



BUKU REFERENSI

Manajemen Sumber Daya Manusia

**(Pengelolaan Universitas Swasta
Berdasarkan Kinerja Dosen)**

Jhon Veri

Prof. Dr. Ismuhadjar, SE, MM

Dr. Alex Zami, SE, MM

Manajemen Sumber Daya Manusia

(Pengelolaan Universitas Swasta
Berdasarkan Kinerja Dosen)

Jhon Veri
Prof. Dr. Ismuhadjar, S.E., M.M
Dr. Alex Zami, S.E., M.M



**Manajemen Sumber Daya Manusia
(Pengelolaan Universitas Swasta Berdasarkan Kinerja Dosen)**

CV. PENERBIT QIARA MEDIA

180 hlm: 15,5 x 23 cm

Copyright @2020 Jhon Veri, Ismuhadjar, Alex Zami

ISBN: 978-623-7925-99-6

Penerbit IKAPI No. 237/JTI/2019

Penulis:

Jhon Veri

Prof. Dr. Ismuhadjar, S.E., M.M

Dr. Alex Zami, S.E., M.M

Editor: Tim Qiara Media

Layout: Nur Fahmi Hariyanto

Desainer Sampul: Dema Nurvita Loka

Gambar diperoleh dari www.google.com

Cetakan Pertama, 2021

Diterbitkan oleh:

CV. Penerbit Qiara Media - Pasuruan, Jawa Timur

Email: qiaramediapartner@gmail.com

Web: qiaramedia.wordpress.com

Blog: qiaramediapartner.blogspot.com

Instagram: [qiara_media](https://www.instagram.com/qiara_media)

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip dan/atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis penerbit.

Dicetak Oleh CV. Penerbit Qiara Media

Isi diluar tanggung Jawab Percetakan

**UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 19 TAHUN 2002
TENTANG HAK CIPTA**

**PASAL 72
KETENTUAN PIDANA
SANKSI PELANGGARAN**

- a. Barangsiapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (Satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh tahun dengan atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (Lima miliar rupiah).
- b. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (Lima ratus juta rupiah).

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat, hidayah, dan karunia Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan buku dengan judul **“Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengelolaan Universitas Swasta Berdasarkan Kinerja Dosen)”** ini dengan baik.

Penulis berharap buku ini dapat menambah wawasan serta pengetahuan bagi para pembacanya serta dapat dipergunakan sebagaimana mestinya. Terimakasih disampaikan kepada Ketua Yayasan Perguruan Tinggi Komputer Padang (YPTK) Padang dan Rektor Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, serta kerabat penulis, semua pihak yang telah ikut membantu dalam penyelesaian buku ini.

Penulis menyadari masih terdapat kekurangan dalam penyusunan buku ini baik itu dalam hal ejaan dan tata bahasa, materi, maupun tata letak. Untuk itu, sudilah kiranya para pembaca dapat memaklumi dan memberikan kritik serta saran yang membangun agar penulis dapat menjadi lebih baik dalam penyusunan buku berikutnya. Semoga buku ini dapat memberi manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Agustus, 2020

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
a. Indeks Pembangunan Manusia (IPM).....	3
b. Perguruan Tinggi Swasta Di Sumatera Barat Dan Akreditasinya	6
c. Kinerja Dosen	16
BAB II MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)	19
2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	20
a. Pengertian Kinerja Dosen dan Cakupan Bidangny.....	22
b. Kepuasan Hasil Kerja	34
c. Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Pengertiannya.....	39
d. Pengertian Gaya Kepemimpinan dan Tipenya.....	51
e. Pengertian Dan Konsep Kompetensi.....	80
BAB III PENGARUH ANTAR VARIABEL DALAM MANAJEMEN SDM	98
1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dosen	99
2. Pengaruh Kompetensi Dosen Terhadap Kepuasan Kerja Dosen	101
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Dosen secara bersama-sama Terhadap Kepuasan Kerja Dosen	102
4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior	104
5. Pengaruh Kompetensi Dosen Terhadap Organizational Citizenship Behavior	107

6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Dosen secara bersama-sama terhadap Organizational Citizenship Behavior	109
7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen	112
8. Pengaruh Kompetensi Dosen Terhadap Kinerja Dosen	113
9. Pengaruh Kepuasan Kerja Dosen Terhadap Kinerja Dosen.	114
10. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Dosen	115
11. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Dosen, Kepuasan Kerja Dosen dan Organizational Citizenship Behavior secara bersama-sama terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat	116

BAB IV POPULASI DOSEN PERGURUAN TINGGI SWASTA WILAYAH SUMATERA BARAT 121

a. Populasi dan Sampel.....	122
b. Defenisi Secara Konseptual dan Operasional	125

BAB V RESUME 130

a. Resume Umum.....	131
b. Resume Kebijakan Manajerial.....	134
c. Resume Managemen.....	135

DAFTAR PUSTAKA 137

LAMPIRAN-LAMPIRAN 163



BAB I

PENDAHULUAN



BAB I

PENDAHULUAN

Abad 21 saat ini merupakan era globalisasi. Fenomena globalisasi merupakan era baru peradaban manusia dimana terjadi perubahan yang sangat cepat dalam berbagai bidang kehidupan. Teknologi dan ilmu pengetahuan berkembang sangat pesat dengan didukung oleh proses transformasi informasi sedemikian rupa sehingga mengakibatkan perubahan pola hidup manusia. Kesiapan suatu bangsa dalam menghadapi era globalisasi perlu mendapatkan dukungan dari segenap komponen bangsa. Strategi Sumber Daya Manusia (SDM) perlu dipersiapkan secara seksama agar mampu bersaing di tingkat global.

Globalisasi ekonomi dan sistem pasar dunia menempatkan semua negara termasuk Indonesia sebagai bagian dari sistem tersebut. Hal ini menyiratkan sebuah pesan bahwa agar dapat eksis di tengah persaingan semua negara tanpa kecuali harus meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses pemanfaatan sumber daya yang jumlahnya sangat terbatas guna menghasilkan produk pada taraf paling optimal. Sebagai sebuah negara, tentu saja Indonesia dituntut untuk benar-benar menyiapkan dirinya dalam menghadapi kompetisi di tingkat dunia guna dapat meraih keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

Sementara itu terdapat sejumlah fakta yang menunjukkan bahwa daya saing bangsa Indonesia saat ini berada pada peringkat yang masih rendah. Daya saing didefinisikan sebagai kondisi institusi, kebijakan, dan faktor-faktor yang menentukan tingkat produktivitas ekonomi suatu negara. Produktivitas yang tinggi mencerminkan daya saing yang tinggi, dan daya saing yang tinggi berpotensi memungkinkan pertumbuhan ekonomi yang tinggi, dan selanjutnya akan

meningkatkan kesejahteraan penduduk. Dari hasil survei yang menghimpun data-data ekonomi dari 142 negara kemudian diolah untuk menghasilkan peringkat daya saing suatu negara, berdasarkan laporan dari WEF yakni *Global Competitiveness Report 20011-2012* dapat dilihat bagaimana posisi bangsa Indonesia dibanding bangsa-bangsa lain di dunia. Indonesia menempati posisi ke-46, turun dua tingkat dari tahun 2010. Di antara negara-negara ASEAN, selain Singapura (peringkat ke-2) , Malaysia menempati posisi teratas (peringkat ke-21), disusul oleh Thailand (39). Vietnam dan Filipina berada di belakang Indonesia, pada peringkat ke 65 dan 75 berturut-turut. Cukup mengejutkan adalah Filipina, yang naik 10 tingkat dari peringkat ke 85 tahun 2010. Kinerja daya saing Indonesia lebih buruk daripada Thailand, yang hanya turun satu tingkat, kendati Thailand mengalami gejolak politik cukup lama. Malaysia mengalami kenaikan peringkat yang sangat besar (5 tingkat), melampaui posisi Korea Selatan (24) (<http://www.bappenas.go.id/blog/?p=491>).

a. Indeks Pembangunan Manusia (IPM)

Dari dimensi lain tentang Indeks Pembangunan Manusia (IPM) atau *Human Development Index* (HDI), peringkat indeks pembangunan manusia (IPM) Indonesia melorot tajam. Indonesia berada di peringkat 124 dari 187 negara pada tahun 2011. Itu artinya peringkat Indonesia turun drastis sebab pada tahun 2010 masih berada di posisi 108 dari 169 negara dan pada tahun 2018 berada pada pososisi 111. IPM adalah alat untuk mengukur kualitas sumber daya manusia suatu negara, yang diukur ialah pendidikan, kesehatan, dan kesejahteraan ekonomi. IPM itulah yang menjadi dasar klasifikasi sebuah negara menjadi negara maju, negara berkembang, atau negara terbelakang. Dalam laporannya *United Nations Development Programme* (UNDP) menyatakan IPM

Indonesia ternyata hanya 0,617 atau berada di peringkat kelima di ASEAN. IPM tertinggi di kawasan ASEAN dipegang Singapura yang duduk di peringkat 26 dari 187 negara dengan angka indeks 0,866. Brunei berada di urutan 33 (0,838), disusul Malaysia di urutan 61 (0,761), Thailand di urutan 103 (0,682), dan Filipina di urutan 112 (0,644). Ironisnya, IPM Indonesia melorot justru di bidang pendidikan, padahal bidang itulah yang mendapatkan kucuran dana paling banyak dari APBN. Dalam APBN 2011 tercatat Rp246 triliun atau 20% dari total belanja negara Rp1.229,6 triliun dialokasikan untuk anggaran pendidikan (www.mediaindonesia.com/read/2011/11/04/273638/265/114/Indeks-Pembangunan-Manusia-Indonesia-Anjlok).

IPM Indonesia juga tertinggal di semua sektor jika dibanding Negara tetangga, misalnya Malaysia. Untuk indeks kesehatan misalnya, yang salah satu indikatornya adalah angka harapan hidup. Harapan hidup orang Indonesia rata-rata adalah 69,4 tahun. Sedangkan Malaysia 74,2 tahun. Begitu juga dengan indeks pendidikan, indikator angka harapan rata-rata tahun sekolah orang Indonesia hanya 0,584 jauh dibawah Malaysia 0,730. Meski IPM Indonesia terus mengalami peningkatan dalam 10 tahun terakhir namun pencapaian kenaikan itu masih berada di bawah rata-rata negara lain di dunia yang saat ini telah mencapai angka 0,682 (www.tribunnews.com/2011/11/10/indeks-pembangunan-manusia-indonesia-rendah).

Dari berbagai fakta empiris yang telah diuraikan menunjukkan bahwa bangsa Indonesia belum benar-benar siap untuk menghadapi perubahan-perubahan secara global. Hal ini diperparah dengan kondisi SDM bangsa Indonesia yang belum memiliki kualitas ideal sebagaimana yang dibutuhkan dalam merespon terhadap perubahan tersebut. Negara yang tidak memiliki basis keunggulan berbanding (*comparative advantage*) dan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dipastikan akan

tergilas oleh negara lain, yang pada gilirannya secara internasional akan menempatkan negara tersebut pada posisi terbelakang. Dalam menghadapi persaingan yang begitu bebas dan ketat, sudah saatnya bangsa Indonesia harus bangkit dan menyusun rencana strategi pengembangan SDM. Arah pengembangan tersebut adalah terciptanya SDM yang berkualitas dan profesional yang siap dan mampu bersaing di era globalisasi sehingga kondisi dan posisi Indonesia dapat sejajar dengan bangsa-bangsa lain. Dalam konteks pengembangan SDM itulah, maka dunia pendidikan terutama pendidikan tinggi memiliki peran yang sentral dan strategis dalam menyiapkan SDM yang handal untuk menjawab tantangan global. Pendidikan tinggi yang diselenggarakan di perguruan tinggi, pada awalnya mengemban fungsi esensial sebagai tempat berlangsungnya pencerahan penalaran manusia. Pernyataan ini dapat dijelaskan dengan melacak awal sejarah kehadiran pendidikan tinggi dari masa peradaban Yunani. Di masa itulah Plato mengadakan pertemuan-pertemuan di suatu bukit yang ditanami pohon zaitun. Tempat itu dinamakan *academia*, dan pertemuan-pertemuan yang dilakukan di situ selalu berlandaskan penalaran deduktif. *Academia*-nya Plato itulah yang dapat dianggap sebagai universitas pertama dalam sejarah peradaban manusia. Sifat pendidikan tinggi adalah melatih orang untuk menajamkan dan menggunakan nalarnya memecahkan persoalan yang dihadapinya (Sukmalana, 2010:334). Meskipun dalam perkembangannya raga *academica* itu sudah berubah menjadi perguruan tinggi (universitas) yang modern, tetapi spiritnya tetap harus memuat tradisi sebagaimana yang dikembangkan pada awal sejarahnya. Dalam pengertian bahwa pendidikan dalam perguruan tinggi, secara intrinsik berkewajiban mengasah potensi keunggulan yang secara fitrah dimiliki manusia, yaitu akal dan kehendak. Proses pembelajaran di perguruan tinggi harus berkualitas dan memenuhi standar mutu yang

ditetapkan. Karena itu, perguruan tinggi perlu menjalankan proses penjaminan mutu terhadap pendidikan yang diselenggarakannya. Komponen penentu mutu proses dan lulusan perguruan tinggi diantaranya mutu program akademik, sumberdaya manusia, sarana prasarana, dan suasana akademik. Berbagai komponen mutu tersebut perlu ditingkatkan dalam rangka memenuhi standar nasional pendidikan. Pemerintah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 (Standar Nasional Pendidikan) pasal 2, menyatakan bahwa untuk penyelenggaraan setiap satuan pendidikan harus mengacu delapan standar mutu pendidikan, yakni: standar isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, standar pengelolaan, pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.

b. Perguruan Tinggi Swasta Di Sumatera Barat Dan Akreditasinya

Keberadaan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Khususnya Universitas Swasta di Sumatera Barat dalam menyelenggarakan pendidikan tinggi, memiliki makna yang strategis. Pandangan UU RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, PTS merupakan wujud peran serta masyarakat dalam pendidikan nasional. Pasal 54 UU tersebut menyatakan: "Peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan" (ayat 1). Kemudian, "Masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksana, dan pengguna hasil pendidikan" (ayat 2), sedangkan "Ketentuan mengenai peran serta masyarakat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah" (ayat 3).

Keberadaan PTS di Sumatera Barat dapat digunakan sebagai salah satu barometer bagi PTS lainnya di LLDIKTI Wilayah X (Sumatera Barat, Riau, Jambi dan Kepulauan Riau). Kualitas pendidikan di perguruan tinggi tidak dapat dilepaskan dari faktor dosen sebagai sumber daya penting dalam pelayanan pendidikan. Dosen merupakan salah satu komponen penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dosen di perguruan tinggi mempunyai peran strategis ditinjau dari sisi pembinaan akademik dan mahasiswa. Dosen merupakan tenaga profesional yang menetapkan apa yang terbaik untuk mahasiswanya berdasarkan pertimbangan profesional. Pengembangan kualitas pendidikan dapat ditempuh melalui pengembangan kualitas dosen. Manusia merupakan faktor kunci yang menentukan kekuatan pendidikan. Bahkan, pendidikan sebagai industri jasa merupakan *“front line provider and determine the quality of service delivery system”*, dosen berada pada garis terdepan dalam menentukan kualitas pelayanan, (Sukmalana, 2010).

Seorang dosen diharapkan berperilaku sesuai dengan tugas-tugas dan kewajiban yang ditetapkan sebagai dosen. Dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal 1 ayat 2 dan Permenristekdikti No.44 tahun 2015, Pasal 28 dinyatakan 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. Oleh karena itu, seorang dosen dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila ia mampu dan telah melaksanakan tugas utamanya dalam bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Tugas utama yang dimaksud merupakan Tri Darma Perguruan Tinggi yang kegiatannya di

atur dalam Permenpan RB No.17 tahun 2013 pasal 8 yang identik dengan kinerja seorang dosen.

Dengan memperhatikan keberadaan Perguruan Tinggi Swasta di Wilayah kerja LLDIKTI Wilayah X (Sumatera Barat, Riau, Jambi dan Kepulauan Riau), maka kriteria PTS berbentuk Universitas di Sumatera Barat sebagai berikut :

Memiliki jumlah Universitas Swasta yang besar yaitu 12 Universitas Propinsi Riau 8 Universitas, Jambi 4 Universitas dan Kepulauan Riau 7 Universitas.

Memiliki jumlah dosen tetap yang besar yaitu 1684 orang, Riau 1643 orang, Jambi 463 orang dan Kepulauan Riau 963 orang.

Mengacu pada kriteria di atas, maka PTS di Sumatera Barat yang berbentuk Universitas seperti dijelaskan pada Tabel. 1.1.

Tabel. 1.1 Dosen Tetap Universitas Swasta di Sumatera Barat

PTS	Dosen Tetap (orang)	Jenis Kelamin	
		L	P
Universitas Bung Hatta	308	148	160
Universitas Muhammadiyah	171	83	88
Universitas Ekasakti	193	90	103
Universitas Mahaputra	86	22	64
Universitas Taman Siswa	72	27	45
Universitas Baiturahmah	164	45	119
Universitas Putra Indonesia	424	222	202
Universitas Islam SUMBAR	7	3	4
Universitas Darma Andalas	117	35	82
Universitas Muhammad Nasir	26	6	20
Universitas Dharmas Indonesia	79	36	43
Universitas Nahdatul Ulama	37	14	23
Total	1684	731	953
Persentasi	100%	43%	57%

Sumber : LLDIKTI Wiayahl.X 2018.

Berdasarkan tabel 1.1. diatas jumlah dosen tetap PTS yang berbentuk Universitas di Sumatera Barat adalah 1.684 orang dengan jumlah laki-laki 731 (43%) orang dan perempuan 953 (57%) orang, artinya jumlah dosen tetap yang lebih banyak adalah perempuan.

Dari tabel di atas, terungkap bahwa mayoritas dosen tetap masih memiliki Jabatan Fungsional atau Jenjang Jabatan Akademik (JJA) seperti yang dijelaskan pada Tabel.1.2.

Tabel. 1.2 Jabatan Fungsional Dosen Tetap Universitas Swasta di Sumatera Barat

Universitas	Dosen Tetap	Jabatan Fungsional					Serd
		TP	AA	L	LK	GB	
Bung Hatta	308	21	94	119	71	3	238
Muhammadiyah	171	33	59	61	18	-	85
Ekasakti	193	42	69	40	40	1	88
Mahaputra	86	4	23	51	7	1	68
Taman Siswa	72	16	14	25	15	1	45
Baiturahmah	164	77	55	25	7	-	58
Putra Indonesia YPTK	424	190	166	62	5	1	129
Islam SUMBAR	7	6	1	-	-	-	-
Darma Andalas	117	23	61	26	7	-	76
Muhammad Nasir	26	17	8	1	-	-	7
Dharmas Indonesia	79	50	26	3	-	-	17
Nahdatul Ulama	37	36	1	-	-	-	-
Total	1684	515	577	413	170	7	811
Persentasi	100	30 %	34%		10%	1%	

Sumber : LLDIKTI Wilayah.X, 2018

Berdasarkan Tabel.1.2 di atas yang menjelaskan tentang Jabatan Fungsional Dosen Tetap Universitas Swasta di Sumatera Barat terlihat bahwa dari 1.684 orang dosen tetap yang memiliki jabatan fungsional Tenaga Pengajar (TP) berjumlah 515 orang (30%), Asisten Ahli (AA) berjumlah 577 orang (34%), Lektor (L) 413 orang (25%), Lektor Kepala (LK) 170 orang (10%) dan Guru

Besar (GB) 7 orang (1%) ini menjelaskan bahwa dosen tetap masih banyak memiliki jabatan fungsional Asisten Ahli. Sedangkan untuk sertifikasi dosen yaitu 811 orang (48%) berarti jumlah dosen yang sudah memiliki sertifikasi pendidik masih rendah. Kemudian dari tingkat pendidikan dosen terungkap dan dijelaskan pada Tabel.1.3.

Tabel. 1.3. Tingkat Pendidikan dan Kualifikasi Dosen Tetap Universitas Swasta di Sumatera Barat

Universitas	Dosen Tetap	Pendidikan			
		S2	SP1	SP2	S3
Bung Hatta	308	226	-	-	82
Muhammadiyah SUMBAR	171	152	-	-	19
Ekasakti	193	172	-	-	21
Mahaputra Muhammad Yamin	86	78	-	-	8
Taman Siswa	72	59			13
Baiturahmah	164	86	62	2	8
Putra Indonesia YPTK Padang	424	406	-	-	13
Islam SUMBAR	7	7	-	-	-
Darma Andalas	117	114	-	-	2
Muhammad Nasir Bukittinggi	26	26	-	-	-
Dharmas Indonesia	79	79	-	-	-
Nahdatul Ulama SUMBAR	37	37	-	-	-
Total	1684	1442	62	2	166
Persentasi	100 %	85%	3%	1%	11%

Sumber : LLDIKTI Wilayah.X, 2018.

Pada Tabel.1.3 menjelaskan tentang pendidikan dosen tetap yaitu 1442 orang (85%) berpendidikan Strata-2 (S2), dan 62 orang (11%) berpendidikan Spesialis-1 (SP1), dengan 2 orang (1%) berpendidikan Spesialis (SP2) dan 166 orang berpendidikan Strata-3 (S3), ini menjelaskan bahwa masih kecilnya jumlah dosen tetap yang pendidikannya Strata-3 (S3). Kemudian tridarma yang dilakukan oleh dosen dapat dijelaskan pada tabel. 1.4.

Pada Tabel.1.4 Menjelaskan tridarma yang dilakukan oleh dosen yaitu pengajaran 95% yang menjelaskan tentang dosen yang aktif mengajar, sedangkan penelitian 66% yang terdiri dari penelitian yang terindex pada Google Scholar, Scopus dan Web of Science, untuk pengabdian pada masyarakat 80% yang menjelaskan dosen yang aktif dalam melaksanakan pengabdian masyarakat, seperti yang dijelaskan pada Tabel.1.4. berikut:

Tabel. 1.4. Pelaksanaan Tridarma Dosen Tetap Universitas Swasta di Sumatera Barat

Universitas	Dosen Tetap	Pengajaran	Penelitian	Pengabdian
Bung Hatta	308	308	365	249
Muhammadiyah SUMBAR	171	164	111	138
Ekasakti	193	193	95	154
Mahaputra Muhammad Yamin	86	86	41	70
Taman Siswa	72	72	42	58
Baiturahmah	164	118	20	132
Putra Indonesia YPTK Padang	424	424	294	339
Islam SUMBAR	7	-	-	-
Darma Andalas	117	117	89	96
Muhammad Nasir Bukittinggi	26	13	11	21

Universitas	Dosen Tetap	Pengajaran	Penelitian	Pengabdian
Dharmas Indonesia	79	64	24	63
Nahdatul Ulama SUMBAR	37	37	13	30
Total	1684	1596	1105	1350
Persentasi	100%	95%	66%	80%

Sumber : LLDIKTI Wilayah.X, 2018.

Sedangkan secara kelembagaan terlihat dari akreditasi program studi dan Institusi dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) seperti yang dijelaskan pada Tabel.1.5 dan Tabel.1.6 di bawah ini:

Tabel. 1.5. Akreditasi Program Studi BAN-PT Universitas Swasta di Sumatera Barat

Universitas	Akreditasi Prog.Studi BAN-PT A	Akreditasi Prog.Studi BAN-PT B	Akreditasi Prog.Studi BAN-PT C
Bung Hatta	1	27	-
Muhammadiyah SUMBAR	-	14	5
Ekasakti	-	19	2
Mahaputra Muhammad Yamin	-	10	2
Taman Siswa	-	4	3
Baiturahmah	-	8	-
Putra Indonesia YPTK Padang	-	12	2
Islam SUMBAR	-	-	-
Darma Andalas	1	3	-
Muhammad	-	-	-

Universitas	Akreditasi Prog.Studi BAN-PT A	Akreditasi Prog.Studi BAN-PT B	Akreditasi Prog.Studi BAN-PT C
Nasir Bukittinggi			
Dharmas Indonesia	-	2	1
Nahdatul Ulama SUMBAR	-	-	-
Total	2	99	15
Persentasi	1,72%	85,34%	12,39%

Sumber: BAN-PT,2018

Tabel.1.5 menjelaskan tentang akreditasi program studi oleh BAN-PT, dengan akreditasi yang memperoleh nilai A ada sebanyak 2 program studi atau 1,72%, sedangkan nilai B ada sebanyak 99 program studi atau 85,34%, dan nilai C sebanyak 15 program studi atau 12,39%, ini menjelaskan bahwa akreditasi program studi oleh BAN-PT yang memperoleh nilai A masih sedikit.

Tabel. 1.6. Akreditasi Institusi BAN-PT pada Universitas Swasta di Sumatera Barat

Universitas	Akreditasi Institusi BAN-PT
Bung Hatta	B
Muhammadiyah SUMBAR	B
Ekasakti	B
Mahaputra Muhammad Yamin	C
Taman Siswa	B
Baiturahmah	B
Putra Indonesia YPTK Padang	B
Islam SUMBAR	-

Universitas	Akreditasi Institusi BAN-PT
Darma Andalas	-
Muhammad Nasir Bukittinggi	-
Dharmas Indonesia	-
Nahdatul Ulama SUMBAR	-

Sumber: BAN-PT,2018

Tabel.1.6 menjelaskan tentang akreditasi Institusi oleh BAN-PT, dengan akreditasi yang memperoleh nilai B ada sebanyak 6 Institusi, sedangkan nilai C ada sebanyak 1 Institusi, sedangkan Institusi yang mendapatkan nilai A belum ada, sisanya sebanyak 5 institusi yang belum di akreditasi oleh BAN-PT.

Begitu juga dengan jumlah peserta dosen berprestasi yang diadakan oleh LLDIKTI Wilayah X yang diadakan oleh KEMENRISTEK DIKTI seperti yang dijelaskan pada tabel 1.7 berikut:

Tabel. 1.7. Jumlah Program Kreatifitas Mahasiswa (PKM), Dosen Berprestasi tahun 2018.

Universitas	Peserta PKM	Peserta Dosen Berprestasi	Cluster Penelitian Universitas
Bung Hatta	-	1	Madya
Muhammadiyah SUMBAR	-	-	Binaan
Ekasakti	1	-	Binaan
Mahaputra Muhammad Yamin	-	1	Binaan
Taman Siswa	1	-	Binaan
Baiturahmah	2	-	Binaan
Putra Indonesia	-	-	Binaan

Universitas	Peserta PKM	Peserta Dosen Berprestasi	Cluster Penelitian Universitas
YPTK Padang			
Islam SUMBAR	-	-	Binaan
Darma Andalas	-	1	Binaan
Muhammad Nasir Bukittinggi	-	-	Binaan
Dharmas Indonesia	-	-	Binaan
Nahdatul Ulama SUMBAR	-	-	Binaan
Total	4	3	1 (Madya) 11 (Binaan)

Sumber: LLDIKTI Wilayah X,2018

Tabel 1.7 di atas menjelaskan masih rendahnya jumlah PKM yaitu 4 orang dari 12 Universitas sedangkan dosen berprestasi yaitu ada sebanyak 2 orang dari 12 Universitas yang ada di Sumatera Barat dan hanya 1 Universitas yang clusternya adalah Madya, sedangkan 11 Universitas adalah cluster binaan. Ini menunjukkan bahwa jumlah peserta dosen berprestasi dan kinerja universitas masih rendah.

Fakta yang terungkap di atas menunjukkan bahwa kinerja dosen tetap PTS berbentuk Universitas di Sumatera Barat masih perlu ditingkatkan agar menjadi lebih baik lagi. Kinerja dosen suatu perguruan tinggi akan semakin berperan penting sebagai salah satu faktor utama menghasilkan kualitas lulusan yang berkualitas sehingga memiliki daya saing tinggi. Oleh karena kinerja dosen dipengaruhi berbagai faktor, maka penilaian terhadap kinerja dosen dalam melaksanakan Tridarma perlu dikaji faktor-faktor yang mempengaruhinya. Secara teoritis,

banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dosen. (Stephen P Robbins, 2002) menyatakan bahwa kinerja adalah ukuran mengenai apa yang dikerjakan dan apa yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Menurut (A. P. Mangkunegara, 2001) prestasi kerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

c. Kinerja Dosen

Kinerja dosen merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan proses belajar mengajar di perguruan tinggi. (Prawirosentono, 2008) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang erat antara kinerja perseorangan dengan kinerja perusahaan. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa apabila kinerja dosen baik, maka kinerja perguruan tinggi juga akan menjadi baik. Kinerja adalah sikap mental yang mementingkan usaha terus menerus untuk menyesuaikan aktivitas ekonomi terhadap kondisi yang berubah. Sikap mental untuk menerapkan teori serta metode-metode dan kepercayaan yang teguh akan kemajuan umat manusia (Ramayani, 2014).

(Rahmawati, 2011) menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Selanjutnya (Darto, Setyadi, Riadi, & Hariyadi, 2015) mengatakan bahwa tidak ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Begitu juga (Anwar, Maupa, Haerani, & Pahlevi, 2015) kepemimpinan tidak berhubungan secara signifikan terhadap kinerja dosen. (Becker, B.E., Huselid, M.A., 2001) mengatakan bahwa kompetensi mengacu pada karakter *knowledge*, *skill*, dan *abilities* setiap individu atau karakter personal yang mempengaruhi *job performance* individu secara langsung. (Anung Pramudyo, 2010) mengatakan bahwa

kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen, yang artinya bahwa peningkatan kompetensi dosen akan meningkatkan kinerja dosen.

