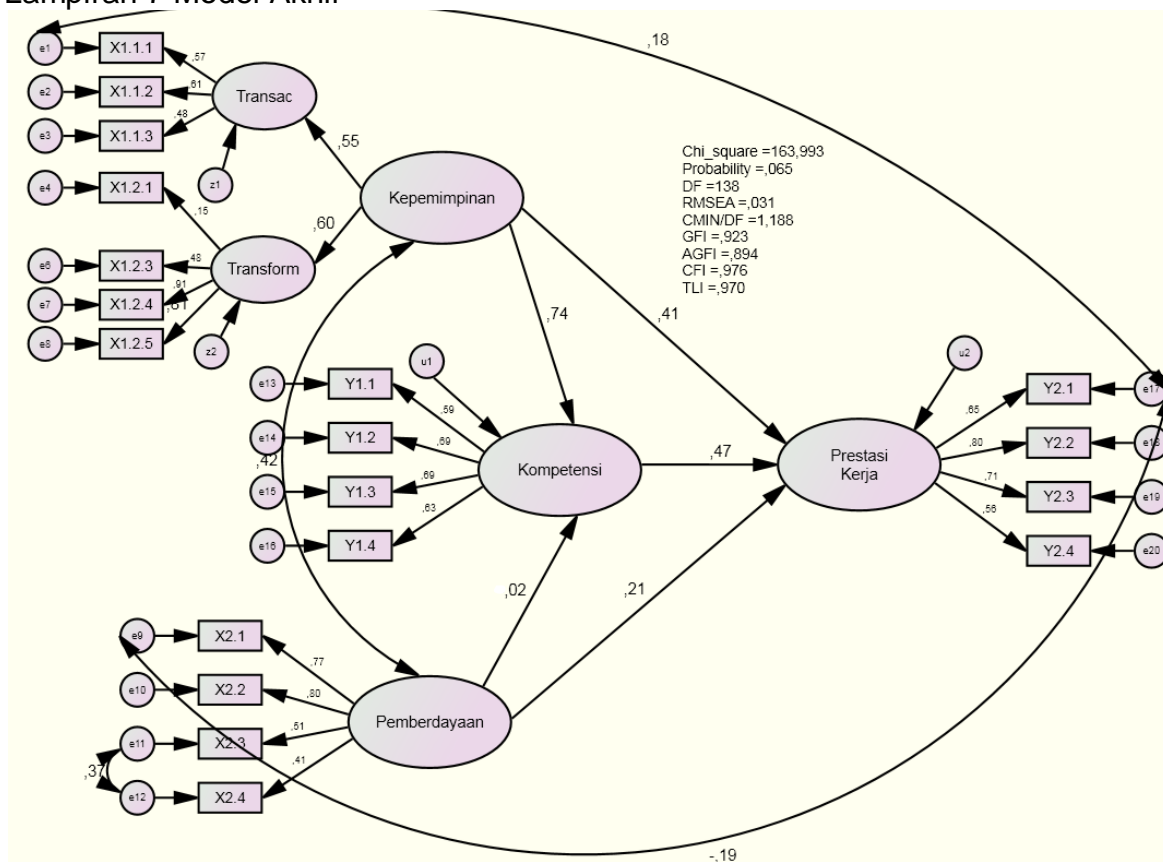
HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	165	178
Independence model	33	35

Execution time summary

Minimization: ,031
 Miscellaneous: ,889
 Bootstrap: ,000
 Total: ,920

Lampiran 7 Model Akhir



Analysis Summary

Date and Time

Date: 02 Oktober 2013
 Time: 23:02:15

Title

Model akhir: 02 Oktober 2013 23:02

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.
 Sample size = 200

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X1.2.5	2,000	5,000	-,235	-1,357	-,829	-2,392
X1.2.1	3,000	5,000	-,036	-,207	-1,017	-2,937
X1.2.3	2,000	5,000	-,382	-2,203	-,896	-2,588
X1.2.4	1,000	5,000	-,403	-2,324	-,275	-,792