(Ika & Weliyati, 2015) mengatakan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja dosen, tingkat keeratan sedang atau cukup dengan arah korelasi positif yang artinya makin tinggi kepuasan kerja maka makin baik kinerja dosen. Hal ini sesuai dengan teori bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan produktivitas atau pencapaian kinerja, artinya kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas karyawan atau pencapaian kinerja. Hasil kerja memiliki kaitan dengan kepuasan kerja di mana apabila hasil kerja seorang pegawai meningkat maka dapat berdampak pada cara pandang mereka tentang makna kepuasan kerja itu sendiri. Pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi, akan menilai kepuasan kerja secara lebih menyeluruh tidak hanya seputar pemenuhan harapan dan keinginan individu tetapi lebih kepada kepuasan kerja yang menyangkut kepuasan terhadap lingkungan pekerjaan yang dapat memacu mereka meningkatkan kompetensi, seperti kepuasan terhadap pimpinan, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap komunikasi yang terjadi, serta kepuasan terhadap kondisi kerja yang tersedia (Moh.As'ad, 2004). Kepuasan kerja dosen yang dimaksud (M. Hasibuan, 2001) yakni perasaan yang menyenangkan tentang balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai keahlian, berat ringannya pekerjaan, lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya dan jenis pekerjaan yang monoton tidak monoton. Sedangkan hasil (Darto et al., 2015) bahwa kepuasan kerja pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil (Magfirah & Wahyu, 2017) bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja, begitu juga (Sunandar, R. Andi, & Purnamie, 2017) menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara OCB dengan kinerja. Namun berbeda dengan (Sarmawa, Suryani, & Riana, 2015) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh OCB dosen terhadap kinerja dosen.



BAB II

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)



BAB II

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja (Sinambela & Poltak, 2017:7). Menurut (Syafri & Alwi, 2014:10) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pengembangan dan penggunaan pegawai atau personil untuk mencapai tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional dengan efektif. Selain dari pada itu, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) juga merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan/organisasi, pegawai/karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2001:10).

Human Resource Management skill is the ability to take actions that increase the contributions of individuals within the organization, yang dapat dimaknai sebagai kemampuan untuk mengambil tindakan/kebijakan yang meningkatkan kontribusi individu dalam organisasi (Certo & Certo, 2011:294). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) juga dapat didefinisikan sebagai proses mengelola, memotivasi, dan membangun sumber daya manusia untuk dapat menunjang aktivitas organisasi secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan strategis organisasi, dengan fungsi-fungsi diantaranya adalah: data kepegawaian, perencanaan dan pengembangan pegawai, rekrutmen, kompensasi dan kesejahteraan, kedisiplinan dan aturan, penilaian dan penghargaan,

memotivasi, pemeliharaan, pengintegrasian, dan kesehatan kerja (Edison et al., 2016:10-12)

Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ini juga dipaparkan oleh (Robbins & Coulter, 2015:370) yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya begitu penting nya karena 3 (tiga) alasan: Pertama, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi sumber keunggulan kompetitif yang signifikan. Sebuah studi komprehensif terhadap lebih dari 2.000 perusahaan global, menyimpulkan bahwa SDM yang berorientasi pada manusia memberikan keunggulan bagi sebuah organisasi dengan menciptakan nilai pemegang saham yang superior. Studi lain menemukan bahwa 71 persen CEO mengatakan bahwa "sumber daya manusia" mereka adalah sumber utama nilai ekonomi yang berkelanjutan. Kedua, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah bagian penting dari strategi organisasi. Untuk mencapai kesuksesan kompetitif melalui orang-orang, berarti seorang manajer harus mengubah cara mereka memikirkan atau memperlakukan karyawan mereka dan bagaimana mereka memandang hubungan kerja. Mereka harus bekerja dengan orang-orang dan memperlakukan mereka sebagai mitra, bukan hanya biaya saja yang diminimalkan atau dihindari. Ketiga, cara organisasi memperlakukan karyawannya secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi.

Oleh karena itu, sumber daya manusia yang ada hendaklah dikembangkan sedemikian rupa guna mencapai kesejahteraan. Pengembangan sumber daya manusia ini amat diperlukan karena memiliki aspek yang penting bagi peningkatan produktifitas sumber daya manusia dan juga memiliki tujuan-tujuan tertentu yang pastinya harus dicapai demi kemajuan pembangunan suatu bangsa. Oleh karena itu, maka penting adanya untuk menganalisa atau meneliti aspek-aspek atau variabel-variabel manajemen itu sendiri dilihat dari gaya kepemimpinan, komunikasi antar pribadi,

motivasi, dan disiplin kerja dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai.

Berdasarkan berbagai pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif yang signifikan yang dapat digunakan sebagai strategi organisasi, agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan atau organisasi.

a. Pengertian Kinerja Dosen dan Cakupan Bidangnya

Istilah kinerja merujuk pada hasil keluaran dan hasil yang diperoleh dari proses, produk dan layanan yang memungkinkan evaluasi dan perbandingan relatif terhadap tujuan, struktur, hasil masa lalu dan organisasi lain. Istilah kinerja/prestasi sebenarnya adalah pengalih-bahasa dari kata dalam bahasa Inggris "*performance*" (Ruky, 2004:14).

Dalam penjelasan (Ruky, 2004:15) pengertian prestasi atau kinerja adalah sebagai berikut : "*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period*". Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi- fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Menekankan pada hasil atau apa yang keluar (*outcome*) dari suatu pekerjaan dan kontribusi mereka dalam organisasi. Hal senada diungkapkan oleh (Sukmalana, 2005:1) yang memberikan pengertian kinerja "sebagai sesuatu yang dikerjakan dan dihasilkan dalam bentuk produk maupun jasa dalam periode tertentu dan ukuran tertentu oleh seseorang atau sekelompok orang yang didasarkan pada kecakapan, kemampuan, pengetahuan maupun pengalamannya". (Dessler, 2008: 87) berpendapat kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi

yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Hal senada dikemukakan oleh (Robbins, 2002:439) bahwa kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut (Gibson, Ivancevich, & Donnely, Jr., 2003:355), *job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan keefektifan kerja lainnya. Sedangkan (Djamaluddin, 2008:55) mengemukakan kinerja adalah kadar keberhasilan pegawai baik secara individu maupun bersama kelompok kerjanya dalam mencapai hasil kerja yang produktif dan bermanfaat bagi organisasi sesuai dengan kemampuan, sifat dan perilaku yang diperlihatkan selama dalam proses bekerja. (Simanjuntak, 20005:21) mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Menurut (Irawan, 2000:11), kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur. Jika kita mengenal tiga macam tujuan, yaitu tujuan organisasi, tujuan unit, dan tujuan pegawai, maka kita juga mengenal tiga macam kinerja, yaitu kinerja organisasi, kinerja unit, dan kinerja pegawai. Hal senada disampaikan (Hariandja & Marihot, 2005:195) kinerja atau unjuk kerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Kinerja atau unjuk kerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya.

(Mathis & Jackson, 2006:379) mengatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Sedangkan menurut (Wirawan, 2009:7), kinerja merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor, yakni: faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan. (Mangkunegara, 2009:67) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal senada disampaikan (Prawirosentono, 2008:22), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

(Siagian, 2000:162) mengatakan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai prestasi atau kemampuan seseorang yang mencakup unsur-unsur keandalan, prakarsa, inovasi, ketelitian, hasil kerja, kehadiran, sikap, kerja sama, kerapian, mutu pekerjaan dan lain-lain. Kinerja (*performance*) menunjuk pada prestasi pegawai terhadap tugas yang diberikan. Seorang pegawai dikatakan memiliki kinerja baik manakala pegawai tersebut memiliki prestasi yang baik dalam pelaksanaan tugas yang diembannya.

Berkaitan dengan dosen sebagai pendidik profesional dan ilmuwan (dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat). (Djamaluddin, 2008:75) mengatakan bahwa kinerja dosen adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok dosen dalam suatu organisasi perguruan tinggi (universitas, sekolah tinggi atau

akademi) sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Tugas atau pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggung jawab seorang dosen meliputi bidang pendidikan/pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam pengertian ini, nampak jelas bahwa seorang dosen dikatakan memiliki kinerja baik manakala memiliki prestasi yang baik dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang diembannya.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi baik buruknya kinerja. Menurut (Gibson et al., 2003:39) ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu : 1).Variabel Individual, terdiri dari: kemampuan dan keterampilan, mental dan fisik, latar belakang (keluarga, tingkat sosial), penggajian dan demografis (umur, asal-usul, jenis kelamin). 2).Variabel Organisasional, terdiri dari: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur desain pekerjaan, dan 3).Variabel Psikologis, terdiri dari: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi. Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2009:57) faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dibagi menjadi tiga kelompok variabel, yaitu:

1. Variabel individu: Kemampuan dan keterampilan mental dan fisik, latar belakang: keluarga, tingkat sosial, pengalaman. Demografis: umur, etnis, jenis kelamin.
2. Variabel organisasi: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur.
3. Variabel psikologis: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.

Ketiga variabel itu mempengaruhi perilaku individu untuk menentukan apa yang akan dikerjakan, yang akhirnya mempengaruhi kinerja yaitu hasil apa yang diharapkan sebagai tujuan akhir. Selanjutnya menurut (Mangkunegara, 2009:59) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (prestasi kerja) adalah :

1) Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental pegawai harus sikap mental yang secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap secara mental, mampu secara fisik, memahami secara fisik, memahami tujuan utama dari target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Sedangkan menurut (Wirawan, 2009:7), kinerja merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor, yakni: faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan. Adapun menurut (Mathis & Jackson, 2006:113) faktor yang mempengaruhi individu bekerja meliputi kemampuan individual (bakat, minat, kepribadian, dan sebagainya), tingkat usaha yang dilakukan (motivasi, etika, kehadiran, dan sebagainya), dan dukungan organisasi (budaya, peralatan dan teknologi).

Menurut (Timpe, 2000:9), kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, yaitu :

- 1) Faktor Internal : adalah faktor yang berasal dari dalam atau pegawai itu sendiri, seperti sikap, perilaku, dan kemampuan pekerja sosial fungsional dapat mempengaruhi kerja sehari-hari.
- 2) Faktor Eksternal : adalah faktor yang berasal dari lingkungan pegawai.

Faktor ini dapat mempengaruhi kecakapan dan motivasi pekerja sosial fungsional. Selanjutnya faktor eksternal yang menentukan tingkat kinerja karyawan adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kerja, umpan balik dan administrasi pengupahan.

Lingkungan dapat diartikan sebagai pola kerja, supervisi, kolega, kondisi kerja, evaluasi dan pelatihan. Perilaku manajemen dapat diartikan sebagai suasana dan penampilan kerja yang ditampilkan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Desain jabatan erat kaitannya dengan rancangan atau perencanaan jabatan yang telah disusun sebelumnya sehingga menunjang pelaksanaan kerja. Penilaian kerja dapat diartikan dengan suatu cara mengevaluasi penampilan dan kemampuan kerja yang telah dilakukan, diarahkan pada pemberian balas jasa atau penghargaan lainnya kepada karyawan. Dengan adanya umpan balik dari luar individu maka dapat dijadikan cermin dalam meninjau kinerja karyawan.

(Albanese,1978:219) memperinci tiga faktor situasional yang mempengaruhi *job performance*. Ketiga faktor yang dimaksud adalah: (a) *abilities and skill*; (b) *role perceptions*; dan (c) *effort or motivation*. Sejalan dengan konsep perubahan perilaku dari Cascio yang menyebut abilitas dan motivasi sebagai faktor-faktor yang berinteraksi dengan kinerja. Abilitas ditentukan oleh *skill* dan pengetahuan, sedangkan *skill* dipengaruhi oleh

kecakapan, kepribadian dan pengetahuan yang terbentuk oleh pendidikan, pengalaman, latihan, dan minat. Selanjutnya (Sukmalana, 2005:71) menulis dalam halaman yang sama.

Dengan kata lain, kinerja seseorang berhubungan dengan kompetensi yang dimilikinya, lingkungan dan organisasi, motivasi individu dan kelompok, sifat dan jenis pekerjaan. Berdasarkan perspektif ini, karyawan yang tidak dapat menunjukkan kinerja sebagaimana mestinya dapat dijelaskan oleh alasan-alasan berikut ini. *Pertama*, mereka tidak memiliki kemampuan yang memadai untuk melaksanakan tugasnya atau tidak memiliki pengetahuan mengenai bagaimana dan kapan harus menunjukkan kinerja yang dipersyaratkan. *Kedua*, mereka tidak memiliki motivasi. *Ketiga*, terhambat oleh organisasi, pimpinan atau lingkungan.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawai. Tujuan dilakukan penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerja dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai. Penilaian prestasi pegawai dikenal dengan istilah "*Performance rating, performance appraisal, personel assesment, employee evaluation, merit rating, efficiency rating, service rating*" (Mangkunegara, 2009:68).

(Megginson & Byrd, 2012) dalam (Mangkunegara, 2009:69) mengemukakan :

Penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan. Berdasarkan pendapat diatas disimpulkan bahwa penilaian prestasi pegawai adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Hal senada disampaikan

(Wirawan, 2009:11) yang mendefinisikan evaluasi kinerja sebagai proses penilai-pejabat yang melakukan penilaian (*appraise*) mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai-pegawai yang dinilai (*appraise*) yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkannya dengan standar kinerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen sumber daya manusia. Menurut (Dessler, 2008:122) penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau dimasa lalu relatif terhadap standar kinerjanya. Penilaian kinerja juga selalu mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka dan penyelia juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik. Kriteria penilaian prestasi kerja atau kinerja yang baik memiliki sejumlah ciri sebagaimana diungkap (Sukmalana, 2005:75) seperti berikut : Kriteria penilaian kinerja yang baik memiliki sejumlah ciri, yang menurut Richard adalah sebagai berikut: (1) harus mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya; (2) harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka; (3) harus sensitif terhadap masukan dan tindakan dari pemegang jabatan; (4) harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai. Selanjutnya (Sukmalana, 2005:76) menulis Penilaian kinerja perlu dilakukan karena menurut pandangan Dessler berguna untuk menyediakan: (1) informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tentang gaji dan promosi; (2) kesempatan bagi manajer dan personel untuk bersama-sama meninjau perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.

Kinerja juga perlu dilakukan penilaian dengan dasar performa standar yang mana merupakan pedoman yang akan digunakan untuk mengukur kinerja yang diharapkan, agar efektif

standar kinerja harus relevan dengan masing-masing pekerjaan yang ingin diukur. Pengukuran kinerja harus mudah digunakan, *reliable* dan menghasilkan laporan terhadap perilaku kritis yang mempengaruhi kinerja (Davis & Newstrom, 2001:144). Menurut (Rivai, Veithzal, Sagala, & Ella, 2009:563) hasil penilaian kinerja 125 perusahaan yang ada di USA. Faktor yang paling utama muncul di 61 perusahaan adalah: pengetahuan tentang pekerjaannya, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreatifitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, intelegensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi. Dari aspek-aspek yang dinilai tersebut dapat dikelompokkan menjadi:

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperoleh.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

Menurut (Sukmalana, 2005:7) penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah: mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja, dan memberikan umpan balik. Mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa pimpinan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan. Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar-standar

yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja biasanya menuntut satu atau lebih sesi umpan balik. Di sini kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut. Arti pentingnya penilaian kinerja secara lebih rinci dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi.
2. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
3. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
4. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
5. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.
6. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu kinerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
7. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
8. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai.

9. Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersumber eksternal, yaitu dengan penilaian kinerja atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya kinerja yang jelek, sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.

10. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya kinerja.

Sehubungan dengan penilaian kinerja dosen, (Sukmalana, 2003:77) menyatakan sebagai berikut dalam melakukan penilaian kinerja dosen, cukup relevan apabila memperhatikan delapan kriteria *assessment* kualitas kinerja dosen dari Miler yaitu: penyiapan profesional, efektivitas pengajaran, siswa, dosen, aktivitas profesional, publikasi, vitalitas, dan dukungan administratif. Sejalan dengan itu menurut (Creech Bill 1996:4), kinerja yang baik akan muncul apabila terpenuhinya persyaratan sebagai berikut: (1) kesadaran akan mutu dan berorientasi kepada mutu dalam semua kegiatan sepanjang program, setiap proses dan produk; (2) program harus mempunyai sifat kemanusiaan yang kuat untuk membawa mutu pada cara karyawan diperlakukan, dilibatkan, dan diberi inspirasi; (3) program itu harus didasarkan atas pendekatan desentralistik; dan (4) *total quality* management harus diterapkan secara menyeluruh sehingga semua prinsip kebijakan dan kebiasaan mencapai setiap sudut dan celah organisasi.

Selanjutnya (Sukmalana, 2003:78) menyatakan fokus penilaian kinerja menurut Natawidjaja dan Sanusi seharusnya meliputi kemampuan-kemampuan profesional, sosial, dan personal. Kemampuan profesional meliputi penguasaan materi bahan ajar, konsep-konsep keilmuan bahan ajar tersebut, landasan kependidikan, proses-proses pendidikan dan pembelajaran peserta didik. Kemampuan sosial meliputi kemampuan untuk menyesuaikan diri kepada tujuan kerja dan lingkungan sekitar sewaktu menjalankan tugasnya sebagai

pengajar. Kemampuan personal meliputi penampilan sikap positif atas situasi kerja sebagai pengajar dan situasi pendidikan, pemahaman atas nilai-nilai yang seyogyanya dianut oleh seorang pengajar dan penampilan upaya untuk menjadikan dirinya sebagai panutan dan teladan anak didiknya.

Berdasarkan beberapa pandangan tentang kinerja atau prestasi kerja serta penilaian kinerja yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud Kinerja Dosen adalah hasil atau pencapaian kerja oleh seorang dosen atau sekelompok dosen atas tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan iptek dan seni melalui bidang pendidikan/pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat) menurut standar yang berlaku pada lingkup tugas atau pekerjaannya.

Untuk mengukur kinerja dosen terdiri dari beberapa dimensi yaitu:

Bidang Pendidikan dan Pengajaran, terfokus kepada pelaksanaan proses belajar mengajar. Pelaksanaan dalam bidang ini secara garis besar meliputi tiga tahapan: (a) membuat Satuan Acara Perkuliahan (SAP) yaitu tahap kesiapan dosen untuk melakukan tugas yang ditunjukkan dengan perencanaan pengajaran; (b) menggunakan berbagai media atau alat bantu belajar yaitu tahap pelaksanaan prosedur pengajaran berdasarkan perencanaan yang telah dipersiapkan dengan menggunakan media pembelajaran; dan (c) menjadikan hasil ujian sebagai umpan balik yaitu tahap yang berkaitan dengan hasil belajar mahasiswa.

Bidang Penelitian, merupakan pelaksanaan tugas dosen terkait dengan kemampuannya mengembangkan aspek-aspek metodologis pada pelaksanaan penelitian yang sebenarnya. Aspek-aspek tersebut meliputi : (a) merancang dan melaksanakan penelitian, (b) membuat laporan karya ilmiah hasil dari penelitian.

Bidang Pengabdian pada Masyarakat, yang merupakan pengamalan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni langsung kepada masyarakat secara melembaga melalui metode ilmiah untuk tujuan pengembangan sumber daya manusia. Pelaksanaan pengabdian pada masyarakat terdiri atas mahasiswa atau dosen. Dalam kegiatan pengabdian yang dilaksanakan oleh mahasiswa, kedudukan dosen merupakan tenaga profesional yang membimbing dan membina mahasiswa agar mampu melakukan tugas pengabdian secara maksimal. Dalam hal dosen selaku pelaksana pengabdian, maka ia berposisi penanggung jawab penuh dalam mengaplikasikan ilmu dan profesinya yang berbentuk pembinaan masyarakat, pelaksanaan kegiatan ini meliputi menulis karya hasil pengabdian pada masyarakat. Aspek-aspek tersebut meliputi, menulis karya pengabdian pada masyarakat.

b. Kepuasan Hasil Kerja.

Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula. Tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Untuk lebih jelas kita perlu ketahui tentang apa yang dimaksud dengan kepuasan kerja itu. Menurut (Sinambela & Lijan, 2012:129) kepuasan kerja pegawai berhubungan erat dengan kinerja pegawai. Seorang yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen pada organisasi dan partisipasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan terus memperbaiki kinerja mereka. Kepuasan pada dasarnya bersifat individual, kepuasan layaknya sebuah selera, tetapi kepuasan disini merujuk pada sikap seseorang pada pekerjaannya. Seseorang yang menunjukkan sikap dan motivasi

tinggi terhadap pekerjaan biasanya dilandasi oleh adanya kepuasan kerja tinggi.

Sebaliknya pekerja yang tidak mendapatkan kepuasan kerja cenderung menimbulkan masalah psikologis yang berakibat munculnya sikap negatif, seperti frustrasi dan wanprestasi. Perasaan tersebut akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Pendapat ini didukung oleh (Sutrisno, 2010:28) bahwa kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Menurut (Triton PB, 2005:164) "kepuasan kerja dapat dikelaskan secara ringkas merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya". (Greenberg & Baron, 2003:148) mendeskripsikan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negative yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka, selain itu juga kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecendrungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan".

Pendapat lain mengenai kepuasan kerja dikemukakan oleh (Sukmalana, 2003:132) bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah kondisi yang bersifat perasaan senang atau tidak senang, yang sangat relative. Kondisi tersebut dalam banyak hal biasanya dilakukan dengan ungkapan; saya sangat senang dengan pekerjaan ini; pekerjaan ini rumit; saya tidak akan lagi melakukan pekerjaan ini.

(Mangkunegara, 2009:117) menyatakan "kepuasan kerja adalah suatu persaaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya". Mangkunegara mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*,

tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan dan ukuran organisasi perusahaan.

Kepuasan kerja berhubungan dengan *turnover* yang mengandung arti bahwa kepuasan kerja yang tinggi selalu dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah, dan sebaliknya jika pegawai banyak yang merasa tidak puas maka turnover pegawai akan cenderung tinggi. Kepuasan kerja yang berhubungan dengan absensi (kehadiran) mengandung arti bahwa pegawai yang kurang puas cenderung tingkat kehadirannya tinggi. Kepuasan kerja berhubungan dengan umur, dimana pegawai yang cenderung lebih tua akan merasa lebih puas daripada pegawai yang berumur *relative* lebih muda, karena diasumsikan bahwa pegawai yang tua berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan, sehingga antara harapannya dengan realita terapat kesenjangan atau ketidakseimbangan yang menyebabkan mereka menjadi tidak puas. Kepuasan kerja yang berhubungan dengan ukuran organisasi perusahaan mengandung arti bahwa besar kecilnya perusahaan dapat mempengaruhi proses komunikasi, koordinasi dan partisipasi pegawai sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan kepuasan yang dirasakan seorang pekerja secara individual melalui perbandingan antara input yang digunakan dengan hasil yang diperoleh apakah sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut (Darmawan., 2013:66) kepuasan karyawan tidak sekedar melakukan pekerjaan, tetapi juga berhubungan dengan setiap aspek lain yang memungkinkan untuk sesuai dengan dirinya. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor, tidak hanya dinilai dari faktor gaji namun juga berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, serta faktor lainnya seperti hubungan dengan atasan, rekan kerja,

lingkungan kerja, dan aturan-aturan. Berikut beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut beberapa ahli :

Menurut (Triton PB, 2009:28) terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja yakni :

- Hubungan antar karyawan; antara lain hubungan antar manajer dengan karyawan, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara karyawan, dan sugesti teman sekerja.
- Faktor individual, hubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaan, usia orang dengan pekerjaan, dan jenis kelamin.
- Faktor keadaan keluarga karyawan.
- Rekreasi, meliputi pendidikan.

Sedangkan (Darmawan., 2013:59) memperluas gagasan kepuasan kerja menjadi beberapa faktor sebagai berikut :

- Faktor gaji, berhubungan dengan jumlah imbalan sebagai hasil dari pelaksanaan kerja seseorang.
- Faktor aplikasi pekerjaan, mengarah pada isi pekerjaan yang dilakukan apakah memiliki elemen yang memuaskan sehingga dapat menyebabkan kenyamanan bekerja.
- Faktor rekan kerja, mengarah kepada kemampuan interaksi dalam pelaksanaan pekerjaan.
- Faktor pimpinan, berhubungan dengan gaya kepemimpinan seseorang dalam memberikan perintah atau instruksi yang menimbulkan rasa simpatik atau sebaliknya.
- Faktor promosi atau pengembangan karier didasarkan pada azas prestasi kinerja secara jelas, artinya seseorang akan melaksanakan pekerjaan secara sungguh-sungguh apabila ada jaminan pengembangan karier.
- Faktor lingkungan kerja, mencakup lingkungan fisik dan psikologis.
- Faktor produk organisasi, artinya seseorang akan merasa puas setelah mengetahui produk organisasi tempat dia bekerja berhasil memimpin pasar.

Lebih lanjut, (Panggabean & Mutiara, 2004:128) menjelaskan terkait dengan kepuasan kerja bahwa "Orang yang paling merasa tidak puas adalah mereka yang mempunyai keinginan yang paling banyak, namun dapat yang paling sedikit. Sedangkan yang paling merasa puas adalah orang yang menginginkan banyak dan mendapatkan semua keinginannya". Pandangan yang lebih jauh lagi terkait dengan kepuasan kerja pegawai dikemukakan oleh (Sinambela & Lijan, 2012:121) bahwa terdapat lima keinginan pegawai dalam suatu organisasi yaitu :

- Keadilan dalam berkarir, pegawai yang menginginkan system promosi yang adil dan kesempatan yang sama pula;
- Perhatian supervisor, pekerja menginginkan supervisor mereka secara aktif membantu membangun karir dan menyediakan waktu untuk membahas kinerja mereka;
- Pengetahuan tentang kesempatan, pegawai berharap dan mengetahui kemajuan kesempatan karir mereka;
- Minat pegawai, pegawai menginginkan perbedaan jumlah informasi dan yang dapat meningkatkan minat mereka;
- Kepuasan akan karir, pegawai mengharapkan karir dipengaruhi oleh umur dan jenis pekerjaan mereka serta tingkat perbedaan yang mereka miliki.

Dengan demikian, kepuasan merupakan keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidak puasn kerja akan muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi.. Dengan kata lain kepuasan kerja adalah refleksi perasaan seseorang yang menyenangkan mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan dengan imbalan yang diberikan oleh organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan Kepuasan Kerja dosen adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaannya yang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaan serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan,

yang diwujudkan dengan sikap emosional dan hasil kerja yang efisien, efektif dan produktif.

Untuk mengukur variabel kepuasan kerja terdiri dari beberapa dimensi yaitu:

Pendapatan dengan indikatornya adalah: (a) Gaji sesuai dengan harapan dan tunjangan yang memadai, (b) Jaminan kesehatan dan Jaminan pensiun.

Suasana kerja dengan indikatornya adalah: (a) Lingkungan kerja dan Dukungan rekan kerja, (c) Fasilitas kerja dan Keamanan kerja.

Penghargaan dengan indikatornya adalah : (a) Penghargaan dan Beban kerja yang diberikan pada dosen, (b) Variasi tugas dan Tanggung jawab yang diberikan kepa dosen.

c. Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Pengertiannya

Dewasa ini banyak kajian baru dan menarik di bidang sumber daya manusia. Manusia dijadikan sebagai subjek dan juga objek untuk mencari hal-hal baru yang dapat dijadikan sebagai sumber peningkatan kemampuan manusia itu sendiri. Salah satu aspek baru yang diungkap tentang manusia adalah Organizational Citizenship Behavior (OCB) / perilaku kewargaan karyawan dalam organisasi.

Secara umum citizenship behavior merujuk pada 3 elemen utama yaitu, kepatuhan, loyalitas, dan partisipasi. Kepatuhan dan loyalitas merupakan definisi citizenship dalam pengertian yang luas, sehingga esensi dari citizenship behavior adalah partisipasi. Dalam partisipasi, perhatian terutama ditujukan pada arena nasional, arena komunal, dan arena organisasional.

Menurut (Organ, Podsakoff, MacKenzie, Podsakoff, & MacKenzie, 2006:326) Organizational *Citizenship Behavior* (OCB) didefinisikan sebagai: "*Individual behaviour that is discretionary,*

not directly or explicitly recognized by the formal reward system and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Organisasi akan tetap eksis bila didukung oleh karyawan yang loyal dan berkomitmen tinggi kepada organisasi, yang ditunjukkan dalam sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja. Perilaku positif karyawan atau anggota organisasi mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik.

Para pakar organisasi menyimpulkan pentingnya OCB bagi keberhasilan sebuah organisasi, karena OCB menimbulkan dampak positif bagi organisasi, seperti meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan kinerja kelompok, dan menurunkan tingkat turnover. Pentingnya OCB secara praktis adalah pada kemampuannya untuk memperbaiki efisiensi, efektivitas, dan kreativitas organisasi melalui kontribusinya dalam transformasi sumber daya, inovasi dan adaptabilitas.