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X1.1.1	2,000	5,000	-,113	-,651	-,745	-2,151
X1.1.2	2,000	5,000	,005	,032	-1,010	-2,916
X1.1.3	2,000	5,000	-,025	-,143	-,836	-2,413
X2.1	2,000	5,000	-,375	-2,164	-,360	-1,040
X2.2	2,000	5,000	-,565	-3,260	-,395	-1,140
X2.3	2,000	5,000	-,365	-2,107	-,817	-2,358
X2.4	2,000	5,000	-,137	-,789	-,904	-2,611
Y1.1	1,000	5,000	-,669	-3,862	,428	1,236
Y1.2	1,000	5,000	-,577	-3,332	,171	,495
Y1.3	1,000	5,000	-,432	-2,493	-,453	-1,307
Y1.4	2,000	5,000	-,074	-,427	-1,053	-3,039
Y2.4	2,000	5,000	-,252	-1,452	-,875	-2,526
Y2.3	1,000	5,000	-,746	-4,305	,270	,780
Y2.2	2,000	5,000	-,534	-3,086	-,490	-1,414
Y2.1	1,000	5,000	-,708	-4,090	,332	,959
Multivariate					8,363	2,093

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
70	44,648	,001	,142
22	44,316	,001	,013
191	41,210	,002	,011
78	37,977	,006	,033
74	35,862	,011	,071
136	34,288	,017	,127
6	33,924	,019	,085
27	32,923	,025	,121
90	32,438	,028	,109
198	31,000	,040	,290
95	30,624	,044	,276
113	30,542	,045	,198
125	30,540	,045	,124
137	29,839	,054	,193
20	29,324	,061	,242
195	29,200	,063	,194
93	28,599	,073	,285
43	27,077	,103	,758
100	27,032	,104	,694
110	26,862	,108	,674
129	26,764	,110	,627
148	26,694	,112	,569
94	26,077	,128	,740
187	26,003	,130	,695
58	25,993	,130	,621
87	25,964	,131	,551
120	25,826	,135	,533
188	25,770	,137	,477

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
66	25,645	,140	,456
59	25,634	,141	,383
103	25,214	,154	,508
160	24,944	,162	,566
168	24,915	,163	,504
102	24,523	,177	,629
155	24,101	,192	,758
149	24,019	,195	,735
11	23,994	,196	,684
123	23,932	,199	,649
128	23,881	,201	,608
61	23,862	,202	,549
183	23,488	,217	,680
141	23,445	,218	,639
152	23,320	,224	,641
130	23,093	,233	,697
169	22,848	,244	,759
65	22,547	,258	,837
69	22,421	,264	,842
145	22,324	,268	,838
192	22,273	,271	,816
135	22,227	,273	,791
42	22,211	,274	,749
26	21,995	,284	,800
119	21,920	,288	,788
174	21,871	,291	,764
189	21,639	,303	,823
173	21,472	,311	,849
12	21,365	,317	,853
19	21,318	,319	,834
34	21,186	,327	,848
157	21,141	,329	,829
37	20,950	,340	,866
182	20,920	,341	,843
21	20,745	,351	,874
118	20,721	,352	,849
138	20,714	,353	,815
85	20,685	,354	,787
165	20,671	,355	,748
36	20,566	,361	,757
98	20,536	,363	,725
13	20,333	,375	,787
107	20,224	,381	,798
126	20,052	,391	,837
122	19,603	,419	,948
140	19,566	,421	,938
109	19,344	,435	,963
3	19,288	,438	,960

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
172	19,279	,439	,947
116	19,172	,446	,952
24	19,136	,448	,944
52	18,809	,469	,979
104	18,798	,470	,972
142	18,767	,472	,966
158	18,747	,473	,957
151	18,679	,478	,956
121	18,651	,479	,947
23	18,601	,483	,941
72	18,590	,483	,925
57	18,583	,484	,905
177	18,439	,493	,925
154	18,415	,495	,910
84	18,277	,504	,928
28	18,201	,509	,928
162	18,066	,518	,942
176	18,057	,519	,926
10	18,051	,519	,906
9	18,050	,519	,881
2	17,995	,523	,873
80	17,915	,528	,875
170	17,819	,535	,883
117	17,764	,538	,876

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kompetensi	<--- Kepemimpinan	,958	,317	3,024	,002
Kompetensi	<--- Pemberdayaan	,020	,119	,166	,868
Transac	<--- Kepemimpinan	,565	,140	4,048	***
Transform	<--- Kepemimpinan	1,000			
Prestasi_Kerja	<--- Kompetensi	,500	,214	2,339	,019
Prestasi_Kerja	<--- Pemberdayaan	,194	,088	2,213	,027
Prestasi_Kerja	<--- Kepemimpinan	,566	,248	2,282	,023
Y2.1	<--- Prestasi_Kerja	,829	,092	8,985	***
Y2.2	<--- Prestasi_Kerja	1,000			
Y2.3	<--- Prestasi_Kerja	,904	,092	9,879	***
Y2.4	<--- Prestasi_Kerja	,713	,095	7,530	***
Y1.4	<--- Kompetensi	,810	,107	7,589	***
Y1.3	<--- Kompetensi	1,000			
Y1.2	<--- Kompetensi	,977	,119	8,224	***