Menurut (Nenet Natasudian, 2015), mengartikan perilaku ekstra peran (*organizational citizenship behavior*) sebagai kontribusi seorang individu dalam bekerja, dimana melebihi persyaratan yang ditetapkan dan penghargaan atas keberhasilan kerja yang dijanjikan. Kontribusi tersebut seperti perilaku menolong sesama yang lain, kerelaan melakukan pekerjaan

tambahan, menjunjung prosedur dan aturan kerja tanpa menghiraukan permasalahan pribadi, merupakan satu bentuk dari prosocial behavior.

(P. S. Robbins & Timothy A. Judge, 2012:61), menyatakan bahwa perilaku kewargaan adalah perilaku discretionary yang bukan merupakan bagian dari persyaratan kerja formal karyawan, dan itu berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial tempat kerja. Robbins dan Judge menggambarkan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari tugas pekerjaan biasa mereka lakukan, yang akan memberikan kinerja melebihi harapan.

Di tempat kerja yang dinamis saat ini, di mana tugas semakin banyak dilakukan oleh tim dan fleksibilitas sangat penting, maka karyawan yang terlibat dalam perilaku "kewarganegaraan yang baik (OCB)" akan membantu orang lain dalam tim mereka, menjadi sukarelawan untuk pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan juga taat terhadap peraturan-peraturan, dan dengan anggun mentolerir pemaksaan dan gangguan terkait pekerjaan.

(Greenberg & Baron, 2003:148), mendefinisikan OCB sebagai tindakan sukarela yang melampaui persyaratan kerja formal. Sebuah bentuk perilaku informal dimana seseorang melampaui harapan-harapan secara formal dalam berkontribusi kesejahteraan organisasi dan orang-orang didalamnya.

(Muchinsky Paul.M,1997: 173) menjelaskan bahwa kontribusi yang ditunjukkan oleh pekerja itu berupa pekerjaan di luar pekerjaan yang harus dia lakukan, pekerja tersebut menunjukkan perilaku menolong pada orang lain dalam sebuah

organisasi atau perusahaan sehingga tindakan tersebut mungkin dapat memperbaiki kinerja organisasi atau perusahaan tersebut.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) ini juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (ekstra role) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun OCB lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan di saat jam istirahat dengan sukarela adalah salah satu contohnya.

Kedudukan OCB sebagai salah satu bentuk perilaku extra-role, telah menarik perhatian dan perdebatan panjang di kalangan praktisi organisasi, peneliti maupun akademisi. Podsakoff mencatat lebih dari 150 artikel yang diterbitkan di jurnal ilmiah dalam kurun waktu 1997 hingga 1998. Namun demikian, penelitian di lapangan masih meninggalkan beberapa permasalahan krusial yang menuntut penanganan yang lebih intensif dan menyeluruh.

Begitu pentingnya kedudukan OCB sebagai salah satu bentuk perilaku extra-role, telah menarik perhatian dan perdebatan panjang di kalangan praktisi organisasi, peneliti maupun akademisi. Berbeda dengan Extra-role behavior, inrole behavior bisa muncul disebabkan oleh adanya reward atau punishment dari perusahaan. Perilaku extra-role pekerja tentunya lebih dibutuhkan oleh perusahaan/organisasi, karena dengan adanya tindakan-tindakan kreatif di luar tugas dari para pekerja akan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Perilaku extra-role muncul karena adanya perasaan bangga dan

rasa puas apabila dapat melakukan suatu hal yang lebih bermanfaat bagi perusahaan.

(Jaya, 2015) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi OCB adalah faktor individu karyawan dan faktor kepemimpinan.

Faktor Individu Karyawan

Untuk dapat meningkatkan OCB karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya OCB. Podsakoff et al., mengategorikan faktor yang mempengaruhi OCB terdiri dari perbedaan individu; sikap pada pekerjaan sikap dan variabel kontekstual.

Perbedaan individu termasuk sifat yang stabil yang dimiliki individu. Beberapa perbedaan individu yang telah diperiksa sebagai prekursor untuk OCB meliputi: kepribadian (misalnya kesadaran dan keramahan), kemampuan, pengalaman, pelatihan, pengetahuan, ketidakpedulian dengan penghargaan, dan kebutuhan untuk otonomi.

Sikap kerja adalah emosi dan kognisi yang berdasarkan persepsi individu terhadap lingkungan kerja. Beberapa faktor yang diduga mempengaruhi OCB antara lain: Komitmen organisasi, persepsi kepemimpinan dan dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan persepsi keadilan.

Faktor-faktor kontekstual adalah pengaruh eksternal yang berasal dari pekerjaan, kelompok kerja, organisasi, atau lingkungan. Variabel kontekstual meliputi: karakteristik tugas, sikap pada pekerjaan, gaya kepemimpinan, karakteristik kelompok, organisasi budaya organisasi, profesionalisme, dan harapan peran sosial.

Faktor Kepemimpinan

Beberapa penelitian dalam bidang organisasi menemukan bahwa salah satu faktor terpenting dalam membentuk OCB adalah kepemimpinan dalam organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang atau kelompok orang kearah pencapaian suatu tujuan, dan dalam dunia yang sangat dinamis seperti saat ini, organisasi memerlukan pimpinan-pimpinan yang mampu menantang status quo, untuk menciptakan visi-visi masa depan dan menginspirasi para anggota organisasi untuk memiliki keinginan mencapai visi-visi tersebut. Sedangkan dampak (*impact*) yang dapat mempengaruhi keefektifan organisasi menurut (Jaya, 2015), yaitu:

- OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja;
- OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial;
- OCB dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif;
- OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan;
- OCB dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antara anggota- anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja;
- OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM-SDM handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang menarik;
- OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi;

- OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan- perubahan lingkungan bisnisnya.

Menurut Organ, (dalam Ali Özduran, Cern Tanova. 2017), perilaku ekstra peran diimplementasikan dalam bentuk perilaku *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue*. Sifat mementingkan kepentingan orang lain, seperti memberikan pertolongan pada kawan sekerja yang baru, dan menyediakan waktu untuk orang lain.

Helping Behavior/Altruism, adalah tindakan suka rela yang dilakukan oleh seseorang atau pun kelompok orang untuk menolong orang lain tanpa mengharapkan imbalan apa pun, kecuali mungkin perasaan telah melakukan perbuatan baik. *Altruism* ditunjukkan secara langsung pada individu-individu lainnya, akan tetapi kontribusi terhadap efisiensi didasarkan pada peningkatan kinerja secara individual.

Refleks menolong akan muncul apabila individu yang altruistik melihat seseorang yang perlu untuk dibantu, objek perilaku altruistik ini bisa muncul orang asing (*stranger*) yang tidak dikenalnya ataupun orang yang sudah dikenalnya, ciri-ciri lain dari perilaku ini adalah "only in one-shot episode" yang berarti bahwa ketika seseorang melakukan tindakan altruisme pada beberapa orang, tindakan altruisme tersebut tidak berhubungan dengan tindakan altruismenya yang lain, karena individu yang altruistik tersebut memang tidak mengharapkan ada imbalan dari tindakannya tersebut di masa depan.

Individual Initiative/Conscientiousness, mengacu pada sikap lebih berhati-hati dan mendengarkan kata hati. Big Five Theory mernaparkan individu yang mempunyai skor tinggi pada traits conscientiousness yaitu memiliki kontrol diri yang bagus, terorganisir, memprioritaskan tugas, mengikuti norma dan peraturan, dan lain sebagainya. Adanya perilaku tersebut dapat

mengindikasikan bahwa para pekerja telah menerima dan mematuhi aturan dan prosedur yang ada di dalam perusahaan.

Jadi, apabila ditinjau dalam sebuah perusahaan, adanya perilaku ini tentunya akan sangat menguntungkan, karena pekerja dengan *conscientiousness* yang tinggi akan memiliki sikap yang bagus daripada rekan-rekan kerjanya yang lain dengan menunjukkan ketaatan pada regulasi dan prosedur perusahaan yang lebih baik. Sifat kehati-hatian, seperti efisiensi menggunakan waktu, tingkat kehadiran tinggi (*Conscientiousness*) adalah kontribusi terhadap efisiensi baik berdasarkan individu maupun kelompok.

Sportsmanship, dapat dilihat dari aspek toleransi dan keluhan (*complain*) individu dalam pekerjaannya. Individu dengan sikap *Sportsmanship* yang tinggi akan sangat memperhatikan hal-hal detail dalam pekerjaannya, dapat secara fair menjalankan pekerjaannya dan sedikit mengeluh, dan kemampuan beradaptasi yang tinggi dengan situasi dan lingkungan kerjanya.

Dalam sebuah perusahaan/organisasi sikap ini tentunya akan sangat menguntungkan, karena para pekerja akan dengan mudah beradaptasi dengan perubahan yang ada di perusahaannya, sebagai contoh apabila perusahaan mengeluarkan kebijakan baru mengenai suatu hal, pekerja yang memiliki sikap *sportsmanship* tinggi akan dengan mudah menerima kebijakan baru itu dan mengesampingkan masalah-masalah kecil yang mungkin muncul disebabkan oleh kebijakan baru tersebut. Sifat sportif dan positif, seperti menghindari *complain* dan keluhan yang picik.

Courtesy, sifat sopan dan taat, seperti melalui surat peringatan, atau pemberitahuan sebelumnya, dan meneruskan informasi dengan tepat (*Courtesy*) adalah dengan membantu mencegah timbulnya masalah dan memaksimalkan penggunaan waktu. *Courtesy* dapat digambarkan dengan sebuah bentuk tindakan yang bertujuan untuk mencegah munculnya masalah,

sedangkan secara arti kata courtesy dapat diartikan dengan sikap sopan, dan mempertimbangkan orang lain. Tindakan Courtesy dapat dicontohkan dengan menawari teman kerja untuk makan bersama, apabila sedang memiliki tugas yang sama selalu mengingatkan teman kerjanya agar tidak lupa atau mungkin menawarinya untuk saling berbagi dan bertukar pikiran menyelesaikan tugas tersebut, dan lain sebagainya.

Civic Virtue, sifat bijaksana atau keanggotaan yang baik, melakukan fungsi-fungsi sekalipun tidak diwajibkan untuk membantu memberikan kesan baik bagi organisasi. Civic Virtue adalah memberikan pelayanan yang diperlukan bagi kepentingan organisasi. Dasar kepribadian untuk mewujudkan perilaku ekstra peran merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersungguh-sungguh. Dasar sikap mengidentifikasi bahwa karyawan terlibat dalam perilaku ekstra peran untuk membalas tindakan organisasi. Civic virtue ditunjukkan dengan perilaku turut serta secara penuh "self involvement" dan perhatian lebih pada perusahaan/organisasi dimana individu tersebut bekerja. Individu dengan civic virtue yang tinggi akan sangat memperhatikan kepentingan perusahaan/organisasi nya.

Organizational Loyalty, merupakan bentuk perilaku loyalitas individu terhadap organisasi dan selalu memberikan image yang baik pada sebuah organisasi.

Self-Development, merupakan bentuk individu yang sukarela meningkatkan pengembangan diri dan kemampuannya seperti mengikuti kursus yang akan menunjang pengembangan dirinya dalam bekerja.

Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan selalu berperan aktif dalam semua kegiatan yang ada dalam perusahaan, seperti pelatihan pegawai, workshop, dan lain sebagainya, selalu

memperhatikan informasi penting baik dari luar ataupun dari dalam perusahaan yang dapat bermanfaat bagi perusahaannya.

Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya. Dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Terlebih lagi, untuk melakukan segala sesuatu yang baik manusia tidak selalu digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan dirinya, misalnya seseorang mau membantu orang lain jika ada imbalan tertentu.

Jika dilihat secara organisasional, setiap individu dalam organisasi telah memiliki peran masing-masing yang selanjutnya dijadikan dasar dari melaksanakan tugas sehari-hari. Peran inilah yang nantinya akan menjadi tolak ukur penilaian kinerja serta pencapaian dari masing-masing individu dalam organisasi.

Manusia adalah makhluk sosial, artinya manusia hanya akan menjadi apa dan siapa bergantung ia bergaul dengan siapa. Manusia tidak bisa hidup sendirian, sebab jika hanya sendirian ia tidak "menjadi" manusia. Dalam pergaulan hidup, manusia menduduki fungsi yang bermacam-macam. Di satu sisi ia menjadi anak buah, tetapi di sisi lain ia adalah pemimpin. Di satu sisi ia adalah ayah atau ibu, tetapi di sisi lain ia adalah anak. Di satu sisi ia adalah kakak, tetapi di sisi lain ia adalah adik. Demikian juga dalam posisi guru dan murid, kawan dan lawan, buruh dan majikan, besar dan kecil, mantu dan mertua dan seterusnya.

Sosiolog, Robert Park, dari Universitas Chicago memandang bahwa masyarakat mengorganisasikan, mengintegrasikan, dan mengarahkan kekuatan para individu ke dalam berbagai macam peran (roles). Melalui peran inilah kita menjadi tahu siapa diri kita. Kita adalah seorang anak, orang tua, guru, mahasiswa, laki-laki, perempuan, Islam, Kristen. Konsep kita tentang diri kita

tergantung pada peran yang kita lakukan dalam masyarakat. Untuk itu, mempelajari teori peran dipandang perlu.

Menurut (Horton & Hunt, 2006:22) (dalam Role Theory (Online)).peran (role) adalah perilaku yang diharapkan dari seseorang yang memiliki suatu status. Berbagai peran yang tergabung dan terkait pada satu status ini dinamakan perangkat peran (role set). Dalam kerangka besar, organisasi masyarakat, atau yang disebut sebagai struktur sosial, ditentukan oleh hakekat (nature) dari peran-peran ini, hubungan antara peran-peran tersebut, serta distribusi sumber daya yang langka di antara orang-orang yang memainkannya.

Masyarakat yang berbeda merumuskan, mengorganisasikan, dan memberi imbalan (reward) terhadap aktivitas-aktivitas mereka dengan cara yang berbeda, sehingga setiap masyarakat memiliki struktur sosial yang berbeda pula. Bila yang diartikan dengan peran adalah perilaku yang diharapkan dari seseorang dalam suatu status tertentu, maka perilaku peran adalah perilaku yang sesungguhnya dari orang yang melakukan peran tersebut. Perilaku peran mungkin berbeda dari perilaku yang diharapkan karena beberapa alasan. Peran lebih banyak menunjuk pada fungsi, penyesuaian diri dan sebagai proses. Jadi tepatnya dapat dikatakan bahwa peran adalah seperangkat harapan yang diinginkan dari individu atau kelompok agar melakukan sesuatu yang hasilnya dirasakan berguna bagi kepentingan bersama.

Peranan dapat dikatakan pula sebagai perilaku individu yang penting bagi struktur sosial masyarakat. Peranan berfungsi sebagai pengatur perilaku seseorang atau kelompok, peranan menyebabkan seseorang pada batasan-batasan tertentu dapat meramalkan perbuatan orang lain. Orang yang bersangkutan akan dapat menyesuaikan perilaku sendiri dengan perilaku orang-orang dikelompoknya.

Peran merupakan suatu bagian dari status yang terdiri dari sekumpulan norma-norma sosial yang berinteraksi dengan kedudukan dan sebaliknya tidak ada kedudukan tanpa peran. Sebagaimana dikemukakan pengertian kata peran (role) adalah "merupakan aspek yang dinamis dari kedudukan (status), apabila seseorang melaksanakan hak-hak dan kewajiban-kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka ia menjalankan suatu peranan"

Dengan adanya 'peran' dalam organisasi, maka dalam berorganisasi dituntut pembagian tugas yang jelas, terstruktur, terbangun suasana koordinasi dan sinkronisasi dalam menjaga kepentingan dan tujuan organisasi yang berimbang pada tujuan individu. Adapun konsep peran menuntut adanya percepatan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sesuai tugas pokok dan fungsi yang ada, Inovasi yang diciptakan dalam proses mencapai tujuan, sehingga terbentuk nilai tambah terhadap hasil yang di raih dalam organisasi.

Suatu organisasi memiliki tujuan untuk mencapai keunggulan, baik keunggulan untuk bersaing dengan organisasi lain maupun untuk tetap dapat survive. Untuk mencapai keunggulan tersebut organisasi harus meningkatkan kinerja individual karyawannya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kinerja yang baik menuntut karyawan untuk berperilaku sesuai yang diharapkan oleh perusahaan/organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan perusahaan saat ini tidak hanya perilaku in-role yaitu melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam job description, tetapi juga perilaku extra-role yaitu kontribusi peran ekstra (OCB) untuk menyelesaikan pekerjaan dari organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dimaknai bahwasanya Organizational Citizenship Behavior (OCB) itu

merupakan “perilaku ekstra individu yang berperan di luar batas-batas atau lebih dari tugas pekerjaan yang biasa mereka lakukan, yang akan memberikan kinerja melebihi harapan dan mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi”:

Sedangkan berkaitan dimensi-dimensi dari OCB itu sendiri, yaitu:

Helping Behavior, dengan indikator seperti: (a) secara sengaja, tulus, dan spontan menolong orang yang terlihat membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, (b) selalu siap memberi bantuan pada orang-orang yang ada di sekelilingnya.

Individual Initiative, dengan indikator seperti: (a) menunjukkan perilaku yang melebihi dari prasyarat minimum yang ada, (b) melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ada.

Sportsmanship, dengan indikator seperti: (a) dapat memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal, (b) tidak mudah mengeluh, (c) semangat dan antusias dalam bekerja.

Courtesy, dengan indikator seperti: (a) berusaha untuk menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, (b) tidak membuat masalah dengan orang lain.

Civic virtue, dengan indikator seperti: (a) rasa tanggung jawab terhadap kehidupan organisasi, (b) dukungan pekerjaan atas fungsi-fungsi administrasi.

Organizational Loyalty, dengan indikator seperti: (a) peraturan perusahaan, (b) standard operasional prosedur (SOP) perusahaan

Self Development, dengan indikator seperti: (a) pendidikan formal, (b) pendidikan non formal

d. Pengertian Gaya Kepemimpinan dan Tipenya

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan perilaku orang lain menuju pencapaian beberapa tujuan. Mengarahkan dalam

pengertian ini, berarti membuat individu bertindak dengan cara tertentu atau mengikuti kursus tertentu. Idealnya, kursus ini sangat konsisten dengan faktor-faktor seperti kebijakan, prosedur, dan uraian pekerjaan yang mapan. Tema utama kepemimpinan adalah mendapatkan sesuatu yang dicapai melalui orang-orang (Certo & Certo, 2011:370).

Definisi tentang kepemimpinan atau *leadership* ini bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Menurut (Rivai, Darmansyah, & Ramli, 2017:2) kepemimpinan atau *leadership* juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini, yaitu:

- kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut;
- kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya;
- adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Oleh karena itu, kepemimpinan pada hakikatnya adalah:

- Proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi;
- Seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama;
- Kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan;
- Melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi tertentu;

- Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok baik secara formal atau tidak formal untuk mencapai tujuan.

Menurut (Suradji & Martono, 20014:15) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Sedangkan menurut (George & Jones, 2009) dalam (Suradji & Martono, 20014:15) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri perseorangan atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin.

(Silalahi, 2015:310) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah tindakan mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang ke arah pencapaian tujuan-tujuan. Selanjutnya, pendapat dari (Silalahi, 2015:311), Leadership is the process by which a person exerts influence over people and inspires, motivates, and direct their activities to help achieve group or organizational goals, dan pendapat dari (S. P. Robbins & Coulter, 2015:523) "Leadership is a process of leading a group and influencing that group to achieve its goals". It's what leaders do. (P. S. Robbins & Timothy A. Judge, 2012:402) define leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals.

Untuk menjalankan organisasinya dengan optimal, seorang manajer harus memiliki sifat kepemimpinan. Pada dasarnya kepemimpinan dan manajemen merupakan dua hal yang berbeda, namun kedua-duanya memiliki juga persamaan dan keterkaitan yang tidak dapat dipisahkan untuk mencapai tujuan organisasi yang direncanakan, seorang manajer yang menjalankan manajemen harus dapat bertindak sebagai pemimpin juga.

Selain definisi-definisi mengenai kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, terdapat juga beberapa teori kepemimpinan (leadership) yang menjadi dasar dari kepemimpinan itu sendiri.

(A. A. Mangkunegara & P, 2010:51) mengemukakan ada 4 (empat) pendekatan teori dalam mempelajari kepemimpinan, yaitu:

- Pendekatan pola perilaku dan sifat kepemimpinan, *leadership behavior theory, leader reward and punishment theory, charismatic/transactional theories*).
- Pendekatan situasi kontingensi (*Fiedler's leadership contingency and cognitive resource theories, House's path-goal theory, situational leadership theories, competing Values framework*).
- Pendekatan kepemimpinan simbolik (*symbolic leadership*),
- Pendekatan kepemimpinan substitusi (*Substituties for leadership*).

Pemimpin harus mempunyai jiwa yang tegas dan adil, cepat dalam memutuskan kepastian, dalam organisasi, pemimpin harus bertanggung jawab atas keputusan yang sudah di ambilnya dan berdasarkan jiwa seorang pemimpin itu sendiri dia mampu membangun organisasi yang lebih baik dan berjalan harmonis.

Dalam sebuah organisasi, kepemimpinan adalah suatu hal yang sangat penting. Peran seorang pemimpin dalam suatu organisasi sangat besar pengaruhnya dalam kehidupan organisasi itu sendiri. Contohnya, berinteraksi dengan bawahan, memotivasi dan mengembangkannya. Menjalin suatu hubungan kerja dan menangkap informasi untuk kepentingan organisasi. Memimpin rapat dengan bawahan, mengawasi publikasi perusahaan, atau berpartisipasi dalam suatu kepanitiaan. Mampu mengatasi masalah terutama ketika organisasi sedang dalam keadaan menurun.

Menurut (Certo & Certo, 2011:371) One of these summaries concludes that successful leaders tend to possess the following characteristics.(1) Intelligence, including judgement and verbal ability; (2) Past achievement in scholarship and athletics; (3) Emotional maturity and stability; (4) Dependability, persistence, and a drive for continuing achievement; (5) The skill to participate socially and adapt to various groups; and (6) A desire for status and socio-economic position.

Gaya kepemimpinan (Sedarmayanti, 2017:364) adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Pola perilaku bisa dipengaruhi beberapa faktor, seperti: nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan, dan sikap yang ada dalam diri pemimpin. Berbagai penelitian tentang gaya kepemimpinan yang dilakukan ahli mendasarkan pada asumsi bahwa pola perilaku tertentu pemimpin dalam mempengaruhi bawahan ikut menentukan efektifitas dalam memimpin.

Menurut (Rivai et al., 2017:42) Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tak tampak oleh bawahannya, yang juga dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan itu adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dan falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya"

Menurut (Thoha, 2007:49) Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan seperti yang ia lihat." Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang akan dipengaruhi perilakunya, menjadi amat penting kedudukannya.

(Özduran & Tanova, 2017) menyatakan bahwa: *"Leadership style is defined as the ability to influence others to achieve organizational goals. In this regard, the individual can be leaders of the two main styles of behavior, orientation to the task (task orientation) and the tendency to mutual relations between people (relationship orientation).*" Di sini dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah kegiatan yang dilakukan untuk mempengaruhi orang-orang agar supaya bekerja dengan ikhlas untuk mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan dapat juga diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mengajak orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan penuh semangat.

Secara umum maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu ilmu dan seni untuk mempengaruhi orang lain atau sekelompok individu untuk saling bekerja sama, tidak saling menjatuhkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan secara ringkas dipaparkan oleh (Certo & Certo, 2011:378) A leadership style is the behavior a leader exhibits while guiding organization members in appropriate directions, dan menurut (Edison et al., 2016:93) bahwa "Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak dan/atau bagaimana ia mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Developed by Robert House, path-goal theory takes key elements from the expectancy theory of motivation. House identified four leadership behaviors: (S. P. Robbins & Coulter, 2015:530) antara lain:

Directive leader: Lets subordinates know what's expected of them, schedules work to be done, and gives specific guidance on how to accomplish tasks.

Gaya kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

Supportive leader: Shows concern for the needs of followers and is friendly. Gaya kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.

Participative leader: Consults with group members and uses their suggestions before making a decision. Gaya kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.

Achievement oriented leader: Sets challenging goals and expects followers to perform at their highest level. Gaya kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapakan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

Teori kepemimpinan menjelaskan mengapa seorang berhasil memimpin atau mempengaruhi, sementara yang lain tidak berhasil. Ada 3 (tiga) teori kepemimpinan yang dapat menjelaskannya (Silalahi, 2015:320) yaitu:

1. Teori Sifat (traits theory/ Traits model of leadership).

Kajian teori sifat (traits theory) diawali dengan Great Man/Woman Theory, yaitu studi yang memfokuskan pada pengidentifikasian sifat dan karakter alamiah yang dimiliki orang-orang hebat atau pemimpin sosial, politik, dan militer. Contohnya adalah karakter Catherine the Great, Mohandas Gandhi, Indira Gandhi, Abraham Lincoln, Joan of Arc, dan Napoleon Bonaparte. Dikatakan bahwa setiap pemimpin hebat memiliki sifat-sifat yang membedakan dirinya dengan pengikut. Namun seiring perkembangan waktu, teori ini mendapat kritik karena sifat kepemimpinan para tokoh besar tersebut hanya berlaku bagi

komunitas/kelompok yang dipimpinnya, sehingga lahirlah teori sifat.

Menurut *Traits Theory*, seorang pemimpin memiliki sifat/kepribadian yang secara rata-rata berbeda dengan orang kebanyakan. Sifat tersebut antara lain kecerdasan, kegigihan, dan ambisi. *Traits Theory* memiliki asumsi-asumsi tertentu tentang kepemimpinan, di antaranya:

Setiap orang dilahirkan dengan sifat yang diwariskan/diturunkan;

Beberapa sifat memiliki kecocokan dengan kepemimpinan;

Seseorang yang mampu memimpin dengan baik memiliki kombinasi sifat yang cukup/tepat untuk menjadi pemimpin.

Pada umumnya studi-studi kepemimpinan pada tahap awal mencoba meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti misalnya: kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, kesupelan dalam bergaul, status sosial ekonomi mereka dan lain-lain.

Namun demikian banyak studi yang menunjukkan bahwa faktor-faktor yang membedakan antara pemimpin dan pengikut dalam satu studi tidak konsisten dan tidak didukung dengan hasil-hasil studi yang lain. Berdasarkan teori kepemimpinan ini, asumsi dasar yang dimunculkan adalah bahwa kepemimpinan memerlukan serangkaian sifat, ciri atau perangai tertentu yang menjamin keberhasilan setiap situasi, dan keberhasilan seorang pemimpin diletakkan pada kepribadian pemimpin itu sendiri. Oleh karena itu, dalam perspektif penganut teori sifat, cara mengembangkan teorinya dengan berusaha menggali karakteristik bawaan pimpinan yang telah terjadi, baik yang berhasil maupun kurang berhasil.

Great Man Theory atau Teori Orang Hebat ini berasumsi bahwa sifat kepemimpinan dan bakat-bakat kepemimpinan ini dibawa dari sejak orang tersebut dilahirkan. Great Man Theory ini

berkembang sejak abad ke-19. Meskipun tidak dapat diidentifikasi dengan kepastian ilmiah tentang karakteristik dan kombinasi manusia seperti apa yang dapat dikatakan sebagai pemimpin hebat, namun semua orang mengakui bahwa hanya satu orang diantara mereka yang memiliki ciri khas sebagai pemimpin hebat. Great Man Theory ini menyatakan bahwa pemimpin hebat itu ditakdirkan lahir untuk menjadi pemimpin. Teori tersebut juga menganggap seorang pemimpin hebat akan muncul saat dalam menghadapi situasi tertentu. Teori tersebut dipopulerkan oleh Thomas Carlyle dalam bukunya yang berjudul "On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History".

Teori Sifat Kepribadian atau Trait Theory ini mempercayai bahwa orang yang dilahirkan atau dilatih dengan kepribadian tertentu akan menjadikan mereka unggul dalam peran kepemimpinan. Artinya, kualitas kepribadian tertentu seperti keberanian, kecerdasan, pengetahuan, kecakapan, daya tanggap, imajinasi, fisik, kreativitas, rasa tanggung jawab, disiplin dan nilai-nilainya lainnya dapat membuat seseorang menjadi pemimpin yang baik. Teori kepemimpinan ini berfokus pada analisis karakteristik mental, fisik dan sosial untuk mendapatkan lebih banyak pemahaman tentang karakteristik dan kombinasi karakteristik yang umum diantara para pemimpin. Keberhasilan seseorang dalam kepemimpinan sangat tergantung pada sifat kepribadiannya dan bukan saja bersumber dari bakat namun juga berasal dari pengalaman dan hasil belajarnya.

Empat karakteristik esensial dari pemimpin yang utama yang diharapkan konstituen (*leader characteristics that constituents admire*) yang menyebabkan sebagian besar dari konstituen lebih senang untuk mengikuti apa yang dikehendaki oleh pemimpin adalah (Silalahi, 2015:323):

- Jujur (*being honest*);
- Berwawasan ke depan (*being forward-looking*);

- Membangkitkan semangat (*inspiring*);
- Kompeten (*competent*).

2. Teori Perilaku

Chuck William berpendapat: *However, traits alone are not enough to make a successful leader*. Traits are a precondition for success. After all, it's hard to imagine a truly successful leader who lacks all of these qualities. Leaders who have these traits (or many of them) must then take actions that encourage people to achieve group or organizational goals. (Silalahi, 2015:325).

Jadi, mengandalkan sifat-sifat ternyata tidak mampu menjelaskan kepemimpinan yang efektif, apalagi sifat-sifat tersebut mungkin pula dimiliki oleh orang-orang yang bukan pemimpin. Artinya tidak ada sifat-sifat yang secara konsisten membedakan pemimpin dari bukan pemimpin.

Teori kepemimpinan yang kedua ini adalah teori perilaku (behavior theory). Teori ini mendasarkan asumsinya bahwa kepemimpinan itu harus dipandang sebagai hubungan di antara orang-orang, bukan sebagai sifat atau ciri-ciri seorang individu. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam berhubungan dan berinteraksi dengan segenap anggotanya. Dengan kata lain, teori ini sangat memperhatikan perilaku pemimpin sebagai aksi dan respon kelompok yang dipimpinnya sebagai reaksi.

Teori perilaku yang juga merupakan bagian dari teori kepemimpinan, disebut juga sebagai teori humanistik yang lebih menekankan pada model atau gaya (style) kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin. Dengan karakter yang dimiliki, maka setiap pemimpin cenderung memiliki gaya atau cara yang tersendiri dalam memimpin perusahaannya.

Teori Perilaku atau Behavioural Theories ini memberikan perspektif baru tentang kepemimpinan. Teori ini berfokus pada perilaku para pemimpin daripada karakteristik mental, fisik dan

sosial mereka. Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan dan perilaku tersebut dapat dipelajari atau dilatih. Teori Perilaku ini bertolak belakang dengan Great Man Theory (Teori Orang Hebat) yang mengatakan seorang pemimpin adalah dibawa dari lahir dan tidak dapat dipelajari. Teori Perilaku ini menganggap bahwa kepemimpinan yang sukses adalah didasarkan pada perilaku yang dapat dipelajari dan bukan hanya dari bawaan sejak lahir.

(Khaerul Umam, 2012:130) menggambarkan melalui matriks gaya yang dimiliki dalam teori kepemimpinan perilaku. Dalam matriksnya, ia menggambarkan 5 (lima) gaya kepemimpinan, yakni:

Gaya Kepemimpinan Autokratis.

Gaya ini kadang-kadang dikatakan kepemimpinan terpusat pada diri pemimpin atau gaya direktif. Gaya ini ditandai dengan sangat banyaknya petunjuk yang datangnya dari pemimpin dan sangat terbatasnya bahkan sama sekali tidak adanya peran serta anak buah dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Pemimpin secara sepihak menentukan peran serta apa, bagaimana, kapan, dan bilamana berbagai tugas harus dikerjakan. Hal yang paling menonjol dalam gaya ini adalah pemberian perintah.

Pemimpin Autokratis adalah seseorang yang memerintah dan menghendaki kepatuhan. Ia memerintah berdasarkan kemampuannya untuk memberikan hadiah serta menjatuhkan hukuman. Gaya kepemimpinan Autokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan semata-mata diputuskan oleh pimpinan.

Gaya Kepemimpinan Birokratis

Gaya kepemimpinan birokratis adalah gaya kepemimpinan yang dijalankan dengan menginformasikan kepada para anggota atau bawahannya tentang suatu tugas dan cara pelaksanaannya. Sekalipun demikian, dasar-dasar dari perintah gaya kepemimpinan ini hampir sepenuhnya menyangkut kebijakan, prosedur, dan peraturan yang terkandung dalam organisasi.

Gaya ini dapat dilukiskan dengan kalimat "memimpin berdasarkan peraturan". Perilaku pemimpin ditandai dengan keketatan pelaksanaan prosedur yang berlaku bagi pemimpin dan anak buahnya. Pemimpin yang birokratis pada umumnya membuat keputusan-keputusan berdasarkan aturan yang ada secara kaku tanpa adanya fleksibilitas. Semua kegiatan hampir terpusat pada pimpinan dan sedikit saja kebebasan orang lain untuk berkreasi dan bertindak, itupun tidak boleh lepas dari ketentuan yang ada.

Adapun karakteristik dari gaya kepemimpinan birokratis adalah sebagai berikut:

- Pimpinan menentukan semua keputusan yang bertalian dengan seluruh pekerjaan dan memerintahkan semua bawahan untuk melaksanakannya;
- Pemimpin menentukan semua standar bagaimana bawahan melakukan tugas;
- Adanya sanksi yang jelas jika seorang bawahan tidak menjalankan tugas
- sesuai dengan standar kinerja yang telah ditentukan.

c. Gaya Kepemimpinan Diplomatis (*Diplomatic*)

Kelebihan gaya kepemimpinan diplomatis ini ada di penempatan perspektifnya. Banyak orang seringkali melihat dari satu sisi, yaitu sisi keuntungan dirinya. Sisanya, melihat dari sisi keuntungan lawannya. Hanya pemimpin dengan kepribadian putih ini yang bisa melihat kedua sisi, dengan jelas! Apa yang menguntungkan dirinya, dan juga menguntungkan lawannya. Dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin yang diplomat

adalah juga seorang seniman, dan melalui seninya, ia berusaha melakukan persuasi secara pribadi.

Kesabaran dan kepasifan adalah kelemahan pemimpin dengan gaya diplomatis ini. Umumnya, mereka sangat sabar dan sanggup menerima tekanan. Namun kesabarannya ini bisa sangat keterlaluan. Mereka bisa menerima perlakuan yang tidak menyenangkan tersebut, tetapi pengikut-pengikutnya tidak.

Gaya Kepemimpinan Partisipatif.

Pemimpin dengan gaya ini adalah pemimpin yang secara terbuka selalu mengajak bawahannya untuk berpartisipasi atau mengambil bagian secara aktif, baik secara luas maupun dalam batas-batas tertentu, dalam pengambilan keputusan, pengumuman kebijakan, dan metode operasionalnya.

e. Gaya Kepemimpinan *free rein leader*

Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin seolah-olah penunggang kuda yang melepaskan kedua kendali kudanya. Walaupun demikian, pemimpin dalam gaya ini bukanlah seorang pemimpin yang benar-benar memberikan kebebasan kepada anggota atau bawahannya untuk bekerja tanpa pengawasan sama sekali. Hal yang dilakukan pemimpin tersebut adalah menetapkan tujuan yang harus dicapai oleh anggotanya untuk bebas bekerja dan bertindak tanpa pengarahan atau control lebih lanjut, kecuali apabila mereka memintanya.

Teori Lingkungan (environmental theory)

Teori ini beranggapan bahwa munculnya pemimpin-pemimpin merupakan hasil dari waktu, tempat, dan keadaan. Dalam teori ini muncul sebuah pernyataan: *leader are made not born*, yakni pemimpin itu dibentuk, bukan dilahirkan. Lahirnya seorang pemimpin adalah melalui evolusi sosial dengan cara memanfaatkan kemampuannya untuk berkarya dan bertindak mengatasi masalah-masalah yang timbul pada situasi dan kondisi tertentu.

Teori lingkungan pernah dikembangkan oleh beberapa pakar, misalnya V.H. Vroom dan Philip Yettom. Mereka berpendapat bahwa kepemimpinan dalam perspektif teori lingkungan mengacu pada pendekatan situasional yang berusaha memberikan model normatif. Kedua ahli ini berasumsi bahwa kepemimpinan akan berhasil apabila pemimpin mampu bersikap fleksibel untuk mengubah gaya nya agar sesuai dengan situasi dan kondisi.

Para pakar juga menganggap teori lingkungan kurang sempurna sehingga tidak dapat menjamin berjalannya kepemimpinan. Sebagai alternatifnya perlu dikembangkan kombinasi antara teori-teori itu yang memungkinkan lahirnyabeberapa teori, diantaranya sebagai berikut:

Teori Pertukaran (Leader-Member Exchange (LMX))

(P. S. Robbins & Timothy A. Judge, 2012:411) Teori Leader-Member Exchange (LMX) berpendapat bahwa, disebabkan oleh adanya tekanan waktu, maka para pemimpin membangun hubungan khusus dengan sekelompok kecil pengikut/anggota mereka. Individu-individu ini membentuk kelompok-kelompok dengan harapan agar mereka dipercaya, mendapatkan perhatian pemimpin yang tidak proporsional, dan lebih cenderung menerima hak istimewa. Teori tersebut mengemukakan bahwa sejak awal interaksi antara pemimpin dan pengikut tertentu, pemimpin tersebut secara implisit mengkategorikan pengikut sebagai "dalam" atau "keluar" dan hubungan itu relatif stabil dari waktu ke waktu. Pemimpin menginduksi LMX dengan memberi penghargaan kepada karyawan yang menginginkan hubungan yang lebih dekat dan menghukum mereka yang tidak mereka sukai, tetapi agar hubungan LMX tetap utuh, pemimpin dan pengikut harus berinvestasi dalam hubungan tersebut. Teori ini berasumsi bahwa interaksi sosial menggambarkan suatu bentuk tukar-menukar, antara pemimpin dan bawahannya yang saling

memberikan kontribusinya. Proses tukar-menukar ini menjadikan semua pihak merasa dihargai dan mendapatkan sesuatu yang tidak dimilikinya, dan dapat memberikan kontribusi terhadap anggotanya.

Teori Situasional (situational theory)

Teori Kontingensi atau Contingency Theory beranggapan bahwa tidak ada cara yang paling baik untuk memimpin dan menyatakan bahwa setiap gaya kepemimpinan harus didasarkan pada situasi dan kondisi tertentu. Berdasarkan Teori Kontingensi ini, seseorang mungkin berhasil tampil dan memimpin sangat efektif di kondisi, situasi dan tempat tertentu, namun kinerja kepemimpinannya akan menurun apabila dipindahkan ke situasi dan kondisi lain atau ketika faktor di sekitarnya telah berubah. Teori Kontingensi atau Contingency Theory ini juga sering disebut dengan Teori Situasional.

Beberapa Model Teori Kontingensi atau Situasional yang terkenal diantaranya adalah Teori Kepemimpinan Kontingensi Fiedler, Teori Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard, Teori Kepemimpinan Kontingensi Vroom-Yetten, Teori Kontingensi Path-Goal Robert House dan Teori Kontingensi Strategis.

The fiedler contingency model proposed that effective group performance depended on properly matching the leader's style and the amount of control and influence in the situation. The model was based on the premise that a certain leadership style would be most effective in different types of situations.

The keys were to (1) define those leadership styles and the different types of situations, and then (2) identify the appropriate combinations of style and situation (Robbins, Stephen P. 2015:527).

Paul Hersey and Ken Blanchard developed a leadership theory that has gained a strong following among management development specialists. This model, called situational leadership

theory (SLT), is a contingency theory that focuses on followers' readiness.

Another approach to understanding leadership is path-goal theory, which states that the leader's job is to assist followers in attaining their goals and to provide direction or support needed to ensure that their goals are compatible with the goals of the group or organization. Developed by Robert House, path-goal theory takes key elements from the expectancy theory of motivation. The term path-goal is derived from the belief that effective leaders remove the roadblocks and pitfalls so that followers have a clearer path to help them get from where they are to the achievement of their work goals.

Pemahaman fundamental dari teori kepemimpinan situasional adalah tentang tidak adanya gaya kepemimpinan yang terbaik. Kepemimpinan yang efektif adalah bergantung pada relevansi tugas, dan hampir semua pemimpin yang sukses selalu mengadaptasi gaya kepemimpinan yang tepat.

Efektivitas kepemimpinan bukan hanya soal pengaruh terhadap individu dan kelompok tapi bergantung pula terhadap tugas, pekerjaan atau fungsi yang dibutuhkan secara keseluruhan. Jadi pendekatan kepemimpinan situasional fokus pada fenomena kepemimpinan di dalam suatu situasi yang unik.

Dari cara pandang ini, seorang pemimpin agar efektif ia harus mampu menyesuaikan gayanya terhadap tuntutan situasi yang berubah-ubah. Teori kepemimpinan situasional bertumpu pada dua konsep fundamental, yaitu; tingkat kesiapan/kematangan individu atau kelompok sebagai pengikut dan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan situasional mencoba mengkombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada.

Hersey dan Blanchard menggunakan studi Ohio State untuk mengembangkan lebih lanjut 4 (empat) gaya yang diterapkan oleh pemimpin jenis ini, yakni: (Zainal, Haddad, & Ramli, 2017:15).

- Telling-Directing (memberitahu, menunjukkan, memimpin, menetapkan);
- Selling-Coaching (menjual, menjelaskan, memperjelas, membujuk);
- Participating-Supporting (mengikutsertakan, memberi semangat, kerja sama).
- Delegating (mendelegasi, pengamatan, mengawasi, penyelesaian).
- Teori Interaksi dan Harapan (interaction expectation theory)

Teori ini merupakan perpaduan antara teori perilaku dan lingkungan. Teori ini pada prinsipnya sama dengan kontingensi teori (contingency theory) dari F.E. Fiedler dan expectancy-reinforcement theory dari Ralph M. Stogdill. Sedangkan M.G. Evans mengistilahkan teori ini dengan path-goal theory, yang kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Robert J. House dan Terence R. Mitchell dengan nama motivational theory.

M.G. Evans dalam path-goal theory (Khaerul Umam, 2012:134) mengemukakan bahwa pemimpin akan efektif dengan sistem imbalan dan mengaitkan sistem itu dengan pelaksanaan tujuan khusus bagi para bawahan agar bekerja sesuai dengan tugas dan kewajiban secara sungguh-sungguh. Hal ini disebabkan oleh dasar expectancy-reinforcement theory bahwa anggota atau kelompok yang dipimpin akan merasa puas dengan pekerjaannya dan melakukan pekerjaannya secara sungguh-sungguh apabila pekerjaannya itu bisa mendatangkan imbalan yang sangat dibutuhkannya.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa jalan ke arah-tujuan (goal-path) yang ingin dicapai dengan sistem nilai dan valensinya memiliki keterikatan yang erat. Dengan landasan itu,

keberhasilan kepemimpinan sangat bergantung pada daya tarik tujuan yang hendak dicapai (goal-attactiveness).

Teori interaksi dan harapan berasumsi bahwa semakin sering terjadi interaksi dan partisipasi dalam kegiatan bersama, semakin meningkat pula perasaan saling menyenangkan satu sama lain dan saling memperjelas pengertian atas norma-norma kelompok.

Pada umumnya, para pemimpin dalam setiap organisasi dapat diklasifikasikan menjadi 5 (lima) tipe utama, yaitu:

- Tipe Pemimpin Otokratis

Tipe pemimpin ini menganggap bahwa pemimpin merupakan suatu hak. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan Autokratis adalah sebagai berikut:

Menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi;

Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;

Menganggap bahwa bawahan sebagai alat semata-mata;

Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat dari orang lain, karena menganggap dialah yang paling benar;

Selalu bergantung pada kekuasaan formal;

Dalam menggerakkan bawahan sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan ancaman.

Dari sifat-sifat yang dimiliki oleh tipe pemimpin ini, dapat diketahui bahwa tipe ini tidak menghargai hak-hak manusia, sehingga tidak dipakai dalam organisasi modern.

- Tipe Kepemimpinan Militeristik

Tipe pemimpin seperti ini sangat mirip dengan tipe pemimpin otoriter yang merupakan tipe pemimpin yang bertindak sebagai diktator terhadap para anggota kelompoknya. Seorang pemimpin bertipe militeristik mempunyai sifat-sifat sebagai berikut:

Dalam menggerakkan bawahan, perintah untuk mencapai tujuan digunakan sebagai alat utama.

lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando, keras dan sangat otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana.

menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan.

sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan.

menuntut adanya disiplin yang keras dan kaku dari bawahannya.

tidak menghendaki saran, usul, sugesti. dan kritikan-kritikan dari bawahannya.

komunikasi hanya berlangsung searah.

Dari sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin tipe militeristik, jelaslah bahwa tipe ini bukan merupakan tipe pemimpin yang ideal. Perlu diperhatikan bahwa seorang pemimpin tipe ini tidak sama dengan pemimpin dalam organisasi militer, artinya tidak semua pemimpin dalam militer bertipe militeristik.

- Tipe Kepemimpinan Paternalistik

Tipe kepemimpinan paternalistik, mempunyai ciri tertentu, yaitu bersifat paternal atau kebapakan. Pemimpin seperti ini menggunakan pengaruh sifat kebapakan dalam menggerakkan bawahan mencapai tujuan. Kadang-kadang, pendekatan yang dilakukan bersifat terlalu sentimental.

Sifat-sifat umum tipe pemimpin paternalistik adalah sebagai berikut:

Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa;

Bersikap terlalu melindungi bawahan;

Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, sehingga jarang terjadi pelimpahan wewenang;

Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreasi;

Sering menganggap dirinya paling tahu dalam segala hal.

- Tipe Kepemimpinan Karismatis

Jeff Bezos, founder and CEO of Amazon. com, is what we call a charismatic leader-that is, an enthusiastic, self-confident leader whose personality and actions influence people to behave in certain ways. (S. P. Robbins & Coulter, 2015:533)

Kelebihan gaya kepemimpinan karismatis ini adalah mampu menarik orang. Mereka terpesona dengan cara berbicaranya yang membangkitkan semangat. Biasanya pemimpin dengan gaya kepribadian ini visionaris. Mereka sangat menyenangi perubahan dan tantangan. Kelemahan terbesar tipe kepemimpinan model ini bisa di analogikan dengan peribahasa Tong Kosong Nyaring Bunyinya. Mereka mampu menarik orang untuk datang kepada mereka. Setelah beberapa lama, orang-orang yang datang ini akan kecewa karena ketidakkonsistenan. Apa yang diucapkan ternyata tidak dilakukan. Ketika diminta pertanggungjawabannya, si pemimpin akan memberikan alasan, permintaan maaf, dan janji.

- Tipe Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis dianggap sebagai tipe kepemimpinan yang terbaik. Hal ini karena tipe kepemimpinan ini selalu mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu

Gaya ini kadang-kadang disebut juga gaya kepemimpinan yang terpusat pada anak buah, kepemimpinan dengan kesederajatan, kepemimpinan konsultatif atau partisipatif. Pemimpin berkonsultasi dengan anak buah untuk merumuskan tindakan keputusan bersama.

Adapun beberapa ciri dari tipe kepemimpinan demokratis ini adalah sebagai berikut:

Dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia di dunia;
Selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan pribadi dengan kepentingan organisasi;

Lebih menitikberatkan pada kerjasama dalam mencapai tujuan;

Komunikasi berlangsung secara timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun sesama bawahan;

Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar;

Menoleransi bawahan yang membuat kesalahan dan memberikan pendidikan kepada bawahan agar tidak berbuat kesalahan dengan tidak mengurangi daya kreativitas, inisiatif, dan prakarsa dari bawahan;

Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat; Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan dari pada intruksi;

Pimpinan memperhatikan dalam bersikap dan bertindak, adanya saling percaya, saling menghormati.

Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Selanjutnya dari penelusuran kepustakaan, dapat diketahui beberapa macam gaya kepemimpinan yang di bahas oleh para tokoh maupun pakar dibidang manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan, yakni:

Gaya kepemimpinan Entrepreneur.

Entrepreneurial leadership is leaders-hip that is based on the attitude that the leader is self-employed. Pemimpin tipe ini bertindak seolah-olah mereka memainkan peran penting dalam organisasi daripada orang kebanyakan yang dianggap tidak penting. Selain itu, mereka berperilaku seolah-olah mereka mengambil risiko kehilangan uang, padahal mereka akan menerima keuntungan apabila kebijakannya dilaksanakan (Certo & Certo, 2011:384).

Gaya kepemimpinan ini sangat menaruh perhatian kepada kekuasaan dan hasil akhir serta kurang mengutamakan pada

kebutuhan akan kerjasama. Gaya kepemimpinan model ini biasanya selalu mencari pesaing dan menargetkan standar yang tinggi.

Gaya Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner (*visionary leadership*) dapat diartikan sebagai kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus dicapai melalui komitmen semua personil.

Kepemimpinan visioner adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota perusahaan, dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas.

Visionary leadership is the ability to create and articulate a realistic, credible, and attractive vision of the future that improves on the present situation. Visi ini, jika dipilih dan diimplementasikan dengan tepat, maka akan sangat memberikan energi dalam menatap masa depan dengan mengemukakan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya (Robbins & Coulter, 2015:534).

Visionary leadership (Triyono, 2013) cakupannya agak berbeda dari bentuk kepemimpinan yang karismatik dan strategik. Pimpinan dengan pola *visionary* ini memiliki kemampuan untuk menyatakan kepernipinannya secara realistis, dan dapat meyakinkan serta menuntun organisasi mencapai suatu cita-cita masa depan yang lebih baik dari kondisinya pada masa kini.

Gaya kepemimpinan visioner selalu konsisten dan fokus terhadap pencapaian visi, yang dalam prakteknya tidak kaku

terhadap kendala anggaran seperti yang terjadi pada model kepemimpinan yang strategik. Model kepemimpinan ini lebih cocok untuk perusahaan-perusahaan yang melaksanakan perencanaan sistem yang bersifat innovative.

Visionary leadership harus mampu merangsang motivasi pegawai profesionalnya untuk menghasilkan karya-karya nyata secara innovative. Mereka harus mampu mengakomodir ego dan kepentingan masing-masing individu atau kelompok organisasi untuk merealisasikan visi perusahaan. Manajemen perusahaan akan diarahkan pada upaya mendorong tumbuh berkembangnya pemikiran intelektual yang mengarah pada intelligence, rasionalitas dan problem solving.

Pimpinan masa depan harus sensitif terhadap hubungan perseorangan (individualized consideration), dengan lebih memberikan perhatian pada perlakuan masing-masing individu di unit organisasi, sekaligus memberikan bimbingan dan nasehat. Apabila perusahaan ingin merangsang budaya kerja yang *innovative*, penilaian kinerja dan memotivasi pegawai profesional tidak dapat lagi hanya dengan menekankan pada tanggung jawab dan deviasi dari target maupun

standard performance. Seorang visionary leader perlu memiliki keahlian dalam memimpin tim organisasi yang terdiri dari para tenaga profesional, melalui pendekatan pribadi; memecahkan konflik yang timbul antar anggota organisasi; mendengarkan segala keluhan-keluhan; memberikan umpan balik dan melaksanakan tehnik oral persuasion.

Di samping keahlian berkomunikasi, kepemimpinan dalam era globalisasi menuntut lima jenis ketrampilan khusus yang sifatnya sangat kritis. Sebagaimana diajukan oleh (Triyono, 2013), keterampilan tersebut terdiri dari:

Difficult Learning

Proses belajar merupakan kunci mengatasi kegagalan dalam berorganisasi. Proses belajar yang rumit dan sulit biasanya menuntut kreativitas, dan sangat sedikit para pesaing yang ingin terjun mengikuti proses "difficult learning". Dalam organisasi yang belajar, setiap anggota organisasi akan didorong untuk dapat mengidentifikasi apa yang belum mereka ketahui dan segala sesuatu yang belum didapatkan cara pemecahannya.

Maximizing Energy

Yang dimaksud disini bukan berarti seorang eksekutif puncak harus bekerja keras sampai larut malam. Upaya memaksimalkan energi tentunya lebih dari sekedar memeras stamina fisik dari seorang CEO. Keterampilan CEO yang diinginkan pada organisasi masa depan adalah mereka yang dapat mengeluarkan keputusan bisnis secara berkualitas. Dia harus memiliki dorongan kuat keluar dari status quo masa kini, atau dari suatu pemecahan (solution) yang sifatnya kompromistis. Hasil optimal harus senantiasa menjadi target keputusan-keputusan yang dikeluarkannya, dengan antara lain menciptakan pendekatan- pendekatan atau metode serta teknik yang sama sekali baru.

Resonant Simplicity

Dalam era teknologi, informasi dan komunikasi yang efektif dan jelas merupakan suatu tuntutan. Dengan data dan informasi yang mudah di dapat, serta semakin bersifat "bulky" maka keahlian untuk berpikir dan berlogika secara sederhana (simple) akan merupakan keunggulan dalam arena persaingan yang semakin ketat. Mengolah fakta secara "brilliance" dan menyajikan informasi apa adanya secara "benar" merupakan sukses untuk berkomunikasi pada era globalisasi.

Multiple Focus

Fokus dalam suatu kegiatan tidak muncul begitu saja dari suatu blue print atau rencana strategis. Kejelasan visi, tujuan dan kegiatan core bisnis biasanya didapat setelah melalui proses yang tidak terfokus; atau datang dari fokus yang saling bertentangan dalam suatu organisasi perusahaan. Dalam kerangka organisasi masa depan kemungkinan- kemungkinan ini sering sekali timbul. Kemampuan seorang leader untuk melakukan teknik persuasif dan advocacy dalam mempengaruhi anggota organisasi untuk dapat berpikir dan bertindak secara terfokus menurut agenda kegiatan mereka, sangat dituntut pada era masa depan.

Mastering Inner Sense

Seorang CEO yang profesional di samping harus mampu menggunakan logika dan rasio dalam membuat prediksi-prediksi, dia harus juga terlatih menggunakan kemampuan "ilmu dalam" (inner sense) yang dimiliki dalam membuat keputusan-keputusan bisnis. Dalam kondisi yang tidak menentu dan keputusan harus dikeluarkan dengan cepat, maka peran "*innersense*" semakin penting. Dengan kekuatan "*innersense*" ini seorang CEO akan "berani" mengambil risiko menempuh jalan keluar dari segala aturan birokrasi atau "*standard operating procedure*" yang berlaku di perusahaan; yang dirasa sudah tidak cocok lagi dengan kondisi perubahan lingkungan eksternal.

Dengan menggambarkan karakter dan ciri-ciri dari seorang pimpinan yang berwatak *visionary* di atas maka diharapkan pimpinan puncak perusahaan dapat siap menghadapi permasalahan-permasalahan manajerial dari organisasi perusahaan pada abad 21. Profesionalisme dalam kepemimpinan organisasi masa depan tidak cukup didapat dari sekedar memiliki "karismatik" maupun kemampuan "*to exercise power*", tetapi harus lebih luas dari kedua aspek tersebut. Dia harus memiliki visi yang jelas dan kemampuan mempengaruhi para

pelaku serta mengelola organisasi secara "behavioral", "manusiawi" dan "*competence*".

Gaya Kepemimpinan Transformasional.

Transformational leadership is leadership that inspires organizational success by profoundly affecting followers' beliefs in what an organization should be, as well as their values, such as justice and integrity. Gaya kepemimpinan ini menciptakan rasa tanggung jawab dalam sebuah organisasi, mendorong cara baru dalam menangani masalah, dan mempromosikan pembelajaran bagi semua anggota organisasi. Kepemimpinan transformasional erat kaitannya dengan konsep kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan yang inspirasional (Certo & Certo, 2011:384).

Gaya kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi perubahan positif pada mereka (anggota) yang mengikuti. Para pemimpin jenis ini memperhatikan dan terlibat langsung dalam proses termasuk dalam hal membantu para anggota kelompok untuk berhasil menyelesaikan tugas mereka. Pemimpin cenderung memiliki semangat yang positif untuk para bawahannya sehingga semangatnya tersebut dapat berpengaruh pada para anggotanya untuk lebih energik. Pemimpin akan sangat mementingkan kesejahteraan dan kemajuan setiap anak buahnya.

Selanjutnya menurut (Robbins & Judge, 2012:416) urutan penelitian tentang gaya kepemimpinan ini berfokus pada diferensiasi transformasi dari kepemimpinan transaksional. Studi di Ohio State, Fiedler model, dan teori pathgoal menggambarkan kepemimpinan transaksional, yang membimbing dan mengarahkan pengikut/anggota kelompoknya menuju tujuan yang telah ditetapkan dengan mengklarifikasi peran dan persyaratan tugas masing-masing. Pemimpin transformasional mengilhami pengikut/anggota kelompoknya untuk bekerja melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan organisasi, dan gaya kepemimpinan ini dapat memiliki efek luar

biasa pada pengikut mereka. Pemimpin transaksional harus mampu mengenali apa yang diinginkan anggota dari pekerjaannya dan memastikan apakah telah mendapatkan apa yang diinginkannya. Sebaliknya, apa yang diinginkan pemimpin adalah kinerja sesuai standar yang telah ditentukan.

Kepemimpinan jenis ini cenderung terdapat aksi transaksi antara pemimpin dan bawahan di mana pemimpin akan memberikan reward ketika bawahan berhasil melaksanakan tugas yang telah diselesaikan sesuai kesepakatan. Pemimpin dan bawahan memiliki tujuan, kebutuhan dan kepentingan masing-masing.

Gaya Kepemimpinan Melayani (Servant).

Servant leadership is an approach to leading in which leaders view their primary role as helping followers in their quests to satisfy personal needs, aspirations, and interests.