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Y1.1	<---	Kompetensi	,790	,116	6,828	***
X2.4	<---	Pemberdayaan	,515	,100	5,150	***
X2.3	<---	Pemberdayaan	,660	,104	6,320	***
X2.2	<---	Pemberdayaan	1,000			
X2.1	<---	Pemberdayaan	,884	,108	8,176	***
X1.1.3	<---	Transac	,814	,172	4,733	***
X1.1.2	<---	Transac	1,000			
X1.1.1	<---	Transac	,930	,178	5,210	***
X1.2.4	<---	Transform	1,000			
X1.2.3	<---	Transform	,561	,087	6,479	***
X1.2.1	<---	Transform	,138	,068	2,030	,042
X1.2.5	<---	Transform	,851	,084	10,166	***

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Kompetensi	<---	Kepemimpinan	,737
Kompetensi	<---	Pemberdayaan	,023
Transac	<---	Kepemimpinan	,552
Transform	<---	Kepemimpinan	,596
Prestasi_Kerja	<---	Kompetensi	,466
Prestasi_Kerja	<---	Pemberdayaan	,210
Prestasi_Kerja	<---	Kepemimpinan	,405
Y2.1	<---	Prestasi_Kerja	,651
Y2.2	<---	Prestasi_Kerja	,797
Y2.3	<---	Prestasi_Kerja	,714
Y2.4	<---	Prestasi_Kerja	,555
Y1.4	<---	Kompetensi	,630
Y1.3	<---	Kompetensi	,686
Y1.2	<---	Kompetensi	,694
Y1.1	<---	Kompetensi	,593
X2.4	<---	Pemberdayaan	,414
X2.3	<---	Pemberdayaan	,509
X2.2	<---	Pemberdayaan	,798
X2.1	<---	Pemberdayaan	,770
X1.1.3	<---	Transac	,485
X1.1.2	<---	Transac	,610
X1.1.1	<---	Transac	,567
X1.2.4	<---	Transform	,913
X1.2.3	<---	Transform	,478
X1.2.1	<---	Transform	,152
X1.2.5	<---	Transform	,808

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Pemberdayaan	<-->	Kepemimpinan	,138	,045	3,073	,002	
e17	<-->	e9	-,062	,029	-2,106	,035	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e12	<-->	e11	,233	,052	4,458	***	
e17	<-->	e1	,075	,034	2,204	,028	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Pemberdayaan	<-->	Kepemimpinan	,418
e17	<-->	e9	-,190
e12	<-->	e11	,369
e17	<-->	e1	,183

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Pemberdayaan	,499	,089	5,617	***	
Kepemimpinan	,218	,075	2,927	,003	
u1	,173	,070	2,492	,013	
u2	,073	,035	2,070	,038	
z1	,159	,051	3,110	,002	
z2	,397	,082	4,821	***	
e17	,397	,046	8,638	***	
e18	,244	,036	6,797	***	
e19	,334	,041	8,110	***	
e20	,484	,053	9,193	***	
e16	,367	,043	8,519	***	
e15	,415	,052	7,965	***	
e14	,378	,048	7,861	***	
e13	,424	,051	8,312	***	
e12	,641	,068	9,428	***	
e11	,623	,069	9,073	***	
e10	,284	,058	4,900	***	
e9	,267	,048	5,517	***	
e3	,493	,058	8,476	***	
e2	,386	,055	6,991	***	
e1	,417	,055	7,628	***	
e7	,123	,051	2,413	,016	
e6	,655	,069	9,531	***	
e4	,494	,050	9,968	***	
e8	,238	,043	5,494	***	

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Kepemimpinan	Pemberdayaan	Kompetensi	Prestasi_Kerja
Kompetensi	,958	,020	,000	,000
Transform	1,000	,000	,000	,000

	Kepemimpinan	Pemberdayaan	Kompetensi	Prestasi_Kerja
Transac	,565	,000	,000	,000
Prestasi_Kerja	1,045	,184	,500	,000
X1.2.5	,851	,000	,000	,000
X1.2.1	,138	,000	,000	,000
X1.2.3	,561	,000	,000	,000
X1.2.4	1,000	,000	,000	,000
X1.1.1	,526	,000	,000	,000
X1.1.2	,565	,000	,000	,000
X1.1.3	,460	,000	,000	,000
X2.1	,000	,884	,000	,000
X2.2	,000	1,000	,000	,000
X2.3	,000	,660	,000	,000
X2.4	,000	,515	,000	,000
Y1.1	,757	,016	,790	,000
Y1.2	,936	,019	,977	,000
Y1.3	,958	,020	1,000	,000
Y1.4	,776	,016	,810	,000
Y2.4	,745	,131	,357	,713
Y2.3	,945	,166	,452	,904
Y2.2	1,045	,184	,500	1,000
Y2.1	,866	,153	,415	,829

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Kepemimpinan	Pemberdayaan	Kompetensi	Prestasi_Kerja
Kompetensi	,737	,023	,000	,000
Transform	,596	,000	,000	,000
Transac	,552	,000	,000	,000
Prestasi_Kerja	,749	,199	,466	,000
X1.2.5	,481	,000	,000	,000
X1.2.1	,090	,000	,000	,000
X1.2.3	,285	,000	,000	,000
X1.2.4	,544	,000	,000	,000
X1.1.1	,313	,000	,000	,000
X1.1.2	,337	,000	,000	,000
X1.1.3	,268	,000	,000	,000
X2.1	,000	,770	,000	,000
X2.2	,000	,798	,000	,000
X2.3	,000	,509	,000	,000
X2.4	,000	,414	,000	,000
Y1.1	,437	,014	,593	,000
Y1.2	,512	,016	,694	,000
Y1.3	,506	,016	,686	,000
Y1.4	,464	,014	,630	,000
Y2.4	,416	,111	,259	,555
Y2.3	,535	,142	,333	,714
Y2.2	,597	,159	,371	,797
Y2.1	,488	,130	,303	,651

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Kepemimpinan	Pemberdayaan	Kompetensi	Prestasi_Kerja
Kompetensi	,958	,020	,000	,000
Transform	1,000	,000	,000	,000
Transac	,565	,000	,000	,000
Prestasi_Kerja	,566	,194	,500	,000
X1.2.5	,000	,000	,000	,000
X1.2.1	,000	,000	,000	,000
X1.2.3	,000	,000	,000	,000
X1.2.4	,000	,000	,000	,000
X1.1.1	,000	,000	,000	,000
X1.1.2	,000	,000	,000	,000
X1.1.3	,000	,000	,000	,000
X2.1	,000	,884	,000	,000
X2.2	,000	1,000	,000	,000
X2.3	,000	,660	,000	,000
X2.4	,000	,515	,000	,000
Y1.1	,000	,000	,790	,000
Y1.2	,000	,000	,977	,000
Y1.3	,000	,000	1,000	,000
Y1.4	,000	,000	,810	,000
Y2.4	,000	,000	,000	,713
Y2.3	,000	,000	,000	,904
Y2.2	,000	,000	,000	1,000
Y2.1	,000	,000	,000	,829

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Kepemimpinan	Pemberdayaan	Kompetensi	Prestasi_Kerja
Kompetensi	,737	,023	,000	,000
Transform	,596	,000	,000	,000
Transac	,552	,000	,000	,000
Prestasi_Kerja	,405	,210	,466	,000
X1.2.5	,000	,000	,000	,000
X1.2.1	,000	,000	,000	,000
X1.2.3	,000	,000	,000	,000
X1.2.4	,000	,000	,000	,000
X1.1.1	,000	,000	,000	,000
X1.1.2	,000	,000	,000	,000
X1.1.3	,000	,000	,000	,000
X2.1	,000	,770	,000	,000
X2.2	,000	,798	,000	,000
X2.3	,000	,509	,000	,000
X2.4	,000	,414	,000	,000
Y1.1	,000	,000	,593	,000
Y1.2	,000	,000	,694	,000
Y1.3	,000	,000	,686	,000
Y1.4	,000	,000	,630	,000

	Kepemimpinan	Pemberdayaan	Kompetensi	Prestasi_Kerja
Y2.4	,000	,000	,000	,555
Y2.3	,000	,000	,000	,714
Y2.2	,000	,000	,000	,797
Y2.1	,000	,000	,000	,651