Kepemimpinan melayani melihat pengejaran kebutuhan pribadi, aspirasi, dan kepentingan pribadi mereka sebagai upaya pengejaran faktor-faktor ini. Secara keseluruhan, pemimpin yang melayani memberi nilai tinggi untuk melayani orang lain atas kepentingan pribadi dan melihat tanggung jawab utama mereka sebagai pengurus sumber daya manusia organisasi. Kepemimpinan melayani mempertahankan bahwa sumber daya manusia adalah sumber daya yang paling berharga dalam organisasi dan terus berusaha untuk mengubah pengikut mereka menjadi individu yang lebih bijaksana dan lebih otonom. Logikanya, hasil dari pengikut yang lebih bijaksana dan lebih otonom, adalah organisasi yang lebih sukses (Certo & Certo, 2011:387)

Hubungan yang terjalin antara pemimpin yang melayani dengan para anggota berorientasi pada sifat melayani dengan standar moral spiritual. Pemimpin yang melayani lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi dari para anggota daripada kepentingan pribadinya.

Teori kontinum tentang gaya kepemimpinan merupakan teori klasik yang diperkenalkan Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt (Sedarmayanti, 2017:364) mengacu pada dua bidang pengaruh yang ekstrim. Pertama, pengaruh penggunaan kewenangan oleh pemimpin. Kedua, pengaruh kebebasan dari bawahan. Pada kedua bidang, pengaruh tersebut tampak kecenderungan yang berhubungan dengan aktivitas pemimpin dalam proses pengambilan keputusan.

Hasil studi Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt tersebut menunjukkan bahwa gaya dan efektifitas gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh :

Diri Pemimpin.

Kepribadian, pengalaman masa lampau, latar belakang dan harapan pemimpin sangat mempengaruhi efektifitas kepemimpinan disamping mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dipilihnya.

Ciri Atasan.

Gaya kepemimpinan atasan dari manajer sangat mempengaruhi orientasi kepemimpinan manajer.

Ciri Bawahan.

Respon yang diberikan oleh bawahan akan menentukan efektivitas kepemimpinan manajer. Latar belakang pendidikan bawahan sangat menentukan pula cara manajer menentukan gaya kepemimpinannya.

Persyaratan Tugas.

Tuntutan tanggung jawab pekerjaan bawahan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan manajer.

Iklim Organisasi dan Kebijakan.

Ini akan mempengaruhi harapan dan perilaku anggota kelompok serta gaya kepemimpinan yang dipilih oleh manajer.

Perilaku dan Harapan Rekan.

Rekan sekerja manajer merupakan kelompok acuan yang penting. Segala pendapat yang diberikan oleh rekan-rekan manajer sangat mempengaruhi efektivitas hasil kerja manajer.

Gaya kepemimpinan memiliki dampak kuat pada budaya perusahaan karena karyawan cenderung berperilaku meniru perilaku pemimpinnya. Staf secara tidak sadar ingin membuat supervisor senang. Seiring berjalannya waktu, pemimpin dan karyawan akan merasakan kenyamanan bersama. Kondisi inilah yang menyebabkan friksi budaya saat pemimpin baru mengambil alih. Setiap jenis usaha, terlepas dari ukurannya, memiliki sebuah budaya. Budaya organisasi itu dapat membantu atau menyakiti kegiatan organisasi, namun yang pasti budaya organisasi akan bergantung dari kekuatan dan efektivitas kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan yang baik akan membuahkan hasil yang baik dengan berdasarkan kepada tugas dan fungsi seorang pemimpin dalam suatu instansi/perusahaan, sebaliknya apabila gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin perusahaan/instansi dinilai kurang baik maka akan memberikan dampak yang kurang baik terhadap karyawan dan perusahaan, maka dari itu disarankan agar dapat memantau langsung karyawannya, memberikan kesempatan karyawan untuk memberikan pendapat, menjalin relasi dan komunikasi yang baik pada karyawan adalah langkah yang baik dalam memberikan pengaruh dan mengarahkan karyawan untuk termotivasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan pengertian - pengertian gaya kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan atau perilaku yang dimiliki oleh seseorang untuk mengajak orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dimensi dan indikator Gaya Kepemimpinan Menurut Hersey-blanchard, dalam (Zainal et al., 2017:47) menyatakan sebagai berikut:

Kadar bimbingan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin (perilaku tugas), dengan indikator seperti: (a) bimbingan dan arahan yang diberikan pimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan, (b) serta arahan dan bimbingan pimpinan dalam pembuatan laporan hasil pelaksanaan kebijakan, (c) arahan pimpinan dalam perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan.

Kadar dukungan sosio emosional yang disediakan oleh pemimpin (perilaku hubungan), dengan indikator seperti: (a) bagaimana kondisi hubungan formal antar pimpinan, dan hubungan formal antara pimpinan dengan staf, (b) kematangan dan kreatifitas staf dalam mengambil resiko dalam melaksanakan pekerjaan, (c) kondisi hubungan informasi antar pimpinan dan antar pimpinan dan staf, (d) serta sikap pimpinan terhadap bawahan baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja.

Tingkat kesiapan atau kematangan yang diperlihatkan oleh anggota dalam melaksanakan tugas dan fungsi mereka dalam mencapai tujuan tertentu, dengan indikator seperti : (a) persepsi dan kemampuan staf menerima arahan dari pimpinan, (b) kematangan dan kreativitas staf dalam mengambil resiko dalam melaksanakan pekerjaan, (c) serta kemampuan staf membaca situasi dan berkomunikasi sesuai dengan gaya kepemimpinan pemimpin.

e. Pengertian Dan Konsep Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan di bidang tersebut. (Wibowo, 2007:86).

Menurut Sedarmayanti, (2010: 126) disebutkan bahwa Kompetensi diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, kemampuan yang membuatnya berhasil dalam pekerjaan. Menurut (Rivai, 2006:277) kemampuan seseorang merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan dan seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dalam dua perangkat faktor, yaitu:

Kemampuan Intelektual, Kemampuan intelektual seseorang berhubungan dengan tingkat IQ atau menyangkut kecerdasan dalam hal pengetahuan. Selain berhubungan dengan IQ (Intelligence Quotient) juga berhubungan dengan EQ (Emotional Quotient) atau kecerdasan emosional. Ada tujuh dimensi yang dapat membentuk kemampuan intelektual yaitu: (a) Kecerdasan numeric, yaitu kemampuan untuk berhitung dengan cepat dan tepat; (b) Pemahaman verbal, yaitu kemampuan memahami apa yang dibaca dan didengar serta menghubungkan kata satu dengan yang lain; (c) Kecepatan konseptual, yaitu kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat; (d) Penalaran induktif, yaitu kemampuan mengenali suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah tersebut; (e) Penalaran deduktif, yaitu kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argument; (f) Visualisasi ruang, yaitu kemampuan membayangkan bagaimana suatu objek akan tampak seandainya posisinya dalam ruang diubah; (g) Ingatan, yaitu kemampuan untuk menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu.

Kemampuan Fisik. Kemampuan fisik memiliki makna penting khusus untuk melakukan pekerjaan yang kurang menuntut keterampilan. Misalnya pekerjaan yang menuntut stamina, kecekatan tangan, atau bakat. Kompetensi yang diperlukan seseorang dalam suatu pekerjaan dapat diukur

berdasarkan lima sifat atau karakteristik dan bisa dilihat dari pikiran, sikap, dan perilaku.

Menurut (Mathis & Jackson, 2006a:46) karakteristik mendasar yang dimiliki kompetensi yaitu: pengetahuan, keterampilan, perangai/sifat, dan konsep diri. Masing-masing karakteristik kompetensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: (a) Pengetahuan, adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang yang spesifik; (b) Keterampilan, merupakan kemampuan untuk melakukan tugas fisik atau mental; (c) Perangai atau Sifat, yaitu karakteristik fisik dan tanggapan yang konsisten untuk informasi atau situasi; (d) Konsep diri, mencakup sikap, nilai atau image diri dari seseorang.

Menurut (Rivai et al., 2009:302) Kompetensi adalah kemampuan seseorang yang dapat terobservasi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai perform yang ditetapkan. Sedangkan menurut (Amstrong, 2004:102) kompetensi mengacu kepada dimensi perilaku dari sebuah peran atau perilaku yang diperlukan seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan.

(Wibowo, 2007:87) menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Dengan demikian kompetensi merupakan suatu kemampuan melaksanakan suatu pekerjaan berdasarkan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki.

Menurut (A. P. Mangkunegara, 2009:87) kompetensi sumber daya manusia adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya. Pendapat yang hampir sama dikemukakan

oleh (Gaspersz, 2007:93), bahwa kompetensi adalah sesuatu yang seseorang tunjukkan dalam kerja setiap hari. Fokusnya adalah pada perilaku di tempat kerja, bukan sifat sifat kepribadian atau ketrampilan dasar yang ada di luar tempat kerja ataupun di dalam tempat kerja.

(Spencer & M.Spencer, 2004) dalam (Sukmalana, 2010:707), mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar personal yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Sejalan dengan itu berdasarkan penelitian yang dilakukan selama hampir 20 tahun, didefinisikan kompetensi sebagai berikut: competency concept is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation. Underlying characteristic means the competency is fairly deep and enduring part of a person's personality and can predict behavior in a wide variety of situation and job task. Causally related means that a competency means that the competency actually predicts who does something will or poorly, as measured on a pecific criterion or standar.

Pernyataan di atas memberikan gambaran bahwa karakteristik dasar seseorang berkaitan dengan kinerja yang kriterianya efektif dan/atau unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu. Underlying characteristic berarti bahwa kompetensi itu melekat dari kepribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai situasi dan jenis pekerjaan. Causally related berarti bahwa kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku dan siapa-siapa saja yang kinerjanya baik atau buruk, seperti yang diukur dengan suatu criteria atau standar tertentu. Untuk itu dapat diidentifikasi kompetensi ini terbentuk dari lima karakteristik, yaitu:

- Motif (*motive*).
- Watak (*traits*).

- Konsep diri (*self concept*).
- Pengetahuan (*knowledge*).
- Keterampilan (*skill*).

Seseorang sering dikatakan sebutan profesional jika memiliki kompetensi yang ditunjukkan melalui karakteristik (Sukmalana, 2010:694) :

Mampu melakukan sesuatu pekerjaan tertentu secara rasional.

Mengetahui perangkat pengetahuan tentang seluk beluk yang menjadi bidang tugas pekerjaannya.

Mengusai perangkat keterampilan tentang cara bagaimana dan dengan apa harus melakukan tugas pekerjaannya.

Memahami perangkat persyaratan ambang tentang ketentuan kelayakan normatif minimal kondisi dari proses yang dapat ditoleransi dan kriteria keberhasilan yang dapat diterima dari yang dilakukannya.

Memiliki daya dan citra unggulan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Memiliki kewenangan yang memancar atas penguasaan perangkat kompetensinya yang dalam batas tertentu dapat didemonstrasikan dan teruji, sehingga memungkinkan memperoleh pengakuan dan pihak berwenang.

Konsep kompetensi sebenarnya bukan suatu hal yang baru. Menurut organisasi industri Psikologi Amerika Mitrani, Palziel and Fitt, dalam (Moh.Uzer, 2012:107) gerakan tentang kompetensi telah dimulai pada tahun 1960 dan awal 1970.

Temuan tersebut telah mendorong dilakukan penelitian terhadap variabel kompetensi yang diduga memprediksi kinerja individu dan tidak bias dikarenakan faktor rasial, jender dan sosio ekonomi. Oleh sebab itu beberapa prinsip yang perlu diperhatikan, sebagai berikut;

Membandingkan individu yang secara jelas berhasil di dalam pekerjaannya dengan individu yang tidak berhasil. Melalui

cara ini perlu diidentifikasi karakteristik yang berkaitan dengan keberhasilan tersebut.

Mengidentifikasi pola pikir dan perilaku individu yang berhasil. Pengukuran kompetensi harus menyangkut reaksi individu terhadap situasi yang terbuka ketimbang menggantungkan kepada pengukuran responden seperti test "multiple choice" (pilihan ganda) yang meminta individu memilih alternatif jawaban. Preditor yang terbaik atas apa yang dapat dilakukan oleh seseorang adalah mengetahui apa yang dipikirkan individu secara spontan dalam situasi yang tidak terstruktur.

Kompetensi pada umumnya diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, kemampuan. Kata dasar kompeten, berarti cakap, mampu atau terampil. Pada konteks manajemen sumber daya manusia, istilah kompetensi mengacu kepada atribut/karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaan.

McClelland dalam (Sedarmayanti, 2017:126) melakukan penelitian yang ekstensif untuk menganalisa apa yang menyebabkan orang sukses dalam pekerjaannya, dengan membandingkan antara kelompok orang yang berprestasi sangat baik dalam pekerjaannya, dengan kelompok orang yang menunjukkan prestasi rata-rata. Fokus perhatiannya adalah mengukur karakteristik seseorang yang mempunyai dampak paling langsung terhadap prestasinya, bukan sekedar pengukuran umum terhadap kemampuan kognitif seseorang. Karakteristik tersebut dikatakan sebagai competency karena sangat terkait competency (kedua kata ini diterjemahkan sebagai kompetensi dalam bahasa Indonesia).

Competency (kompetensi) adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang outstanding performers lakukan lebih

sering, pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik, dari pada apa yang dilakukan penilai kebijakan (McClelland dalam (Sedarmayanti, 2017:126).

Kompetensi didefinisikan McClelland dalam (Sukmalana, 2010:707) sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya (an underlying characteristic's of individual which is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation).

Berdasarkan definisi tersebut bahwa underlying characteristics mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Sedangkan kata causally related berarti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Sedangkan Criterion referenced mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kinerja atau standar yang digunakan. Misalnya kriteria volume penjualan yang mampu dihasilkan oleh seseorang tenaga.

Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentuan ambang kompetensi yang dibutuhkan tentu akan dapat dijadikan dasar bagi proses seleksi, suksesi perencanaan, evaluasi kinerja dan pengembangan SDM. Menurut Spencer and Spencer dalam (Sukmalana, 2010:708) terdapat 5 karakteristik kompensasi, yaitu :

Motives adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan.

Traits adalah watak yang membuat orang untuk berfilar' atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu.

Self Concept adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.

Knowledge adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu.

Skill adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Terkait dengan peran strategis sumber daya manusia, kompetensi kerja dilakukan dengan pemahaman organisasi tentang peran sumber daya manusia yang semula *people issue* menjadi *people related business issues*.

Menurut McClelland (Rivai et al., 2009:299) kompetensi bisa dianalogikan seperti "gunung es" di mana keterampilan dan pengetahuan membentuk puncak yang berada di atas air. Bagian yang ada di bawah permukaan air tidak terlihat dengan mata telanjang, namun menjadi pondasi dan memiliki pengaruh terhadap bentuk dari bagian yang berada di atas air. Peran sosial dan citra diri berada pada bagian "sadar" seseorang, sedangkan motif seseorang berada pada alam "bawah sadar"-nya.

Berikut adalah penjelasan lebih rinci masing-masing kompetensi :

Keterampilan: keahlian/kecakapan melakukan sesuatu dengan baik. Contoh: Kemampuan mengemudi.

Pengetahuan: Informasi yang dimiliki/dikuasai seorang dalam bidang tertentu Contoh: Mengerti ilmu manajemen keuangan.

Peran Sosial: Citra yang diproyeksikan seseorang kepada orang lain Contoh: Menjadi seorang pengikut atau seorang oposan.

Citra diri: Persepsi individu tentang dirinya. Contoh: Melihat/memposisikan dirinya sebagai seorang pemimpin.

Trait: Karakteristik yang relatif konstan pada tingkah laku seseorang. Contoh: Seorang pendengar yang baik.

Motif: Pemikiran atau niat dasar yang konstan yang mendorong individu untuk bertindak atau berperilaku. Contoh: Ingin selalu dihargai, dorongan untuk mempengaruhi orang lain. Menurut (Sedarmayanti, 2017:127) berdasarkan sampel 20 negara, maka jenis pekerjaan dan industri ditentukan 18 kompetensi bersifat "generik" yang umum ditemui pada berbagai bidang pekerjaan dan industri, yaitu:

- *Achievement Orientation* (Orientasi pencapaian).
- *Analytical Thinking* (Berpikir Analisis).
- *Conceptual Thinking* (Berpikir Konseptual).
- *Customer Service Orientation* (Orientasi Layanan Pelanggan).
- *Developing Others* (Mengembangkan Lainnya).
- *Directiveness* (Pengisntruksian).
- *Flexibility* (Fleksibilitas).
- *Impact and influence* (Dampak dan Pengaruh).
- *Information Seeking* (Pencarian Informasi).
- *Initiative* (Inisiatif).
- *Integrity* (Integritas).
- *Interpersonal Understanding* (Pemahaman Antar Pribadi).
- *Organizational Awareness* (Kesadaran Organisasional)
- *Organizational Commitment* (Komitmen Organisasional).
- *Relationship Building* (Menjalin Hubungan).
- *Self Confidence* (Rasa percaya Diri).
- *Team Leadership* (Kepemimpinan Dalam Kelompok).
- *Teamwork and Cooperation* (Kerja sama dan Kelompok Kerja).

Tendensi-tendensi ini memiliki implikasi yang menuntut kontribusi aktif semua pihak, yang ada dalam organisasi, terutama karyawan (sumber daya manusia). Peran sumber daya manusia akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensi kerja sumber daya manusia, untuk pengelolaan bisnis. Penghargaan terhadap kompetensi kerja sumber daya manusia diperlukan

karena akan mempengaruhi keefektifitasan kegiatan bisnis dalam pandangan Schemerhorn et.al dalam Sukmalana (2010:707) menyatakan kompetensi dalam bentuk lain yaitu bahwa kompetensi merupakan "The central issue concerning the aptitude and abilities of people at work, aptitude represents a person's capability to learn something. Ability reflects a person's existing capacity to perform the various tasks needed for a given job and includes both relevant knowledge and skills.

(Hutapea, 2008:3) mengatakan dalam lingkungan perusahaan, baik di dalam maupun di luar negeri, pada awalnya hanya ada 2 jenis definisi kompetensi yang berkembang pesat, yaitu :

Kompetensi yang didefinisikan sebagai gambaran tentang apa yang harus dilakukan atau dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Miller, L., Rankin, N. and Neathey, 2001:1) Pengertian kompetensi jenis ini dikenal dengan nama kompetensi teknis atau fungsional (technicallfunctional competencies) atau dapat juga disebut dengan istilah hard skill hard competency (kompetensi keras). Kompetensi ini bermula dan berkembang di Inggris dan banyak digunakan di Negara-negara Eropa dan di Negara-negara Cmmonwealth. 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 menggambarkan bagaimana seseorang diharapkan berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Miller, L., Rankin, N. and Neathey, 2001:30) Pengertian kompetensi jenis ini dikenal dengan nama kompetensi perilaku (behavioural competencies) atau dapat juga disebut dengan istilah kompetensi lunak (*soft skill/ soft competency*). Perlu diketahui di sini bahwa perilaku merupakan suatu tindakan

(*action*) sehingga kompetensi perilaku akan teridentifikasi apabila seseorang memperagakannya dalam melakukan pekerjaan. Kompetensi ini lahir dan berkembang di Amerika Serikat. Pemberi Kontribusi awal dalam pengembangan kompetensi ini adalah Prof.Mc.Clelland pada era tahun 1990-an menarik tidak kurang para ahli dari 24 negara (lebih/kurang 100 ahli) yang berusaha menyusun suatu dokumen kompetensi, di antaranya: Richard Boyatzis dengan *the competent manager* (1982), Murray Dalziel & Dick Mnsfield (1987) dan akhirnya muncul dikenal sebagai pengembang tentang kompetensi pasangan Lyle Specer & Spencer (1993) dalam *competent work models for superior performance*.

Secara umum, kompetensi perilaku lebih menekankan pada perilaku produktif yang harus dimiliki serta diperagakan oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan agar dapat berprestasi luar biasa. Perilaku produktif terhadap karakter produktif para pemangku jabatan yang memiliki kinerja yang istimewa atau luar biasa. Menurut Prof. McCelland, apabila pada saat melaksanakan pekerjaan seseorang dapat memiliki dan memeragakan karakter kerja produktif yang sama dengan karakter kerja produktif pemangku jabatan sebelumnya yang memiliki prestasi yang luar biasa, orang tersebut akan berprestasi lebih unggul dari pada orang lain yang tidak memiliki karakter kerja produktif tersebut.

Dilihat dari disiplin perilaku organisasi, kompetensi individu dan komitmen termasuk pada kelompok faktor karakteristik individu anggota organisasi. Para ahli pelaku organisasi memahami konsep kompetensi sebagai gabungan dari kemampuan dan keterampilan menurut (Sukmalana, 2010:700):

(Kinichi, 2003) menjelaskan bahwa: kompetensi mengacu kepada dua konsep yaitu kemampuan dan keterampilan yang saat ini mendapat perhatian yang cukup besar dalam perilaku organisasi saat ini.

(Greenberg, J. & Baron, 2003) memberikan pengertian abilities sebagai kemampuan sebagai kesiapan mental dan fisik untuk mengerjakan berbagai tugas dan berperan termasuk pekerjaan yang terkait perilaku. Pada bagian lain Greenberg dan Baron mengatakan terdapat dua katagori utama abilities, yaitu :

Intelektual abilities meliputi kemampuan untuk mengerjakan berbagai tugas yang berhubungan dengan pengamatan.

Phisical abilities mengarah kepada kemampuan untuk mengerjakan tugas fisik.

(Stephen P Robbins, 2002b) membagi keterampilan ke dalam tiga kategori,yaitu

- Teknis.
- Hubungan antar pribadi.
- Pemecahan masalah.

(Stephen P Robbins, 2002b) menjelaskan tentang kompetensi sumber daya manusia sebagai kemampuan individu dari dua perangkat faktor yaitu: faktor kemampuan intelektual dan faktor kemampuan fisik.

Clark Wilson dalam (Sukmalana, 2010:733) selama kurun waktu 20 tahun terakhir mengidentifikasi 11 kategori penguasaan keahlian manajerial yang dibutuhkan untuk ditampilkan manejer yang efektif sebagai berikut :

Menanggapi penampilan yang baik dengan memberikan penghargaan dan pujian yang positif.

Memberikan wewenang dan mendelegasikan tugas kepada orang lain.

Menerapkan tekanan yang masuk akal demi keberhasilan tujuan.

Mengendalikan segalanya tanpa merasa terkekang.

Membiarkan segalanya berjalan sesuai dengan jadwal dan tepat waktu.

Menyediakan umpan balik.

Memberikan fasilitas kerja melalui kerja dalam tim, pendidikan, pengajaran, dan semangat.

Memiliki pengalaman teknis dan administratif.

Merencanakan dan mengatur arus kerja dengan teratur.

Memberi semangat untuk berpartisipasi, komunikasi dan memberi saran.

Menjelaskan tujuan dan target kepada semua orang.

Sementara itu, menurut (Mangkunegara, 2009:113) para manajer SDM dan pimpinan perusahaan setidaknya harus memiliki tiga kompetensi yang penting, yakni :

Pemikiran Strategis, yakni kemampuan memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang cepat, ancaman kompetisi, kekuatan dan kelemahan perusahaan mereka sendiri, serta sanggup mengidentifikasi respon strategis terhadap semua tantangan secara optimum.

Kepemimpinan perubahan, yaitu kemampuan mengkomunikasikan visi strategis perubahan kepada seluruh pihak yang terkait (*stakeholders*), menciptakan komitmen dan motivasi yang tulus dari mereka (*stake-holders*), bertindak sebagai penggerak inovasi dan semangat kewirausahaan, dan mampu mengalokasikan sumber daya perusahaan secara optimal untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi.

Manajemen hubungan, yaitu kemampuan membina hubungan dan juga mempengaruhi mitra usaha terkait, dengan pihak yang tidak memiliki otoritas formal namun cukup berpengaruh, seperti pelanggan, serikat buruh, anggota parlemen, dan lembaga swadaya masyarakat.

Atas dasar tingkat kesadaran dalam melakukan pekerjaan, secara umum (Hutapea, 2008:2) membedakan arti kata kompetensi menjadi :

Unconscious incompetence: apabila seseorang tidak menyadari bahwa dia tidak mampu melakukan sesuatu.

Conciou incompetence: apa bila seseorang menyadari bahwa tidak mampu melakukan sesuatu.

Consious competence: Seseorang mampu mengerjakan sesuatu dengan tingkat kehati-hatian yang tinggi.

Menurut (Hutapea, 2008:16) kompetensi dalam organisasi atau perusahaan pada umumnya bertujuan untuk:

Pembentukan pekerjaan (*job design*)

Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan di suatu organisasi. Besarnya fungsi, peran, dan tanggung jawab tersebut tergantung dari tujuan perusahaan, besar kecilnya perusahaan, tingkat atau level pekerjaan dalam organisasi serta jenis usaha. Sedangkan kompetensi prilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas perilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.

Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot pekerjaan, yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan komponen yang memberikan porsi terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut adalah komponen dasar pembentuk kompetensi.

Rekrutmen dan seleksi (*recruitment and selection*)

Pembentukan organisasi biasanya diikuti dengan pembentukan pekerjaan serta penentuan persyaratan atau kualifikasi orang yang layak melaksanakan pekerjaan tersebut. Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen dalam persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk

menyeleksi calon karyawan yang akan menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan tersebut.

Pembentukan dan pengembangan organisasi (*organization design and development*)

Organisasi yang kukuh adalah organisasi yang mempunyai kerangka fondasi yang kuat. Kekuatan kerangka dan fondasi ditentukan oleh kemampuan teknis, nilai atau budaya organisasi serta semangat kerja atau motivasi orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Kompetensi dapat menjadi fondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan organisasi ke arah organisasi yang produktif dan kreatif apabila semua orang ke arah organisasi.

Membentuk dan memperkuat nilai dan budaya perusahaan (*company culture*)

Peran kompetensi perilaku sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya perusahaan (*culture*) system budaya kerja yang produktif. Pembentukan nilai-nilai produktif dalam organisasi akan mudah tercapai apabila pemilihan nilai-nilai budaya perusahaan sesuai dengan kompetensi inti perusahaan.

Pembelajaran organisasi (*organizational learning*)

Peran kompetensi bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan, melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang akan menopang proses pembelajaran yang berkesinambungan.

Manajemen karier dan penilaian potensi karyawan (*career management & employee's assessment*)

Kerangka dan tindakan kompetensi dapat digunakan untuk membantu perusahaan atau organisasi menciptakan pengembangan ruang karir bagi karyawan untuk mencapai jenjang karir yang sesuai dengan potensi yang dimiliki. Melalui *assessment centre* (pusat penilaian potensi karyawan), penggunaan

kompetensi dapat mendorong pengembangan karier yang lebih terpola dan sejalan dengan kebutuhan perusahaan.

Sistem imbal jasa (*reward system*)

Sistem imbal jasa akan memperkuat dan diperkuat oleh kerangka pekerjaan yang berbasis kompetensi. Artinya, pemberian imbalan jasa yang dihubungkan dengan pencapaian kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem kompetensi yang digunakan oleh perusahaan secara keseluruhan. Sebaliknya, sistem kompetensi yang baik akan membantu mengefektifkan sistem imbal jasa yang berlaku dalam perusahaan.

Adapun yang menjadi indikator kompetensi sumber daya manusia menurut (Hutapea, 2008:28) yaitu:

Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan yang meliputi: (1) Mengetahui dan memahami pengetahuan di bidangnya masing-masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja. (2) Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam perusahaan. (3) Mengetahui bagaimana menggunakan informasi, peralatan, dan teknik yang tepat dan benar.

Keterampilan individu meliputi; (1) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan. (2) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan jelas secara lisan.

Sikap kerja; (1) Memiliki kemampuan dalam berkreaitivitas dalam bekerja. (2) Adanya semangat kerja yang tinggi. (3) Memiliki kemampuan dalam perencanaan/ pengorganisasian.

Zwell dalam (Wibowo, 2007:93) memberikan lima kategori kompetensi yang terdiri dari *task achievement, relationship, personal attribute, managerial, dan leadership*.

Task achievement merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Misalnya orientasi pada hasil, mengelola kinerja, mempengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, inovasi, dan lain sebagainya.

Relationship merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan *relationship* meliputi, kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antarpribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, dll.

Personal attribute merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. *Personal attribute* merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, dll.

Managerial merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang.

Leadership merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi yang berkenaan dengan ini meliputi berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional, membangun fokus dan maksud, dasar, dan nilai-nilai.

Spencer dan Spencer (dalam (Wibowo, 2007:96) mengelompokkan tiga tingkatan kompetensi yaitu:

Behavioral Tools; (a) *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior. (b) *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya, mewawancara dengan efektif, dan menerima pelamar yang baik.

Image Attribute (a) *Social Role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok sosial atau organisasi. Misalnya menjadi pemimpin atau pengikut, menjadi agen perubahan atau menolak perubahan. (b) *Self Image* merupakan

pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berada di atas.

Personal Charasteristic; (a). *Traits* merupakan aspek tipikal berperilaku Misalnya, menjadi pendengar yang baik. (b). *Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya, ingin mempengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan yang dimaksud dengan Kompetensi adalah kemampuan seseorang dalam bekerja secara efektif, memiliki motif, bakat, keterampilan pada berbagai aspek ilmu pengetahuan serta keahlian dan profesional yang dipergunakan dalam menjalankan suatu kegiatan.

Adapun yang menjadi dimensi dan indikator kompetensi yang dikembangkan diantaranya :

Kepribadian, dengan indikatornya adalah; (a) memiliki kepribadian yang mantap dan stabil serta dewasa, (b) memiliki kepribadian yang arif dan berwibawa serta berakhlak mulia sehingga menjadi teladan terhadap peserta didik.

Pedagogik, dengan indikatornya adalah; (a) kemampuan mengelola pembelajaran, (b) kemampuan mengelola peserta didik.

Profesional, dengan indikatornya adalah; kemampuan penguasaan materi secara luas.

Sosial, dengan indikatornya adalah; kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi kepada peserta didik.



BAB III

PENGARUH ANTAR VARIABEL DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)



BAB III

PENGARUH ANTAR VARIABEL DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

Dalam bab ini akan dijelaskan tentang pengaruh antar variabel sebagai berikut :

1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja
Gaya kepemimpinan dinilai memegang peranan yang penting dan strategis terhadap kepuasan kerja dosen sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Salah satu indikator dari keberhasilan tujuan organisasi dapat dilihat dari tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja para dosen dari suatu organisasi kependidikan.

Ketika seorang pemimpin dapat memberikan kepuasan kerja kepada karyawan artinya pemimpin tersebut sedang berusaha menimbulkan kebutuhan tertentu pada diri karyawannya, agar tingkah laku mereka tertuju kepada tujuan yang dikehendaki oleh pemimpin maupun oleh perusahaan. Jika pegawai yang ada itu dipengaruhi oleh lingkungan fisik tempat mereka bekerja, maka alangkah baiknya jika pemimpin membuat suatu keputusan yang dapat menciptakan suatu lingkungan fisik yang optimal yang dapat diberikan misalnya tempat yang bersih, peralatan yang mudah dipakai, udara ruangan yang sejuk dan sebagainya.

Gaya Kepemimpinan dalam lingkungan organisasi merupakan faktor potensial yang dapat memberikan Kepuasan Kerja bagi karyawan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh (Sinambela & Lijan, 2012:129) bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan kinerja karyawan. Seorang yang puas pekerjaannya akan memiliki partisipasi kerja yang tinggi yang pada akhirnya akan terus memperbaiki kinerja mereka. Kepuasan pada

dasarnya bersifat individu, kepuasan layaknya sebuah selera, tetapi kepuasan disini merujuk pada sikap seseorang pada pekerjaannya.

Kepuasan kerja sendiri merupakan cerminan perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang terungkap melalui penghargaan, kesempatan, tanggung jawab, pengembangan, keterlibatan dan kerja sama. Oleh karena itu gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja karyawan. Menurut (Taruno et al., 2012) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen dengan dimediasi: (i) kepuasan kerja, (ii) motivasi kerja, dan (iii) kepuasan kerja dan motivasi kerja. Pengaruh ketiganya merupakan hubungan atau pengaruh non-kausal. Dalam hal ini gaya kepemimpinan sebagai variabel penyebab (*independent variable*), kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel antara (*intervening variables*), dan kinerja dosen sebagai variabel terpengaruh (*dependent variable*). Dapat dijelaskan bahwa Gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja dosen dengan kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai mediator.

(Sewang, 2016) *Job satisfaction is able to mediate the increase of lecturer's performance coming from the leadership style that focuses on the relationship of tasks and human relations, organizational culture shaped by the orientation on the job, results orientation, human orientation and development orientation.* Di sini dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi peningkatan kinerja dosen yang berasal dari gaya kepemimpinan yang berfokus pada hubungan tugas dan hubungan manusia, budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan, orientasi hasil, orientasi manusia dan orientasi pengembangan.

Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dosen dengan nilai koefisien jalur sebesar 38%

artinya Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen dengan kontribusi sebesar 38% (S. Tampubolon, 2014). Selain itu, (Setiawan & Mardalis, 2015:67) juga menerangkan, bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2) Pengaruh Kompetensi Dosen Terhadap Kepuasan Kerja Dosen

Menurut (Narimawati, 2006:15) mengemukakan bahwa konstruk kompetensi sebagai salah satu unsur dari modal intelektual dapat dilihat dari tiga aspek kompetensi, yaitu aspek intelektual, emosional, sosial karena pengukuran kompetensi yang menggunakan dimensi tingkat pengetahuan, keterampilan dan pendidikan. Hal ini sesuai dengan teori dari Lawler yang menyatakan bahwa keahlian menjadi bagian dari faktor masukan yang mempengaruhi kepuasan kerja atau ketidakpuasan dalam (Munandar, 2012:356), kemudian (Badillo Amador, Lopez Nicolas, & Vila, 2006:8) menerangkan bahwa ketidaksesuaian kompetensi akan dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja. Jadi intinya bahwa kepuasan kerja akan dipengaruhi oleh kompetensi. Semakin baik kompetensi maka akan bisa membuat puas dalam bekerja serta punya keahlian dibidangnya masing-masing

Dosen harus memiliki kompetensi yang dibutuhkan sesuai keahlian dan profesinya. Kompetensi terdapat beberapa jenis karakteristik (1) keterampilan, yang merujuk pada keahlian seseorang untuk melakukan kegiatan; (2) pengetahuan, merujuk pada informasi yang diperoleh berdasarkan pengalaman dan jenis pengetahuan praktis, akademisi lainnya, serta hasil pembelajaran; (3) bakat merupakan talents bawaan secara alami yang membantu pegawai mempelajari tugas secara khusus dengan cepat dan melaksanakannya dengan baik (4) nilai-nilai yang merujuk pada sikap diri (sikap yang menyenangkan orang, sikap peduli pada

orang lain sikap tanggung jawab) dan citra diri seseorang; (5) pengarah, merujuk pada kegiatan untuk memberikan bimbingan, petunjuk-petunjuk yang baik bagi mahasiswa, dan melakukan perbaikan atas hasil yang belum dicapai dan (6) karakteristik pribadi, merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi terhadap situasi atau informasi.

Menurut (Madrid, 2009) *Competence that suit the need of lecturers 'work will create job satisfaction, high work motivation, commitment and active participation in various activities, thus it is probable that competence effect lecturers' job satisfaction.* Disini dijelaskan bahwa Kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan dosen bekerja akan menciptakan kepuasan kerja, motivasi kerja yang tinggi, komitmen dan partisipasi aktif dalam berbagai kegiatan, sehingga ada kemungkinan bahwa kompetensi mempengaruhi kepuasan kerja dosen.

3) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Dosen secara bersama-sama Terhadap Kepuasan Kerja Dosen.

Kepemimpinan yang terkait dengan tugas, atau kepemimpinan yang berfokus pada pekerjaan, berfungsi dengan melakukan berbagai pekerjaan atau tugas yang telah direncanakan dalam suatu organisasi. Jadi kepemimpinan yang efektif adalah ketika pemimpin mampu mempengaruhi orang untuk melakukan tugas yang telah dipercayakan kepada mereka. Kepemimpinan yang terkait dengan relasi sosial atau pemeliharaan kelompok berfokus pada upaya untuk terus menjaga persatuan dan pengertian di antara sesama pekerja. Jadi kepemimpinan yang efektif adalah ketika para pemimpin dapat berkomunikasi dengan baik dalam kerja tim, mendorong karyawan untuk mempertahankan solidaritas dan saling pengertian sehingga fungsi tim berfungsi dengan baik. Maka ada dua gaya kepemimpinan (gaya

kepemimpinan) yang dapat diidentifikasi, kepemimpinan yang berfokus pada pekerjaan atau tugas (berorientasi tugas atau gaya pekerjaan) dan kepemimpinan yang berorientasi kepada karyawan atau orang (karyawan). gaya berorientasi). Griffin mengungkapkan konsep dasar yang sama (dalam Sule, E. T. & Saefullah, K., 2008:260) menggambarkan gaya kepemimpinan ini sebagai perilaku pemimpin yang berpusat pada pekerjaan dan perilaku pemimpin yang berpusat pada karyawan. Gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas cenderung berfokus pada pekerjaan atau tugas dan prosedur yang harus diikuti dalam pekerjaan, sementara gaya kepemimpinan berorientasi orang cenderung memperhatikan pemeliharaan tim dan memastikan bahwa setiap orang mendapat kepuasan di setiap pekerjaan.

Konstruk kompetensi dosen sebagai salah satu unsur dari modal intelektual dapat dilihat dari tiga aspek kompetensi, yaitu aspek intelektual, emosional, sosial karena pengukuran kompetensi yang menggunakan dimensi tingkat pengetahuan, keterampilan dan pendidikan. Hal ini sesuai dengan teori dari Lawler yang menyatakan bahwa keahlian menjadi bagian dari faktor masukan yang mempengaruhi kepuasan kerja atau ketidakpuasan dalam (Munandar, 2012:356). Kemudian (Badillo Amador et al., 2006) menyatakan ketidaksesuaian kompetensi akan dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja. Jadi intinya bahwa kepuasan kerja akan dipengaruhi oleh kompetensi. Semakin baik kompetensi maka akan bisa membuat para pegawai puas dalam bekerja serta punya keahlian dibidangnya masing-masing. Menurut Undang-Undang RI No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, untuk dapat menjadi dosen yang profesional seseorang harus memiliki empat kompetensi yakni kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Kompetensi menurut (Robbins, 2009:38) adalah suatu kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan

berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Selaras dengan pendapat (Setiawan & Mardalis, 2015) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. (S. M. Tampubolon, 2013) Gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja dosen. (Lilawati & Mashari, 2017) Kompetensi dosen terdapat hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja dosen, (Iskandar & Juhana, 2014) Kompetensi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

4) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, motivasi dan pengendalian memerlukan waktu untuk mengambil keputusan tentang kesesuaian antar individu, tugas dan pekerjaan yang efektif. Keputusan tersebut secara spesifik dipengaruhi oleh ciri pimpinan dan ciri bawahan. Menurut (Siswanto, 2016:52) Pengambilan keputusan tentang siapa yang melaksanakan tugas, tanpa mengetahui perilaku dapat memberikan dampak negatif jangka panjang yang amat sulit untuk diubah kembali. Dalam setiap organisasi, institusi, perusahaan, peranan manusia sangatlah dominan karena melalui peranan manusia tersebut dapat saling bekerjasama dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan segala sumber daya yang ada.

Menurut (Giri, Nimran, Hamid, Musadieg, & Al Musadieg, 2011) dalam organisasi, yang terdapat kegiatan-kegiatan kelompok, adanya kepemimpinan sangatlah diperlukan. Sebab dengan adanya kepemimpinan maka kegiatan kelompok menjadi terarah dan pencapaian tujuan menjadi lebih mudah dan efektif. Dengan kata lain kepemimpinan merupakan syarat bagi berlangsungnya

kehidupan organisasi yang sehat, sesuai dengan tujuan pembentukan kelompok atau organisasi itu.

Manusia yang bekerja dalam sebuah organisasi/ institusi/ perusahaan, menyumbangkan tenaganya baik fisik maupun pikiran dan mendapatkan imbalan atau balsa jasa sesuai dengan peraturan atau perjanjian yang disebut sebagai karyawan. Karyawan merupakan asset yang paling penting dalam sebuah organisasi/institusi/perusahaan. Karyawan memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan dan keterampilan, serta dorongan untuk maju yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Peranan pimpinan sangatlah besar bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Dari merekalah muncul gagasan-gagasan baru dan inovatif dalam pengembangan perusahaan.

Namun tidak dipungkiri, bawahan mereka juga memiliki peranan yang tidak kalah penting, karena bawahan inilah yang akan menjalankan dan melaksanakan gagasan pimpinan yang tertuang dalam setiap keputusan. Baik tidaknya bawahan melaksanakan tugas mereka tergantung dari pimpinan itu sendiri. Bagaimana seorang pemimpin memberikan pengaruh dan motivasi untuk mempengaruhi para bawahannya dalam melakukan berbagai tindakan sesuai dengan yang diharapkan.

Salah satu dimensi dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sportsmanship, pekerja yang memiliki sikap sportsmanship tinggi akan dengan mudah menerima kebijakan baru dari pimpinan dan mengesampingkan masalah-masalah kecil yang mungkin muncul disebabkan oleh kebijakan baru tersebut. Sifat sportif dan positif, seperti menghindari complain dan keluhan yang picik adalah dengan memaksimalkan total jumlah waktu yang dipergunakan pada usaha-usaha yang konstruktif dalam organisasi Organ dalam (Özduran & Tanova, 2017).

Perkembangan mental karyawan akan mempengaruhi sikap dan semangat mereka dalam bekerja. Pada umumnya setiap perusahaan menginginkan perkembangan mental yang dapat mendukung perbaikan kinerja organisasi/institusi/perusahaan. Ini semua demi terwujudnya apa yang perusahaan ingin dicapai. Mental yang dapat mendukung perbaikan kinerja atau peningkatan peran ekstra didalam organisasi, institusi, perusahaan, dapat dicapai atau ditunjang oleh seorang pemimpin yang efektif, yaitu pemimpin yang jujur, taqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, integritas, vitalitas fisik dan mental, kecerdasan, kearifan, bertanggung jawab, kompeten, memahami kebutuhan pengikutnya, keterampilan interpersonal, kebutuhan untuk berprestasi, mampu memotivasi dan memberi semangat, mampu memecahkan masalah, meyakinkan, memiliki kapasitas untuk menang, memiliki kapasitas untuk mengelola, memutuskan, menentukan prioritas, mampu memegang kepercayaan, memiliki pengaruh dan mampu beradaptasi atau memiliki fleksibilitas, (Rivai, Darmansyah, & Ramli, 2017:24).

Para pakar organisasi menyimpulkan pentingnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bagi keberhasilan sebuah organisasi, karena *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menimbulkan dampak positif bagi organisasi, seperti meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan kinerja kelompok, dan menurunkan tingkat *turn over*. Pentingnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara praktis adalah pada kemampuannya untuk memperbaiki efisiensi, efektivitas, dan kreatifitas organisasi melalui kontribusinya dalam transformasi sumber daya, inovasi dan adaptabilitas.

Mekanisme *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang diajarkan oleh seorang pemimpin kemudian akan diadaptasi oleh para pengikutnya melalui proses sosialisasi. Proses sosialisasi untuk mengirimkan visi dan misi dari seorang pemimpin ke

organisasi melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memerlukan kepemimpinan yang tepat, sehingga dapat meningkatkan perilaku kewargaan organisasi yang kuat.

Dalam kenyataannya tidak semua pimpinan berperilaku baik atau mampu menciptakan iklim atau suasana kerja yang kondusif dan kekeluargaan, banyak dijumpai pimpinan dalam kepemimpinannya bersikap egois, tidak mau bersikap kooperatif, tidak mau berkorban dan tidak mau memberikan dorongan untuk memberi semangat kerja pada karyawan. Kepemimpinan yang tidak efektif dan kurang memperhatikan karyawannya, biasanya menyebabkan perasaan tidak senang dari karyawan terhadap atasan yang diwujudkan dalam bentuk sikap bermalas-malasan dalam bekerja dan kurang bersemangat dalam menanggapi setiap tugas yang diberikan oleh pimpinan.

Selaras dengan (Singh, 2014), (Dila & Rochmah, 2015) menyimpulkan bahwa *Although the results of the present study signifies that both transformational and transactional are positively related to Organizational Citizenship Behavior (OCB), the transactional style of leadership is found to have no significant impact on Organizational Citizenship Behavior (OCB) Moreover, the positive relation of transactional with OCB is not coherent with previous literature.*

5) Pengaruh Kompetensi Dosen Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Perguruan Tinggi sebagai salah satu lembaga pendidikan yang diharapkan mampu menghasilkan sumber daya berkualitas, perlu didukung oleh dosen yang berdedikasi tinggi, kreatif dan inovatif, sehingga dapat berjalan dengan baik sesuai dengan sistem dan norma yang berlaku. Ketersediaan dosen yang berkualitas, akan membawa perguruan tinggi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dosen adalah salah satu faktor penentu bagi

keberhasilan pendidikan di perguruan tinggi, karena dosen merupakan salah satu sumber pembelajaran yang sangat berarti bagi peserta didik. Di tangan dosen hasil pembelajaran lebih banyak ditentukan, yaitu pembelajaran yang berkualitas sekaligus bermakna sebagai pemberdaya kemampuan dan kesanggupan peserta didik.

Profesionalisme dosen mewujudkan dirinya paling tidak dalam dua hal, yaitu: Pertama, praktik pengajaran menunjukkan pengaruh keahlian. Kedua, dosen berkomitmen terhadap kesuksesan peserta didiknya. Tujuan pengajaran mendorong dosen untuk bekerja melampaui persyaratan minimal yang dispesifikasikan dalam standar pendidikan nasional. Dosen profesional juga mampu melakukan pengarahan diri yang didasarkan pada pengetahuan dan komitmen dosen terhadap peserta didik. Sifat dasar perilaku dosen profesional adalah melakukan tindakan-tindakan di luar tugas resminya. Dosen yang secara sukarela berusaha bekerja keras membantu peserta didik, rekan sejawat dan perguruan tinggi ketika melaksanakan tugas tridarma perguruan tinggi mencerminkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dosen di sekolah dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh inovatif, aktif membina kegiatan ekstra kurikuler, mau membantu peserta didik di luar jam kerjanya jika ada peserta didik yang memerlukan, tidak memberikan tugas-tugas kepada peserta didik terlalu berat. OCB di perguruan tinggi juga digambarkan dengan dosen yang rajin memberikan pembelajaran, memanfaatkan waktu secara efisien, bekerja secara *kolaboratif*, serta lebih menekankan aktivitas-aktivitas profesional daripada kegiatan pribadi. Dosen berusaha agar seluruh pihak yang terlibat di perguruan tinggi dapat diuntungkan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan tindakan yang bijaksana yang merupakan manifestasi

dari pekerjaan tanpa harapan untuk memperoleh pengakuan atau imbalan.

Dalam usaha menumbuhkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di perguruan tinggi, perlu diketahui pula faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan serta faktor pada individu yang berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diantaranya adalah kompetensi dosen. (Moqvist., 2003) menjelaskan kompetensi sebagai sebuah hubungan nyata antara individu dan pekerjaan. Kompetensi merupakan gambaran tentang apa yang dapat dilakukan (*be able to do*) oleh dosen dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Agar dapat melakukan (*be able to do*) sesuatu dalam pekerjaannya, dosen harus memiliki kemampuan dalam bentuk *knowledge, aptitude* dan *skill* yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

(Midha et al., 2014) Kompetensi dalam hal keprofesionalan seorang dosen memiliki implikasi jangka panjang yang merupakan branding dari perguruan tinggi yang didasarkan kepada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimiliki oleh para dosen, hal ini juga sejalan dengan (Bhatla, 2013), (Midha et al., 2014), (Garg & Rastogi, 2006), (Kagaari & Munene, 2007), (Farrell, S. K., & Finkelstein, 2007), (Evans, Davis, & Frink, 2011).

6) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Dosen secara bersama-sama terhadap Organizational Citizenship Behavior .

Gaya Kepemimpinan dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Berdasarkan hasil analisis data pengaruh gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) para karyawan. Manfaat adanya gaya kepemimpinan dalam sebuah

organisasi dapat membuat perencanaan strategis dengan baik, dapat mengembangkan dan memasarkan produk, mendapatkan karyawan yang kompeten di bidangnya. Baik tidaknya gaya kepemimpinan seseorang tergantung dari kecerdasan emosional yang dimiliki oleh pimpinan tersebut, kecerdasan emosional dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk menilai dan mengekspresikan emosi diri, dan orang lain sebagai cara untuk memfasilitasi pemikiran, pengetahuan, dan pertumbuhan emosi dan intelektual (Clarke, 2012). Adanya pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap minat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), karena akan memberikan kontribusi yang positif terhadap OCB karyawan.

Perguruan Tinggi sebagai salah satu lembaga pendidikan yang diharapkan mampu menghasilkan sumber daya berkualitas perlu didukung oleh dosen yang berdedikasi tinggi, kreatif dan inovatif, sehingga dapat berjalan dengan baik sesuai dengan sistem dan norma yang berlaku. Ketersediaan dosen yang berkualitas, akan membawa Perguruan Tinggi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dosen adalah salah satu faktor penentu bagi keberhasilan pendidikan di Perguruan Tinggi, karena dosen merupakan salah satu sumber pembelajaran yang sangat berarti bagi peserta didik. Di tangan dosenlah hasil pembelajaran lebih banyak ditentukan, yaitu pembelajaran yang berkualitas sekaligus bermakna sebagai pemberdaya kemampuan dan kesanggupan peserta didik. Profesionalisme dosen mewujudkan dirinya paling tidak dalam dua hal, yaitu: Pertama, praktik pengajaran menunjukkan pengaruh keahlian. Kedua, dosen berkomitmen terhadap kesuksesan peserta didiknya. Tujuan pengajaran mendorong dosen untuk bekerja melampaui persyaratan minimal yang dispesifikasikan oleh tugas-tugas di kelas. Dosen profesional juga mampu melakukan pengarahan diri yang didasarkan pada pengetahuan dan komitmen dosen terhadap peserta didik. Sifat

dasar perilaku dosen profesional adalah melakukan tindakan-tindakan di luar tugas resminya. Beberapa hal yang didapati selama bertugas sebagai dosen, dosen hanya memberikan tugas kepada peserta didik sementara dosennya berbincang-bincang di kampus atau meninggalkan kampus, tidak sedikit dosen yang sengaja memperlambat masuk kelas, tidak jarang pula dosen cenderung memberikan hukuman terhadap peserta didik, tidak adil dalam pemberian nilai, kurang memotivasi peserta didik dalam proses pembelajaran, dosen kurang terbuka terhadap peserta didik, peserta didik kurang mendapat perhatian dalam pembelajaran, peserta didik bosan dengan pembelajaran yang diberikan oleh dosen. (Bolino, M. and Turnley, 2003) menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan berhubungan secara positif dengan kuantitas produk dan kualitas produk. (DiPaola & Hoy, 2005) juga menemukan korelasi yang kuat antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan pencapaian peserta didik di tingkat sekolah lanjutan atas. Hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan pencapaian sekolah di tingkat dasar dan lanjutan pertama (DiPaola & Hoy, 2005). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) telah menghasilkan sejumlah minat yang signifikan dalam lingkup pendidikan, hal ini bertolak dari kenyataan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu meningkatkan efektivitas sekolah, khususnya bagi pencapaian peserta didik (DiPaola & Hoy, 2005). Dalam usaha menumbuhkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di sekolah, perlu diketahui pula faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan dan individu yang berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diantaranya adalah kompetensi guru. Moqvist (2003) menjelaskan kompetensi sebagai sebuah hubungan nyata antara individu dan pekerjaan. Kompetensi merupakan gambaran tentang apa yang

dapat dilakukan (*be able to do*) guru dalam suatu pekerjaan (berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang dapat ditampilkan atau ditunjukkan), agar dapat melakukan (*be able to do*) sesuatu dalam pekerjaannya, guru harus memiliki kemampuan dalam bentuk *knowledge*, *aptitude* dan *skill* yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

7) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen

Gaya Kepemimpinan dalam lingkungan organisasi termasuk perguruan tinggi merupakan faktor potensial yang secara langsung maupun tidak langsung menunjang pencapaian prestasi kerja atau kinerja karyawannya atau dosennya. Kinerja dosen adalah hasil atau pencapaian kerja oleh seorang dosen atau sekelompok dosen atas tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan iptek dan seni melalui bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat) menurut standar yang berlaku pada lingkup tugas atau pekerjaannya.

(Wibowo, 2007) Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Cara pemimpin menjalin hubungan dengan pekerja; cara mereka memberi penghargaan kepada pekerja yang berprestasi; cara mereka mengembangkan dan memberdayakan pekerjanya; sangat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yang menjadi bawahannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja/prestasi kerja individu, satu diantaranya adalah kepemimpinan sebagai variabel organisasi yang turut mempengaruhinya (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, Jr., 2003:39) dan (Mangkunegara, 2009:57). Secara umum menunjukkan bahwa kepemimpinan atau gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Ini juga sejalan dengan (Anung Pramudyo, 2010), yang menyatakan Gaya

kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja dosen.

8) Pengaruh Kompetensi Dosen Terhadap Kinerja Dosen

Kompetensi dosen merupakan karakteristik dasar seorang dosen yang menggunakan bagian kepribadiannya yang paling dalam dan dapat mempengaruhi perilakunya ketika ia menghadapi pekerjaan. Kompetensi juga merupakan karakteristik dasar seorang pekerja yang menggunakan bagian kepribadiannya yang paling dalam dan dapat mempengaruhi perilakunya ketika ia menghadapi pekerjaan yang akhirnya mempengaruhi kemampuan untuk meningkatkan prestasi kerjanya

Kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, ketrampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Pada sistem pengajaran, kompetensi digunakan untuk mendeskripsikan kemampuan profesional yaitu kemampuan untuk menunjukkan pengetahuan dan konseptualisasi pada tingkat yang lebih tinggi. Kompetensi ini dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman lain sesuai tingkat kompetensinya. (Mulyasa, 2012:37-38). Kemampuan mengajar dosen sebenarnya merupakan pencerminan dosen atas kompetensinya.

Setiap pekerjaan profesional dipersyaratkan memiliki kemampuan atau kompetensi tertentu agar yang bersangkutan dapat melaksanakan tugastugas profesionalnya. (Zamroni, 2011:60). (Suparlan, 2006:85) menjelaskan bahwa standar kompetensi dosen adalah ukuran yang ditetapkan atau dipersyaratkan dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan perilaku perbuatan bagi seorang dosen agar berkelayakan untuk menduduki jabatan fungsional sesuai dengan bidang tugas, kualifikasi dan jenjang pendidikan.

9) Pengaruh Kepuasan Kerja Dosen Terhadap Kinerja Dosen

Kepuasan kerja bagi dosen sebagai pendidik diperlukan untuk meningkatkan kinerjanya. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya.

Kepuasan kerja bagi karyawan mempunyai peran yang sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan mengingat karyawan adalah sumber daya yang akan menggerakkan perusahaan. (Nilvia, 2004) Apabila kepuasan kerja karyawan terpenuhi maka karyawan cenderung akan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja dan akhirnya akan memiliki kinerja yang bagus bagi perusahaan sebaliknya ketidakpuasan kerja akan mengakibatkan tingginya tingkat keluar masuk karyawan.

Proses belajar mengajar merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan pendidik dan peserta didik atas hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan. Perilaku individu seorang dosen dalam mencapai prestasi yang dikerjakan dipengaruhi oleh faktor individu, psikologi dan organisasi. Adapun faktor-faktor kinerja tersebut antara lain meliputi pengalaman, keterampilan, usia, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja, tanggung jawab, kepuasan kerja, persepsi, motivasi, kepemimpinan, imbalan, supervisi dan kondisi kerja.

Kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan produktivitas atau pencapaian kinerja, artinya kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas karyawan atau pencapaian kinerja. Hasil kerja memiliki kaitan dengan kepuasan kerja di mana apabila hasil kerja seorang pegawai meningkat maka dapat berdampak pada cara pandang mereka tentang makna kepuasan kerja itu

sendiri. Pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi, akan menilai kepuasan kerja secara lebih menyeluruh tidak hanya seputar pemenuhan harapan dan keinginan individu tetapi lebih kepada kepuasan kerja yang menyangkut kepuasan terhadap lingkungan pekerjaan yang dapat memacu mereka meningkatkan kompetensi, seperti kepuasan terhadap pimpinan, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap komunikasi yang terjadi, serta kepuasan terhadap kondisi kerja yang tersedia menurut (Moh.As'ad, 2004). Kepuasan kerja dosen yang dimaksud (M. S. . Hasibuan, 2001) adalah perasaan yang menyenangkan tentang balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai keahlian, berat ringannya pekerjaan, lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya dan jenis pekerjaan (monoton).

10) Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Dosen

Berdasarkan indikator-indikator variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bahwa indikator *altruism* memiliki respon yang baik. Kondisi kerja yang saling mendukung satu sama lain adalah suatu bentuk kerjasama dan saling mendukung yang akan membuat dosen akan mendukung yang akan membuat pekerjaan dosen akan menjadi mudah. Kemampuan untuk membantu rekan kerja tanpa keterpaksaan dan bertujuan untuk organisasi maka dengan mudah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat terbentuk.

Pada indikator yang terdapat pada variabel kinerja dosen yaitu hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi memberikan persepsi yang baik oleh mayoritas responden penelitian. Indikator tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja dosen. Hasil kerja dosen menggambarkan upaya yang telah dikerjakan oleh dosen sebagai tolak ukur kinerja dosen. Selain itu, perilaku kerja menggambarkan

seseorang dalam menyikapi komponen-komponen pekerjaan yang dibebankannya dan sifat pribadi dosen yang merupakan sifat yang telah ada sejak lahir, akan tetapi sifat pribadi diharapkan mampu mengimbangi pekerjaan yang dibebankannya, serta mampu beradaptasi dengan cepat terhadap pekerjaannya dan segala perubahan yang ada selama bekerja.