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Kepemimpinan	Pemberdayaan	Kompetensi	Prestasi_Kerja
Kompetensi	,000	,000	,000	,000
Transform	,000	,000	,000	,000
Transac	,000	,000	,000	,000
Prestasi_Kerja	,479	,010	,000	,000
X1.2.5	,851	,000	,000	,000
X1.2.1	,138	,000	,000	,000
X1.2.3	,561	,000	,000	,000
X1.2.4	1,000	,000	,000	,000
X1.1.1	,526	,000	,000	,000
X1.1.2	,565	,000	,000	,000
X1.1.3	,460	,000	,000	,000
X2.1	,000	,000	,000	,000
X2.2	,000	,000	,000	,000
X2.3	,000	,000	,000	,000
X2.4	,000	,000	,000	,000
Y1.1	,757	,016	,000	,000
Y1.2	,936	,019	,000	,000
Y1.3	,958	,020	,000	,000
Y1.4	,776	,016	,000	,000
Y2.4	,745	,131	,357	,000
Y2.3	,945	,166	,452	,000
Y2.2	1,045	,184	,500	,000
Y2.1	,866	,153	,415	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Kepemimpinan	Pemberdayaan	Kompetensi	Prestasi_Kerja
Kompetensi	,000	,000	,000	,000
Transform	,000	,000	,000	,000
Transac	,000	,000	,000	,000
Prestasi_Kerja	,343	,011	,000	,000
X1.2.5	,481	,000	,000	,000
X1.2.1	,090	,000	,000	,000
X1.2.3	,285	,000	,000	,000
X1.2.4	,544	,000	,000	,000
X1.1.1	,313	,000	,000	,000
X1.1.2	,337	,000	,000	,000
X1.1.3	,268	,000	,000	,000
X2.1	,000	,000	,000	,000
X2.2	,000	,000	,000	,000

	Kepemimpinan	Pemberdayaan	Kompetensi	Prestasi_Kerja
X2.3	,000	,000	,000	,000
X2.4	,000	,000	,000	,000
Y1.1	,437	,014	,000	,000
Y1.2	,512	,016	,000	,000
Y1.3	,506	,016	,000	,000
Y1.4	,464	,014	,000	,000
Y2.4	,416	,111	,259	,000
Y2.3	,535	,142	,333	,000
Y2.2	,597	,159	,371	,000
Y2.1	,488	,130	,303	,000

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e1 <--> e6	5,338	,093
e3 <--> e8	5,603	-,069
e9 <--> z1	4,807	-,052
e16 <--> z1	4,026	,050
e16 <--> e7	4,694	,054
e16 <--> e13	5,443	-,073
e20 <--> e4	4,039	,066
e20 <--> e15	4,092	-,072
e19 <--> e14	6,026	,073
e19 <--> e15	4,220	-,064
e18 <--> e12	4,784	,067

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
X1.2.5 <--- X1.1.3	5,681	-,116
X1.2.1 <--- Y2.4	5,290	,125
X1.2.3 <--- X1.1.1	5,352	,172
X1.1.1 <--- X1.2.3	6,131	,131
X1.1.3 <--- X1.2.5	5,258	-,146
Y1.3 <--- Y2.4	6,215	-,148
Y1.3 <--- Y2.3	5,954	-,147
Y1.4 <--- X1.1.1	4,232	,120
Y1.4 <--- Y2.1	5,076	,124
Y2.4 <--- Transac	4,445	,273
Y2.4 <--- X1.2.1	7,436	,196

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	52	163,993	138	,065	1,188
Saturated model	190	,000	0		
Independence model	19	1249,039	171	,000	7,304

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,039	,923	,894	,670
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,173	,450	,389	,405

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,869	,837	,977	,970	,976
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,807	,701	,788
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	25,993	,000	62,218
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1078,039	969,515	1194,021

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,824	,131	,000	,313
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	6,277	5,417	4,872	6,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,031	,000	,048	,972
Independence model	,178	,169	,187	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	267,993	279,613	439,505	491,505
Saturated model	380,000	422,458	1006,680	1196,680
Independence model	1287,039	1291,285	1349,707	1368,707

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,347	1,216	1,529	1,405
Saturated model	1,910	1,910	1,910	2,123
Independence model	6,468	5,922	7,050	6,489

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	202	218
Independence model	33	35

Execution time summary

Minimization: ,029
 Miscellaneous: ,856
 Bootstrap: ,000
 Total: ,885