(Artiningsih & Rasyid, 2013) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja, serta mendukung penelitian (Alhamda, S., dan Rossi, 2009) terlihat bahwa hubungan variabel perilaku kepemimpinan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) belum baik tetapi hubungan kinerja dosen sudah baik. Selain itu, adanya pengaruh antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja (Midha et al., 2014).

11) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Dosen, Kepuasan Kerja Dosen dan Organizational Citizenship Behavior secara bersama-sama terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat.

Gaya Kepemimpinan menunjukkan suatu hubungan pengaruh antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan bersama dalam situasi tertentu (Ulber Silalahi, 2011:310). Gaya Kepemimpinan efektif memiliki peranan penting dan strategis untuk menentukan efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan kelompok dan organisasional. Peran pemimpin dalam segala situasi organisasi merupakan suatu faktor yang sangat strategis. Pemimpin harus dapat mengelolah pola pikir pegawainya untuk melaksanakan setiap pekerjaan sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku. Pemimpin harus dapat menyampaikan visi dan misi organisasi secara persuasif dengan bahasa yang mudah dipahami dan dimengerti agar kinerjanya meningkat. Gaya Kepemimpinan yang terjadi pada Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat

menunjukkan keadaan masih kurangnya transparansi dalam pengambilan keputusan, kurangnya dukungan untuk berprestasi, kurangnya pemberian *reward* atau penghargaan terhadap dosen yang berprestasi.

Kompetensi dosen merupakan karakteristik dasar seorang dosen yang menggunakan bagian kepribadiannya yang paling dalam dan dapat mempengaruhi perilakunya ketika ia menghadapi pekerjaan. Kompetensi juga merupakan karakteristik dasar seorang pekerja yang menggunakan bagian kepribadiannya yang paling dalam dan dapat mempengaruhi perilakunya ketika ia menghadapi pekerjaan yang akhirnya mempengaruhi kemampuan untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Sedangkan kepuasan dosen adalah kumpulan perasaan enak dan tidak enak dimana dosen menemukan suasana kerja mereka. Apabila seorang dosen memiliki tingkat kompetensi yang tinggi maka akan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi pula, karena dengan memiliki kompetensi secara beriringan kepuasan akan pekerjaannya akan timbul dalam diri karyawan. Dengan demikian dapat dipahami bahwa dosen yang mempunyai kompetensi tinggi dan tercukupi kebutuhan hidupnya akan menunjukkan kepuasan kerja yang lebih baik.

Menurut (Stephen P Robbins & Coulter, 2010), kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini dan apa yang seharusnya mereka terima. Orang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mempunyai sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan orang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan mempunyai sikap yang negatif pula terhadap pekerjaannya. Selanjutnya (Azeem, 2010) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai meliputi lima aspek yaitu: pekerjaan itu

sendiri; gaji; pengawasan; kesempatan promosi; dan hubungan dengan sesama pekerja.

(Luthans, 2006) mengemukakan tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja, artinya kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat di duga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan. Umumnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Tingkat kepuasan juga berbeda-beda sesuai dengan sistem, nilai-nilai yang diyakini individu dimaksud. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan begitu juga sebaliknya. Terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. (Luthans, 2006) meringkaskan dalam lima dimensi (1) Pekerjaan itu sendiri (2) Gaji (3) Kesempatan promosi (4) Pengawasan dan (5) Rekan kerja. Sementara menurut (Cooper, C. L., & Locke, 2000) kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Faktor faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja (1) jenis pekerjaan (2) rekan kerja (3) tunjangan (4) perlakuan yang adil (5) keamanan kerja (6) peluang menyumbang gagasan (7) gaji/upah (8) pengakuan kinerja dan (9) kesempatan bertumbuh. Merujuk berbagai pendapat, maka (Parwanto dan Wahyudin, 2005) menyimpulkan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam rangka peningkatan kinerjanya yaitu (a) faktor psikologi, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan; (b) faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan, dengan atasannya, maupun

karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya; (c) faktor fisik, meruakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya; (d) faktor finansial, merupakan yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial.

Sikap perilaku dosen yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perguruan tinggi dalam memberikan pelayanan dengan baik yang menurut (Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, 2006) dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam perguruan tinggi (dari tenaga administrasi) mempengaruhi kualitas layanan pada perguruan tinggi tersebut. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara empiris telah terbukti berpengaruh pada *service quality*, namun faktor-faktor yang berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan atau upaya untuk menumbuhkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada dosen masih relatif memberikan hasil yang bervariasi. Ini disebabkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang tidak mudah dapat dilihat secara visual dan merupakan perilaku yang muncul dari dalam hati dosen (Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, 2006). Untuk dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dosen, maka sangat penting bagi perguruan tinggi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut (Siders, George, & Dharwadkar, 2001) meningkatnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor utama,

yaitu faktor yang berasal dari dalam diri dan faktor yang berasal dari luar. Menurut (Siders et al., 2001) faktor-faktor yang berasal dari dalam diri dapat berupa moral dari diri itu sendiri, rasa puas dosen terhadap pekerjaan dan atau perguruan tingginya, sikap positif dosen, sikap kecintaan dosen terhadap pekerjaan dan atau perguruan tingginya, pandangan dosen apakah perguruan tinggi tempatnya bekerja akan menjadi tempatnya selamanya. Sedangkan faktor-faktor yang berasal dari luar adalah sistem manajemen, sistem kepemimpinan, budaya perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia pada Perguruan Tinggi beragam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan dosen memoderasi hubungan antara persepsi kepatuhan dosen dengan dimensi advokasi dan functional participation dosen. Aspek penting lain yang berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah komitmen organisasi. Semakin meningkat kepuasan, komitmen organisasi dan kepercayaan pada pimpinan maka akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dosen. Komitmen dosen merupakan kebanggaan dosen terhadap perguruan tinggi serta kekentalan ikatan antara dosen dan perguruan tinggi yang diyakini akan mampu meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tersebut. Jika dosen merasa bangga akan perguruan tingginya, maka sikap antusias untuk melakukan pekerjaannya sendiri serta membantu anggota lainnya akan semakin baik. (Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, 2006). Apalagi jika dosen merasakan bahwa adanya ikatan emosional yang kuat antara sesama dosen maka mereka akan bahu membahu saling membantu tanpa disuruh. Demikian juga dosen yang merasakan bahwa perguruan tinggi tempat bekerja akan menjadi tempatnya mencari nafkah dalam waktu yang berkelanjutan maka akan tumbuh sikap antusias tersebut. Sikap tersebut sangat diperlukan dalam setiap perguruan tinggi yang bergerak dalam sektor jasa.



BAB IV

**POPULASI DOSEN
PERGURUAN TINGGI
SWASTA WILAYAH
SUMATERA BARAT.**



BAB IV

POPULASI DOSEN PERGURUAN TINGGI SWASTA WILAYAH SUMATERA BARAT

a. Populasi dan Sampel

Menurut (Sugiyono, 2000:55) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek, subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Populasi yang dimaksud adalah seluruh dosen tetap Universitas Swasta yang menjadi objek penelitian sebanyak 1684 orang. Data populasi secara rinci dapat ditabulasikan sebagai berikut:

Tabel 4.1. Populasi dosen tetap Universitas Swasta

No.	Universitas	Dosen Tetap
1.	Universitas Bung Hatta	308
2.	Universitas Muhammadiyah SUMBAR	171
3.	Universitas Ekasakti	193
4.	Universitas Mahaputra Muhammad Yamin	86
5.	Universitas Taman Siswa	72
6.	Universitas Baiturahmah	164
7.	Universitas Putra Indonesia YPTK Padang	424
8.	Universitas Islam SUMBAR	7
9.	Universitas Darma Andalas	117

No.	Universitas	Dosen Tetap
10.	Universitas Muhammad Nasir Bukittinggi	26
11.	Universitas Dharmas Indonesia	79
12.	Universitas Nahdatul Ulama SUMBAR	37
	TOTAL	1684

Sumber: LLDIKTI Wilayah.X, 2018

Tabel 4.2. Jumlah Sampel Penelitian

No.	Universitas	Populasi	Sampel
1.	Universitas Bung Hatta	308	42
2.	Universitas Muhammadiyah SUMBAR	171	23
3.	Universitas Ekasakti	193	26
4.	Universitas Mahaputra Muhammad Yamin	86	12
5.	Universitas Taman Siswa	72	10
6.	Universitas Baiturahmah	164	22
7.	Universitas Putra Indonesia YPTK Padang	424	58
8.	Universitas Darma Andalas	117	16
9.	Universitas Dharmas Indonesia	79	11
10.	Universitas Nahdatul Ulama SUMBAR	37	5
	TOTAL	1651	225

Sumber :Data diolah Peneliti,2018.

Sampel adalah bagian dari elemen-elemen populasi yang hendak diteliti. Pengambilan sampel mutlak dilakukan karena sangat tidak

praktis apabila studi dilakukan pada semua anggota populasi (pertimbangan waktu, dana serta pertimbangan ekonomis lainnya).

Ciri tertentu yang dipilih adalah PTS berbentuk Universitas di Sumatera Barat di bawah pengawasan LLDIKTI Wilayah X dan ciri pada dosen tetap Universitas Swasta di Sumatera Barat adalah jumlah program studi minimal 6 (enam) program studi dan jumlah lebih dari 30 orang, ini berdasarkan kriteria minimum untuk menjadi Universitas harus memiliki 5 (lima) program studi dengan ketentuan 3 (tiga) program studi eksakta dan 2 (dua) program studi sosial, sedangkan untuk 1 (satu) program studi minimal memiliki dosen sebanyak 6 (enam) orang sehingga sebuah Universitas harus memiliki minimal 30 orang dosen tetap. Variabel ini terdiri dari lima variabel laten (*unobserved*) atau juga disebut konstruk yaitu : *Kinerja Dosen, Kepuasan Kerja Dosen, Organizational Citizenship Behavior, Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Dosen*. Dari lima konstruk atau variabel laten (*unobserved variable*) tersebut merupakan dua variabel eksogen (Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Dosen) dan tiga variabel endogen (Kepuasan Kerja Dosen, *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Dosen).

Model SEM dalam penelitian ini tersusun atas tiga model struktural, yaitu model struktural 1, model struktural 2, dan model struktural 3. Model struktural 1 memiliki dua variabel eksogen (Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Dosen) dan satu variabel endogen (Kepuasan Kerja Dosen). Model struktural 2, memiliki dua variabel eksogen (Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Dosen) dan satu variabel endogen (*Organizational Citizenship Behavior*). Model struktural 3 memiliki dua variabel eksogen (Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Dosen) dan tiga variabel endogen (Kepuasan Kerja Dosen, *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Dosen).

b. Defenisi Secara Konseptual dan Operasional

1) Kinerja Dosen

a. Definisi Konseptual

Kinerja dosen adalah hasil atau pencapaian kerja oleh seorang dosen atas tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan iptek dan seni melalui bidang pendidikan/pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat) menurut standar yang berlaku pada lingkup tugas atau pekerjaannya.

b. Definisi Operasional.

Kinerja dosen diukur menggunakan dimensi pendidikan & pengajaran; penelitian; dan pengabdian pada masyarakat.

Dimensi pendidikan & pengajaran meliputi :

Membuat satuan acara perkuliahan (SAP)

Menggunakan berbagai media/alat bantu belajar

Menjadikan hasil ujian sebagai umpan balik.

Dimensi penelitian meliputi:

Merancang dan melaksanakan penelitian

Membuat laporan karya ilmiah atau penelitian

Dimensi pengabdian pada masyarakat meliputi:

Menulis karya pengabdian pada masyarakat

2) Kepuasan Kerja

a. Definisi Konseptual

Kepuasan Kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaannya yang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaan serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan, yang diwujudkan dengan sikap emosional dan hasil kerja yang efisien, efektif dan produktif.

b. Definisi Operasional

Kepuasan Kerja diukur menggunakan dimensi: Pendapatan, Suasana Kerja dan Penghargaan.

Dimensi Pendapatan meliputi:

Gaji dan tunjangan yang diterima sesuai dengan harapan dan memadai

Adanya Jaminan Kesehatan dan Pensiun dari Ketenaga Kerjaan

Dimensi Suasana Kerja meliputi:

Lingkungan Kerja dan dukungan dari rekan kerja

Fasilitas kerja dan keamanan kerja

Dimensi Penghargaan meliputi:

Penghargaan dan beban kerja yang diberikan kepada Dosen

Variasi tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada Dosen

3) Organizational Citizenship Behavior (OCB)

a. Definisi Konseptual

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah sebagai perilaku ekstra individu yang berperan di luar batas-batas atau lebih dari tugas pekerjaan yang biasa mereka lakukan, yang akan memberikan kinerja melebihi harapan dan mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

b. Definisi Operasional

Organizational Citizenship Behavior (OCB) diukur menggunakan dimensi: *Helping Behavior/Altruism, Individual Initiative/Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Vertue. Organizational Loyalty, Self-Development*

Dimensi *Helping Behavior/Altruism* meliputi:

Memberikan pertolongan kepada rekan kerja

Siap membantu orang disekitarnya

Dimensi Indikator *Individual Initiative/Conscientiousness* meliputi:

Berusaha bekerja melebihi tugas dan tanggung jawabnya

Melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur

Dimensi *Sportsmanship* meliputi:

Memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal

Tidak mudah mengeluh

Semangat dan antusia dalam bekerja

Dimensi *Courtesy* meliputi:

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerja

Tidak bermasalah dengan orang lain

Dimensi *Civic Virtue* meliputi:

Rasa tanggung jawab terhadap kehidupan organisasi

Dukungan pekerjaan atas fungsi-fungsi administratif

Dimensi *Organizational Loyalti* meliputi:

Peraturan perusahaan

Standar Operasional Prosedur (SOP)

Dimensi *Self-Development* meliputi:

Pendidikan Formal

Pendidikan Non Formal

4) Gaya Kepemimpinan

a. Definisi Konseptual

Gaya Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan bawahannya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

b. Definisi Operasional

Gaya Kepemimpinan diukur menggunakan Dimensi: Perilaku tugas, Perilaku hubungan, Kesiapan/kematangan dalam melaksanakan tugas.

Dimensi Perilaku tugas meliputi:

Bimbingan pimpinan dalam perencanaan dan pelaksanaan kebijakan

Bimbingan dan arahan pimpinan dalam laporan hasil pelaksanaan kebijakan

Arahan pimpinan dalam perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan
Dimensi Perilaku hubungan meliputi:

Kondisi hubungan formal antar pimpinan dan antara pimpinan dengan staf

Perilaku pimpinan terhadap bawahan didalam dan diluar lingkungan kerja

Kondisi hubungan informasi antar pimpinan dan antar pimpinan dan staf

Sikap pimpinan terhadap staf didalam dan diluar lingkungan kerja

Dimensi Kesiapan/kematangan dosen dalam melaksanakan tugas meliputi:

Persepsi/kemampuan staf dalam menerima arahan pimpinan dan melaksanakan tugas

Kematangan dan kreatifitas staf dalam mengambil resiko dalam melaksanakan pekerjaan

Kemampuan staf membaca situasi dan berkomunikasi sesuai gaya kepemimpinan pemimpin

5) Kompetensi Dosen

a. Definisi Konseptual

Kompetensi adalah kemampuan seorang dalam bekerja secara efektif, memiliki motif, bakat, keterampilan pada berbagai aspek ilmu pengetahuan serta keahlian dan profesional yang dipergunakan dalam menjalankan suatu kegiatan.

b. Definisi Operasional

Kompetensi dalam penelitian ini diukur menggunakan skala Likert (1 s/d. 5) melalui Dimensi: Kepribadian, Pedagogik, Profesional, Sosial.

Dimensi Kepribadian meliputi:

Memiliki kepribadian yang mantap dan stabil serta dewasa

Memiliki kepribadian yang arif dan berwibawa serta berakhlak mulia, sehingga menjadi teladan terhadap peserta didik

Dimensi Pedagogik meliputi:

Kemampuan mengelola pembelajaran

Kemampuan mengelola peserta didik

Dimensi Profesional meliputi:

Kemampuan penguasaan materi secara luas

Dimensi Sosial meliputi:

Kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi kepada peserta didik



BAB V

RESUME



BAB V

RESUME

a. Resume Umum

Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja dosen tetap. Indikator gaya kepemimpinan yang dominan yaitu pimpinan memberikan bimbingan dalam pelaksanaan kebijakan, yaitu bimbingan pimpinan dalam perencanaan dan pelaksanaan kebijakan pada dimensi perilaku tugas.. Sedangkan pernyataan kepuasan kerja yang dominan yaitu dosen yang berprestasi mendapatkan penghargaan. Indikator penghargaan dan beban kerja dosen pada dimensi memberikan penghargaan, agar kepuasan kerja dosennya tinggi yang ditunjukkan dengan memberikan penghargaan kepada dosen yang berprestasi.

Kompetensi dosen berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dosen tetap. Pernyataan kompetensi dosen yang dominan yaitu mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, hal ini termasuk pada dimensi kompetensi sosial.

Gaya kepemimpinan dan kompetensi dosen secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dosen. pernyataan yang dominan yaitu mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik. Pernyataan kepuasan kerja dosen yang dominan yaitu dosen yang berprestasi mendapatkan penghargaan.

Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dosen tetap. Pernyataan gaya kepemimpinan yang dominan yaitu pimpinan memberikan bimbingan dalam pelaksanaan kebijakan. Indikator bimbingan pimpinan dalam perencanaan dan pelaksanaan kebijakan pada

dimensi perilaku tugas. Sedangkan pernyataan *organizational citizenship behavior* yang dominan yaitu mengikuti kegiatan seminar yang diadakan di luar lingkungan Universitas. Hal tersebut dilakukan agar *organizational citizenship behavior* dosennya tinggi.

Kompetensi Dosen berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dosen tetap. Pernyataan kompetensi dosen yang dominan yaitu mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik. Indikator kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi kepada peserta didik pada dimensi kompetensi sosial. Sedangkan pernyataan *organizational citizenship behavior* yang dominan yaitu mengikuti kegiatan seminar yang diadakan di luar lingkungan universitas.

Gaya Kepemimpinan dan kompetensi dosen secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dosen tetap. Indikatornya bimbingan pimpinan dalam perencanaan dan pelaksanaan tugas pada dimensi perilaku tugas. Pernyataan yang dominan bagi variable *organizational citizenship behavior* yaitu mengikuti kegiatan seminar yang diadakan di luar lingkungan universitas. Hal ini termasuk pendidikan non-formal dan dimensi *Self-Development*, agar *organizational citizenship behavior* dosennya tinggi maka pimpinan harus mengutamakan gaya kepemimpinan yang dapat memberikan bimbingan dalam pelaksanaan kebijakan kepada dosen tetapnya.

Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen tetap. Pernyataan kinerja dosen yang dominan yaitu mendiskusikan hasil ujian dengan mahasiswa sebagai bantuan untuk umpan balik yang positif. Indikatornya menjadikan hasil ujian sebagai umpan balik pada dimensi pendidikan & pengajaran. Sedangkan pernyataan gaya

kepemimpinan yang dominan yaitu pimpinan memberikan bimbingan dalam pelaksanaan kebijakan. Indikator bimbingan pimpinan dalam perencanaan dan pelaksanaan tugas pada dimensi perilaku tugas, agar kinerja dosennya baik, maka pihak manajemen universitas hendaknya tidak mengutamakan gaya kepemimpinan dalam memberikan bimbingan pada pelaksanaan kebijakan kepada dosen tetapnya.

Kompetensi Dosen berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen tetap. Pernyataan kinerja dosen yang dominan yaitu mendiskusikan hasil ujian dengan mahasiswa sebagai bantuan untuk umpan balik yang positif, yang berada pada indikator menjadikan hasil ujian sebagai umpan balik pada dimensi pendidikan & pengajaran. Sedangkan pernyataan kompetensi dosen yang dominan mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, indikator kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi kepada peserta didik pada dimensi kompetensi sosial. Agar kinerja dosennya baik, maka pihak manajemen universitas hendaknya memperkuat kompetensi dosen dengan mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik.

Kepuasan Kerja Dosen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen tetap. Pernyataan kinerja dosen yang dominan yaitu mendiskusikan hasil ujian dengan mahasiswa sebagai bantuan untuk umpan balik yang positif, dengan indikator menjadikan hasil ujian sebagai umpan balik pada dimensi pendidikan & pengajaran. Sedangkan pernyataan kepuasan kerja yang dominan yaitu dosen yang berprestasi mendapatkan penghargaan, dengan indikator penghargaan dan beban kerja yang diberikan kepada dosen pada dimensi memberikan penghargaan. Agar kinerja dosennya baik maka pihak manajemen universitas hendaknya tidak mengutamakan kepuasan kerja dosen tetapnya dalam memberikan penghargaan kepada dosen

yang berprestasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen tetap. Pernyataan kinerja dosen yang dominan yaitu mendiskusikan hasil ujian dengan mahasiswa sebagai bantuan untuk umpan balik yang positif, dengan indikator menjadikan hasil ujian sebagai umpan balik pada dimensi pendidikan & pengajaran. Sedangkan indikator *organizational citizenship behavior* yang dominan yaitu mengikuti kegiatan seminar yang diadakan di luar lingkungan universitas dengan indikator pendidikan non formal pada dimensi *Self-Development*itu. Agar kinerja dosennya baik, maka pihak manajemen universitas hendaknya lebih memperkuat *organizational citizenship behavior* dari para dosennya dengan memperhatikan keinginan dosen tetapnya untuk mengikuti kegiatan seminar yang diadakan di luar lingkungan universitas.

Gaya Kepemimpinan, kompetensi dosen, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior* secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen.. Variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja dosen yaitu variabel kompetensi dosen, dengan pernyataan yang dominan adalah mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, dengan indikator kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi kepada peserta didik dan dimensi kompetensi sosial. Agar kinerja dosennya baik maka pihak manajemen di universitas harus lebih memberikan perhatiannya kepada kompetensi dosen tetapnya dan agar kompetensi dosen tetapnya tinggi, maka yang harus dilakukan adalah mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik.

b. Resume Kebijakan Manajerial

Hasil ini memiliki implikasi pada kebijakan manajerial, yaitu hasil yang dapat dapat digunakan sebagai acuan oleh manajemen dalam

menentukan skala prioritas kebijakan apa yang harus dilakukan. Kebijakan manajerial sebagai berikut :

Pihak manajemen universitas swasta hendaknya mengedepankan kompetensi dosen yang dapat meningkatkan kepuasan kerja para dosen tetapnya. Para dosen hendaknya mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dosennya dengan cara memberikan penghargaan kepada dosen yang berprestasi.

Pihak manajemen universitas swasta hendaknya mengedepankan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* para dosen tetapnya. Para pimpinan hendaknya dapat memberikan bimbingan dalam pelaksanaan kebijakan kepada dosen tetapnya sehingga dapat meningkatkan pengembangan diri dosen tetapnya dengan cara mengikuti pendidikan non formal seperti mengikuti kegiatan seminar yang diadakan di luar lingkungan universitas.

Untuk lebih meningkatkan kinerja dosen tetap, pihak manajemen universitas swasta harus lebih memberikan perhatiannya kepada kompetensi dari para dosen tetapnya. Secara kongkrit dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kompetensi sosial dari dosen tetapnya melalui kemampuan berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik.

c. Resume Managemen

Dosen harus selalu semangat, agar tetap dapat melakukan yang terbaik dalam setiap pekerjaannya sehingga memiliki tujuan yang realistik. Secara konkrit dapat dilakukan dengan cara meningkatkan pemberian penghargaan kepada dosen tetap yang berprestasi menjadi lebih banyak lagi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) agar selalu ada peningkatan, maka perlu lebih ditingkatkan lagi pemberian bimbingan kepada dosen tetap dalam pelaksanaan tugasnya untuk

melaksanakan tridarma perguruan tinggi agar lebih baik secara konkrit dapat dilakukan dengan cara meningkatkan jumlah peserta dosen tetap dalam mengikuti seminar diluar lingkungan universitas.

Perlu adanya meningkatkan dalam kompetensi dosen tetap, terutama kompetensi sosial dalam hal berkomunikasi dan berinteraksi kepada peserta didik secara konkrit, sehingga perlu kemampuan berkomunikasi dengan efektif kepada para peserta didik dengan cara menggunakan pola komunikasi banyak arah, artinya dosen juga memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengemukakan pendapatnya.

DAFTAR PUSTAKA

- A.O.Aunga, D., & Masare, O. (2017). Effect of leadership styles on teacher ' s performance in primary schools of Arusha District Tanzania. *International Journal of Educational Policy Research and Review*, 4(4), 42–52.
- Afandi, P., & Supeno, B. (2016). The Influence of Competence , Organization Culture and Work Environment to Teacher ' s Performance As Well As Its Implication on Grad Competence of State Senior Islam Schools on Padang City. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 283–295. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n5p283>
- Alhamda, S., dan Rossi, S. (2009, January). Persepsi Perilaku Kepemimpinan, Perilaku Sebagai Warga Organisasi dan Kinerja Dosen Politeknik Kesehatan Padang Sumetara Barat. *Buletin Mingguan*.
- Albanese, Robert, (1978). *Managing: Toward Accountability for Performance*. Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois.
- Amin, M. (2015). Relationship between Job Satisfaction , Working Conditions , Motivation of Teachers to Teach and Job Performance of Teachers in MTs, Serang, Banten. *Journal of Management and Sustainability*, 5(3), 141–154. <https://doi.org/10.5539/jms.v5n3p141>
- Ampaire, J. (2015). Influence of Head Teacher ' s Leadership Styles on Secondary School Student ' s Academic Performance : A Case Study of Meru District , Tanzania. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 22(2), 212–218.
- Amstrong. (2004). *A handbok of Human Resource Management Practice*. London: Kogam.
- Anam, A. K., & Sunaryo, H. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Terhadap Perilaku Keanggotaan (OCB) Pada

- Pegawai di Yayasan Mima Nurul Huda Gondangrejo Cakru Kencong Kabupaten Jember. *E – Jurnal Riset Manajemen*, 6(1), 77–89.
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The Influence Of The Transformational Leadership And Work Motivation On Teachers Performance. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19–29.
- Anung Pramudyo. (2010). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta. *Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, Vol.1 No.1(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Anwar, A. A., Maupa, H., Haerani, S., & Pahlevi, C. (2015). The Effects of Leadership Styles , Organizational Climate , Environmental Aspects and Organizational Commitment and Job Satisfaction on t he Lectures ' Performance of Kopertis III in Jakarta. *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, III(Ix), 37–42.
- Arif, D., & Putri, M. A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Akuntansi*, 10(April), 1–18. <https://doi.org/10.15408/akt.v9i1.3581>
- Artiningsih, D. W., & Rasyid, S. (2013). Pengaruh Locus of Control, Organizational Citizenship Behavior dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Rumah Sakit Umum Daerah Kotabaru). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(3), 365–373.
- Atmojo, M. (2012). The influence of transformational leadership on job satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance. *International Research Journal of Business Studies*, 5(2), 113–128. <https://doi.org/10.1108/18325911211258353>

- Auliana, S., & Nurasiah, I. (2017). Penerapan Organizational Citizenship Behavior Dosen Di Stie Bina Bangsa. *Jurnal Manajerial*, 2(2), 149–162.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire manual and sampler set (3rd ed.)*. Palo Alto: Mind Garden.
- Azeem, S. M. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Journal Psychology*, 1(4), 295–299. <https://doi.org/10.4236/psych.2010.14038>
- Badillo Amador, L., Lopez Nicolas, A., & Vila, L. E. (2006). Education and competence mismatches : job satisfaction consequences for workers. *XVI Jornadas ASEPUMA*, 105(1), 1–12.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., and U. D. (2001). *The HR Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bhatla, B. (2013). Organizational Citizenship Behavior of Faculties in Private Engineering Colleges w . e . f Lucknow. *International Journal of Management & Business Studies*, 3(1), 116–123.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers ' organizational commitment , professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Journal Teaching and Teacher Education*, 20, 277–289. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2004.02.003>
- Bolino, M. and Turnley, B. (2003). *Neglected issues in citizenship research* ((Chair) (E). St. Louis, MO: Symposium conducted for the Midwest Academy of Management.
- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2011). *Modern Management*. Spanish: Pearson Prentice Hall.
- Christophersen, K., Elstad, E., Solhaug, T., & Turmo, A. (2015). Explaining Motivational Antecedents of Citizenship Behavior

- among Preservice Teachers. *Journal Education Sciences*, 5, 126–145. <https://doi.org/10.3390/educsci5020126>
- Creech, Bill (1996), Lima Pilar TQM (Alih bahasa oleh Sindoro, A.) Jakarta: Binarupa Aksara.
- Clarke, N. (2012). Emotional Intelligence and Its Relationship to Transformational Leadership and Key Project Manager Competences Nicholas. *Project Management Journal*, 43(4), 27–41. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Cooper, C. L., & Locke, E. A. (2000). *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice*. Malden: Blackwell Business.
- Cuciac, L., Țepordei, A.-M., Labăr, A.-V., Cătălin, C., & Cuciac, L. (2015). The Influence of Teachers ' Perceived Leadership Styles and Students ' Learning Approaches on Academic Achievement The Influence of Teachers ' Perceived Leadership Styles and Students ' Learning Approaches on Academic Achievement. *Journal Education And Development, Research And Practice*, 2(1), 9–21.
- Darmawan. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Darto, M., Setyadi, D., Riadi, S. S., & Hariyadi, S. (2015). The Effect of Transformational Leadership , Religiosity , Job Satisfaction , and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance in the Regional Offices of National Institute of Public Administration , Republic of In. *European Journal of Business and Management*, 7(23), 205–219.
- Davis, K. ., & Newstrom. (2001). *Perilaku Dalam Organisasi* (Jilid Satu; D. Agus, Ed.). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Dessler, G. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jilid 1; R. Paramita, Ed.). Jakarta: PT Indeks.

- Deswarta. (2017). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Uin Sultan Syarif Kasim Riau. *Jurnal Valuta*, 3(1), 19–39.
- Dewi, N. N., Budiyanto, & Suwitho. (2016). Investigation on person organization fit and job performance. *International Journal of Business and Finance Management Research*, 4, 117–127.
- Dila, A. N., & Rochmah, T. nurul. (2015). Analisis Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan Dan Tim Kerja Terhadap Kedisiplinan Pegawai Rumah Sakit X Surabaya. *Administrasi Kesehatan Indonesia*, 3(2), 129–138.
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students. *The High School Journal*, 88(3), 35–44. <https://doi.org/10.1353/hsj.2005.0002>
- Djamaluddin, A. (2008). *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pendekatan dari Segi MSDM*. Jakarta: PT. Intermedia Personalia Utama.
- Edison, Emron, Anwar, Yohny, Komariyah, & Imas. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pertama)*. Bandung: Alfabeta.
- Ehtiyar, V. R., Akta, A., & Ömüri, E. (2010). The Role Of Organizational Citizenship Behavior On University Student's Academic Success. *Journal Tourism and Hospitality Management*, 16(1), 47–61.
- Emmanouil, K., & Paraskevi-ioanna, L. (2014). The Impact of Leadership on Teachers ' Effectiveness. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(7), 34–39.
- Evans, W. R., Davis, W. D., & Frink, D. D. (2011). An Examination of Employee Reactions to Perceived Corporate Citizenship. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(4), 938–964. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00742.x>

- Faitullah. (2014). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kecerdasan Emosi Terhadap Kinerja Dosen Di Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah II (Studi Kasus Pada Univeristas Binadarma Dan Universitas Tridinanti). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya*, 12(4), 275–300.
- Far, M. B., Neia, J. N., Nezaad, B. B., & Daneshpaye, A. A. (2015). The analysis of Relationship between Transformational leadership of Principals with Organizational Citizenship Behavior of Teachers in Baharestan City. *Biological Forum – An International Journal*, 7(1), 149–158.
- Farrell, S. K., & Finkelstein, L. M. (2007). Organizational citizenship behavior and gender: Expectations and attributions for performance. *North American Journal of Psychology*, 9(1), 81–95.
- Ferdinand. (2000). *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajem*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ferdinand. (2002). *SEM Dalam Penelitian Manajemen, Aplikasi Model- Model Rumit dalam Penelitian Tesis dan Disertasi*. Semarang: BP-UNDIP.
- Ferdinand, A. (2006). *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen* (Edisi ke 4). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Garg, P., & Rastogi, R. (2006). Climate profile and OCBs of teachers in public and private schools of India. *International Journal of Educational Management*, 20(7), 529–541. <https://doi.org/10.1108/09513540610704636>
- Gaspersz, V. (2007). *Organizational Exelence*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gee, N. C. (2018). The impact of lecturers' competencies on students' satisfaction. *Journal of Arts and Social Sciences*, 1(2), 74–86.

- George, J. ., & Jones, G. . (2009). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (Sixth Edit). New Jersey:Printice Hall.
- Ghozali.I. (2006). *Struktur Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali.I. (2008). *Model Persamaan Struktural Konsep & Aplikasi Dengan Program AMOS 16.0*. Semarang: BP-UNDIP.
- Gibson, J. ., Ivancevich, J. ., & Donnely, Jr., J. H. (2003). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku Struktur dan Proses* (W. Djoerban, Ed.). Jakarta: Erlangga.
- Giri, E. E., Nimran, U., Hamid, D., Musadieg, A., & Al Musadieg, M. (2011). The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Job Involvement , Knowledge Sharing , and Employee Performance : A Study on Regional Telecommunications Employees of PT Telkom, East Nusa Tenggara Province, Indonesia. *International Journal of Management and Administrative Sciences*, 3(4), 20–33. Retrieved from www.ijmas.org
- Greenberg, J., & Baron, R. (2003). *Behaviour in Organizations: Understanding and managing the human side of work*. (8th Ed; U. S. River, Ed.). London: Pearson Education, Inc.
- Greenberg, J., & Baron, R. (2003). *Behavior in Organizations (understanding and managing the human side of work)* (Eight Edit). Prentice Hall.
- Hair, J.F., R.E. Anderson, R.L. Tatham, and W. C. B. (1995). *Multivariate data analysis: with readings*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hairuddin, A., Gani, M. U., Siring, B., & Arifin, Z. (2017). Motivation , Competence and Organizational Commitment ' s Effect on Lecturers ' Job Satisfaction and Lecturers Performance.

- International Journal of Management & Social Sciences*, 6(3), 419–428.
- Harahap, F. (2017). The Influence of Principal Managerial Competency toward Teacher s ' Productivity and Organizational Citizenship Behavior (OCB) By Mediation of Interpersonal Communication of State Vocational High School (SMK) South Tapanuli , North Sumatera. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 22(1), 29–39. <https://doi.org/10.9790/0837-2201062939>
- Hariandja, & Marihot, T. E. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hartono, B. D., & Zubaidah. (2017). The Influence Of Leadership, Organizational Culture And Work Discipline On Teacher Performance Regarding Work Motivation As Intervening Variable (A Case Study Of Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Al Kholidin). *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(1), 69–95.
- Haryono, S. (2007). *Metodologi Penelitian Bisnis, Teori dan Aplikasi*. Palembang: Badan Penerbit MM UTP.
- Hasibuan, M. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Hasibuan, M. S. . (2001). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT. Ikrar Mandiriabadi.
- Hidayanto, N. (2016). Hubungan Kompensasi Kompetensi Motivasi Terhadap Kinerja Dosen Di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Ngudia Husada Madura. *Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 2(2), 419–426.
- Hilmi. (2017). Improving Performance and OCB of Student Management Department Through Leadership Democracy Model Class Event in Islamic Education of IAIN STS Jambi. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 6(2), 158–164. <https://doi.org/10.21275/ART20164693>

- Horton, P. B., & Hunt, C. . (2006). *Sosiologi* (Drs. Aminuddin ram, Ed.). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hui, H., Jenatabadi, H., Ismail, N. A., Wan, C., Wan, J., & Radzi, M. (2013). Principal ' s Leadership Style and Teacher Job Satisfaction : A Case Study in China. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 5(4), 175–184.
- Hutapea, T. (2008). *Kompetensi Plus*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- I'tidal, M., & Jam'an, A. (2016). Pengaruh Antara Kompetensi, Kompensasi, Motivasi Kerja Dan Pendidikan Terhadap Kinerja Dosen Di Stimik Akba Makassar. *Jurnal Competitiveness*, 10(2), 16–30.
- Ibrahim, M. (2016). Effects Of Competence On Lecturers' Performance At Private Higher Education Institutions In Gorontalo Province, Indonesia. *Journal of Design, Art and Communication*, (Special Edition), 3226–3234.
- Ika, O., & Weliyati. (2015). Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Kinerja Dosen Di Jurusan Kebidanan Poltekkes Tanjungkarang. *Jurnal Kesehatan Metro Sai Wawai*, VIII(2), 55–62.
- Indrasari, M. (2017). The Effect Of Organizational Culture, Environmental Work, Leadership Style On The Job Satisfaction And Its Impact On The Performance Of Teaching In State Community Academy Bojonegoro. *Jurnal Sinergi*, 7(2), 58–73.
- Irawan, P. (1999). *Logika dan Prosedur Penelitian*. Jakarta: STIA-LAN.
- Irawan, P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA- LAN Press.
- Iskandar, S., & Juhana, E. (2014). Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Guru Di Sdn Baros Mandiri 5 Kota

- Cimahi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 8(2), 86–98.
- Jaya, N. N. (2015). *Meningkatkan perilaku ekstra peran karyawan*. 9(1), 163–166.
- Jayadi. (2012). Kompetensi Guru, Spiritual Intelligence, Self Determination Theory Dan Organization Citizenship Behavior. *Humanitas*, 9(2), 169–184.
- Judge, T. A., & Piccol, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kagaari, J. R. K., & Munene, J. C. (2007). Engineering lecturers' competencies and organisational citizenship behaviour (OCB) at Kyambogo University. *Journal of European Industrial Training*, 31(9), 706–726. <https://doi.org/10.1108/03090590710846675>
- Karabina, M. (2016). The Impact Of Leadership Style To The Teachers' Job Satisfaction. *European Journal of Education Studies*, 2(3), 80–94.
- Kartini, I. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) di Politeknik LP3I Jakarta Kampus Jakarta Utara. *Jurnal Lentera Bisnis*, 6(1), 75–84.
- Khaerul Umam. (2012). *Manajemen Organisasi*. Jakarta: Pustaka Setia.
- Khan, H., Yasir, M., Yusof, H. M., Bhatti, M. N., & Umar, A. (2017). The Relationship Between Ethical Leadership And Organizational Citizenship Behavior: Evidence From Pakistan. *City University Research Journal*, (Special Issue), 45–62.
- Khan, S. K., & Rashid, M. Z. H. A. (2015). The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with

- Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 1(2), 335–359.
- Kılınç, A. Ç. (2014). A Quantitative Study of the Relationship between Distributed Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Perceptions of Turkish Primary School Teachers. *Journal of Curriculum and Teaching*, 3(2), 69–78. <https://doi.org/10.5430/jct.v3n2p69>
- Kinichi, K. &. (2003). *Organizational Behavior* (A. A. Bacon, Ed.). USA: Needham Heights.
- Kusin, S. H. B. A. (2015). Leadership Style of Lecturer Influence on Academic Performance of TVET Student. *Journal of Resources Development and Management*, 9, 20–23.
- Kuswandi, Sundjoto, Noor, A., & Purwanto. (2015). Effects Of Transformational Leadership, Personal Value, Job Satisfaction On Lecturer Performance. *Journal of Arts, Science & Commerce*, VI(2), 84–92.
- Kyongo, J. K. (2016). Effect of Interpersonal Competence on Organizational Performance. *The International Journal Of Humanities & Social Studies*, 4(12), 2012–2016.
- Le, D. T., & Pham, C. H. (2016). Lecturer's Working Environment and Teaching Competence in Selected Agricultural Colleges in Vietnam. *International Journal of Financial Research*, 7(5), 56–76. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v7n5p56>
- Leblanc, C. J. (2014). Characteristics Shaping College Student Organizational Citizenship Behavior. *American Journal Of Business Education – Second Quarter*, 7(2), 99–108.
- Lilawati, E., & Mashari, F. (2017). Pengaruh Kompetensi Dosen Dan Kepuasan Kerja Dosen Terhadap Kinerja Dosen dii Universitas Kh A Wahab Hasbullah Tambakberas Jombang. *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Islam*, 3(1), 39–63.

- Lukiana, N. (2016). Faktor Internal Dan Eksternal Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior Dosen Pts Di Kabupaten Lumajang. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Dan Bisnis*, 362–382.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi* (Edisi Kese; dkk Vivin Andika Y, Ed.). Yogyakarta: Andi Offset.
- Madrid. (2009). Analysis of Effect of PNS faculty workload and Reward Performance Against State University Lecturer. *Analysis of Journal of Social Sciences*, 6.
- Magfirah, A., & Wahyu, M. (2017). Pengaruh organisational citizenship behavior (ocb) terhadap kinerja dosen universitas sulawesi barat influence organisational citizenship behavior (ocb) to lecturer performance of west sulawesi university. *JurnalEquilibrium*, Vol.3 No.3, 290–300.
- Majeed, N., Ramayah, T., Mustamil, N., Nazri, M., & Jamshed, S. (2018). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Modeling emotional intelligence as mediator. *Journal Management and Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 12(4), 571–590. <https://doi.org/10.1515/mmcks-2017-0034>.Introduction
- Management, H. R., Harikaran, J., Vidiyal, M. A. S. I., & Jeeva, K. (2015). Leadership Style of Principals and Teacher ' S Behaviour in Kilinochchi Zone Schools. *European Journal of Business and Management*, 7(7), 49–58.
- Mangkunegara, A. A., & P, A. (2010). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Rafika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mansor, A., Darus, A., & Dali, M. H. (2013). Mediating Effect of Self-Efficacy on Self-Leadership and Teachers ' Organizational Citizenship Behavior: A Conceptual Framework.

- International Journal of Economics, Business and Management Studies*, 2(1), 1–11.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. . (2006a). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006b). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pert; J. Sadeli & B. P. Hie, Eds.). Jakarta: Salemba Empat.
- Maulan, Hadhienata, S., & Post, W. S. (2018). Sequential explanatory analysis on Lecturers ' work quality investigated from organizational citizenship behavior , innovativeness , and training effectiveness. *International Journal of Multidisciplinary Education and Research*, 3(3), 84–87.
- Megginson, L. C., & Byrd, M. J. (2012). *Small Business Management: An Entrepreneur's Guidebook*. America's: McGraw Hill Higher Education.
- Midha, A., Mathur, S., & Jain, M. R. (2014). Determinants of Organization Citizenship Behaviour : A Study on Professional College Teachers in Delhi / NCR. *Ushus J B Mgt*, 13(2), 39–52.
- Miller, L., Rankin, N. and Neathey, F. (2001). *Competency Frameworks in UK Organizations*. London: CIPD.
- Minadzi, V. M., & Nyame, G. (2016). Leadership Styles Of Basic School Head Teachers : How Does It Influence Teachers ' Classroom Performance ? *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 3(4), 1983–1991. <https://doi.org/10.18535/ijsshi/v3i4.5>
- Muchinsky, Paul M., (1997). *Psychology Applied to work*. First Edition, The Dorsey Press, Chicago
- Moh.As'ad. (2004). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Moh.Uzer, U. (2012). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moqvist. (2003). The Competency Dimension of Leadership: Findings from a Study of Self-Image among Top Managers in

- the Changing Swedish Public Administration. Centre for Studies of Humans, Technology and Organisation. *Linköping University*.
- Mulyasa, E. (2012). *Kurikulum Berbasis Kompetensi. Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Munandar, S. (2012). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: BPFE UI.
- Mus, R., Nujum, S., & Sukmawati, S. (2017). The Influence of Competency and Organizational Culture on Performance Lecturer Kopertisregion IX Employed On PTS in Makassar. *Journal of Research in Business and Management*, 5(2), 7–12.
- Narimawati, U. (2006). Pengaruh Modal Intelektual dan Kepuasan Terhadap Kinerja. *Makalah Nasional Ekono-Insentif*.
- Ndaipa, C. J. (2016). Leadership Styles Adopted By Headteachers And The Influence On Staff Performance Inprimary Schools Of Chimoio Cluster In Mozambique. *The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences (EPESS)*, 5, 107–115.
- Nenet Natasudian, J. (2015). Meningkatkan perilaku ekstra peran karyawan. *GaneC Swara*, Vol.9(No.1), 9. Retrieved from <http://ejournal.iainkendari.ac.id/shautut-tarbiyah/article/view/921>
- Nilvia, W. (2004). *Identifikasi Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Aeronurti Catering Services Batam*. Institut Teknologi Bandung.
- Ningsih, P. (2017). Pengaruh Komitmen, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Kecamatan Pasangkayu Kabupaten Mamuju Utara (Study Kasus pada SMA Negeri 1 Pasangkayu dan MA DDI Pasangkayu). *E Jurnal Katalogis*, 5(7), 181–190.
- Nursyamsi, I. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Pemberdayaan, dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional serta

- dampaknya terhadap Kinerja Dosen. *Conference in Business, Accounting, and Management (CBAM)*, 11–12.
- Nurwati, Nimran, U., Setiawan, M., & Surachman. (2012). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Propinsi Sulawesi Tenggara). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(1), 1–11.
- Nuryani, R. E. (2017). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Dosen Pada Fakultas Ekonomi Universitas Al-Ghifari. *Jurnal Ilmiah "Politea" FISIP Universitas Al-Ghifari*, 18(9), 21–41.
- Nyenyembe, W., F., Maslowski, R., Nimrod, B. S., Peter, & Levina. (2016). Leadership Styles and Teachers ' Job Satisfaction in Tanzanian Public Secondary Schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4(5), 980–988. <https://doi.org/10.13189/ujer.2016.040507>
- Obama, M. O., Eunice, L. A., & Orodho, J. A. (2015). Effect of Principals ' Leadership Styles on Students Academic Performance in Public Secondary Schools in Homa-Bay County, Kenya. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 20(3), 51–60. <https://doi.org/10.9790/0837-20375160>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior (Its nature)*. USA: Sage Publications, Inc.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. India: Sage Publications (CA).
- Özduran, A., & Tanova, C. (2017). Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate. *International Journal of Hospitality*

- Management*, 60, 58–66.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.004>
- Panggabean, S., & Mutiara. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Parwanto dan Wahyudin. (2005). Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi Imka Di Surakarta. *Jurnal Universitas Muhammadiyah Surakarta*.
- Paturusi, A. (2017). Contributions of Leadership Style , Managerial Skills of Principals and Compensation to the Performance of Teachers. *Journal of Education and Human Development*, 6(4), 105–114. <https://doi.org/10.15640/jehd.v6n4a12>
- Prawirosentono, S. (2008a). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFU Universitas Gajah Mada.
- Prawirosentono, S. (2008b). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFU Universitas Gajah Mada.
- Purnomo, A. K. (2018). Servant Leadership and Job Satisfaction as Antecedents Organizational Citizenship Behavior on Educators. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 7(3), 15–22.
- Rahmawati. (2011a). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. *Jurnal Administrasi Publik, Vol.2 No.1*.
- Rahmawati. (2011b). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 2(1).
- Ramayani, I. (2014). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja Wanita Kecamatan Ampek Angkek Kabupaten Agam*. Padang: Universitas Andalas Padang.

- Rani Mariam. (2009). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Rina, & Kusuma, A. H. P. (2017). Pengaruh kompetensi, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja dosen perguruan tinggi swasta di kota makassar. *Jurnal Riset Edisi XIX*, 3(8), 88–100.
- Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib, A., & Astut, E. S. (2012). The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance. *International Research Journal of Business Studies*, 2(9), 8833–8842. <https://doi.org/10.21632/irjbs.5.2.113-128>
- Rivai, V. (2006). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Edisi Ke d). Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V., Darmansyah, & Ramli, M. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. (Edisi Keem). Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal, Sagala, & Ella, J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. (Edisi Kedu). Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2002a). *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi* (Jilid I). Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S. P. (2002b). *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi* (Jilid 1, E). Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S. P. (2009). *Organizational Behaviour*. Cliff, New Jersey: Prentice Hall, Inc. Eaglewood.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen* (Edisi Baha). Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2015a). *Manajemen* (Edisi X). Jakarta: Erlangga.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2015b). Manajemen. In *Manajemen* (p. 370).
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2015c). *Manajemen* (Edisi kese). Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ruky. (2004). *The New Webster Dictionary*. America's: an encyclopdia britannica.
- Sadegh, A., & Pihie, Z. A. L. (2013). The Role of Transformational Leadership Style in Enhancing Lecturers ' Job Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 4(8), 264–271.
- Sahertian, P. (2001). Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan Dan Tugas Sebagai Anteseden Komitmen Organisasional , Self-Efficacy Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 12(2), 156–169.
- Sahito, Z., Joensuu, F., & Vaisanen, P. (2018). Effect of English Language Competency on the Job Satisfaction and Motivation of Teacher Educators : A Narrative Analysis Effect of English Language Competency on the Job Satisfaction and Motivation of Teacher Educators : A Narrative Analysis. *Journal of Language Teaching and Research*, 9(2), 225–235.
- Sahito, Z., & Vaisanen, P. (2017). Effect of ICT Skills on the Job Satisfaction of Teacher Educators: Evidence from the Universities of the Sindh Province of Pakistan. *International Journal of Higher Education*, 6(4), 122. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v6n4p122>
- Sakti, A. E. (2017). Pengaruh Kepuasan, Komitmen, dan Kompetensi terhadap Kinerja Dosen di STAI DDI Polewali Mandar. *Jurnal Pendidikan Islam: Pendekatan Interdisipliner, Edisi Khus*(Januari), 49–58.

- Samtono. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dimediasi Motivasi Kerja Pada Guru- Guru Smk Ma'arif Comal Pemalang. *Jurna Among Makarti*, 10(20), 95–113.
- Santoso, S. (2011). *Structural Equation Model (SEM), Konsep dan Aplikasi dengan AMOS 18*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sarmawa, I., Suryani, N., & Riana, I. G. (2015). Commitment And Competency As An Organizational Citizenship Behaviour Predictor And Its Effect On The Performance a Study of Private Vocational High Schools in Klungkung Regency, Bali, Indonesia. *International Journal of Economics, Commerce and Management United*, III(1), 1–13.
- Sarwono, J. (2011). *Mixed Method, Cara Menggabung Riset Kuantitatif Dan Kualitatif Secara Bena*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sekaran, U. (2011). *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiawan, E., & Mardalis. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 17(2), 67–77.
- Setiawati, T. (2009). Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Dosen (Studi Kasus Di FPTK UPI). *Jurnal Media Pendidikan, Gizi Dan Kuliner*, 1(1).
- Sewang, A. (2016). The Influence of Leadership Style , Organizational Culture , and Motivation on the Job Satisfaction and Lecturer ' s Performance at College of Darud Dakwah Wal Irsyad (DDI) at West Sulawesi. *International*

- Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*, 3(5), 8–22.
- Shahzad, A., Rizv, R. A., Waheed, A., Khan, I., Usman, S. M., Nazir, N., ... Kiyani, T. M. (2013). Linking Servant Leadership with Organizational Citizenship Behavior through Trust: An Embryonic Structural Modelling Approach. *European Journal of Social Sciences*, 39(2), 273–284.
- Shamaki, E. . (2015). Influence of Leadership Style on Teacher ' s Job Productivity in Public Secondary Schools in Taraba State , Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 6(10), 200–204.
- Shiuan-Ying Huang, Ya-Ching Huang, Wen-Han Chang, Lung-Yu Chang, P. K. (2013). Exploring the Effects of Teacher Job Satisfaction on Teaching Effectiveness: Using “Teaching Quality Assurance” as the Mediator. *International Journal of Modern Education Forum (IJMEF)*, 2(1), 17–29.
- Siagian, S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siders, M. A., George, G., & Dharwadkar, R. (2001). The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. *Academy of Management Journal*, 44(3), 570–579. <https://doi.org/10.2307/3069371>
- Silalahi, U. (2015). *Asas-asas Manajemen* (Cetakan ke). Bandung: PT.Refika Aditama.
- Simanjuntak, P. J. (20005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sinambela, & Lijan, P. (2012). *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sinambela, & Poltak, L. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Singh, M. (2014). OCB In SMSs: A Study On An Impact Of Leadership Style. *Apeejay Journal of Management and Technology*, 9(2), 46–54.

- Siswanto, H. . (2016). *Pengantar Manajemen* (12th ed.). Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- SP Djati. (2009). Variabel anteseden organizational citizenship behavior (OCB) dan pengaruhnya terhadap service quality pada perguruan tinggi swasta di surabaya. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 7(3).
- Spencer, P. ., & M.Spencer, S. (2004). *Competence at Work Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Son Inc.
- Sudarlan, & Rifadin. (2016). Pengaruh kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian terhadap kinerja dosen di jurusan akuntansi politeknik negeri samarinda. *JURNAL EKSIS*, 12(1), 3329–3338.
- Sugiyono. (2000). *Statistik untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2011a). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2011b). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&H*. Bandung: Alfabeta.
- Suhardi, M. (2016). Pengaruh Kompetensi Dosen, Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada IKIP Mataram. *Jurnal Vasionary*, 1(2), 114–123.
- Suhardi, & Erma Yunita. (2018). Pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru pada smk swasta di kota batam. *Coopetition*, 9(1), 31–42.
- Sukirno. (2017). Modeling Academic Professional Performance in Higher Education. *International Journal Of Environmental & Science Education*, 12(8), 1689–1708.
- Sukmalana, S. (2003). *Faktor-Faktor Determinan Yang Berkontribusi Terhadap Kinerja Dosen PTS (Analisis Kontribusi Tingkat Pendidikan, Motivasi Berprestasi, Dan Kultur Organisasi Terhadap Kinerja Dosen dalam Tridarma Perguruan Tinggi Di Tiga PTS Jawa Barat)*. UPI, Bandung.

- Sukmalana, S. (2005). *Langkah dan Kebijakan Evaluasi Kinerja*. Palembang: Universitas Tridinianti.
- Sukmalana, S. (2010). *Perencanaan SDM*. Jakarta: PT. Intermedia Personalia Utama.
- Sulawesi, S., Hakim, W., Nimran, U., Haerani, S., & Alam, S. (2014). The Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Their Effect on Performance: Study on Public University in Makassar, South Sulawesi, Indonesia. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(2), 5–13.
- Sule, E. T. & Saefullah, K. (2008). *Introduction to Management (Pengantar Manajemen)* (First Edit). Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Sulindra, I. G. M. (2009). *Kompetensi Kepribadian Dosen Berdasarkan Penilaian Persepsional*. Sumbawa Besar: Media Bina Ilmiah.
- Sumardjoko, B. (2010). Faktor-Faktor Determinan Peran Dosen Dalam Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 3(3), 294–310.
<https://doi.org/10.21831/cp.v3i3.359>
- Sunandar, T. N., R. Andi, S., & Purnamie, T. (2017). Pengaruh Tipe Kepribadian Komitmen Organisasi Motivasi Terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Petugas Di Taman Wisata Alam Kawah Ijen. *Bisma Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 11(3), 297–310.
- Suparjo. (2017). Professional Competence and Service Innovation in Higher Education Institutions in Central Java , Indonesia. *European Research Studies Journal*, XX(4B), 622–636.
- Suparlan. (2006). *Guru Sebagai Profesi*. Yogyakarta: Hikayat Publishing.
- Supriyadi, A., & Manan, A. S. A. (2017). *A Study on the Performance of Manufacturing Employees: Organizational Culture ,*

- Compensation , Organizational Commitment , and Organizational Citizenship Behavior*. 9(6), 32–43.
- Suradji, G., & Martono, E. bertus. (20014). *Ilmu dan Seni Kepemimpinan* (Cetakan ke). Jakarta: Pustaka Reka Cipta.
- Sutrisno. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Syafri, W., & Alwi. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik*. Jakarta: IPDN Press.
- Syahalam, E., & Sigit Nugroho, N. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Imbalan Terhadap Kinerja Dosen Sertifikasi Dalam Melaksanakan Proses Belajar Mengajar Di Poltekkes Kemenkes Bengkulu Tahun Akademik 2012/2013. *The Manager Review*, 15(3), 560–570.
- Tampubolon, S. (2014). *Penelitian Tindakan Kelas Sebagai Pengembangan Profesi Pendidik dan Keilmuan*. Jakarta: Erlangga.
- Tampubolon, S. M. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Harapan Dosen Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 19(2), 157–173.
- Taruno, F. X. S. C., Thoyib, A., Zain, D., & Rahayu, M. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai Mediator (Studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jayapura). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(3), 495–509.
- Thoha, M. (2007). *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Editisi 12). Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Timpe, A. D. (2000). *Seri Ilmu dan Seri Manajemen Bisnis Kinerja*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Tresna, P. W. (2016). The Influence of Transformational Leadership to Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction as Mediator Variable (Study about Leadership of

- the Chairmen at Three Universities in Tasikmalaya). *Journal Rev. Integr. Bus. Econ. Res*, 5(2), 295–303.
- Triton PB. (2005). *Paradigma baru manajemen Sumber Daya Manusia, Kunci Sukses Meningkatkan Produktivitas, Motivasi dan Kepuasan Kerja*. Yogyakarta: Tugu.
- Triton PB. (2009). *Mengelola sumber daya manusia kinerja, motivasi, kepuasan kerja, dan produktivitas*. Retrieved from http://ucs.sulselib.net//index.php?p=show_detail&id=35315
- Trivellas, P., Kakkos, N., Blanas, N., & Santouridis, I. (2015). The impact of career satisfaction on job performance in accounting firms . The mediating effect of general competencies. *7th International Conference, The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the Changed World, EBEEC 2015, May 8-10, 2015, 33(15)*, 468–476. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01730-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01730-X)
- Triyono. (2013). Visionary Leadership: Gaya Kepemimpinan Untuk Organisasi Masa Depan. *Value Added | Majalah Ekonomi Dan Bisnis*, 8(2), 22. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Udiyono. (2011). Pengaruh Kompetensi Profesional dan Keikutsertaan dalam Forum Ilmiah Serta Karya Pengembangan Profesi Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus di Universitas Widya Darma Klaten. *Jurnal Magistra*, 23(76).
- Ulber Silalahi. (2011). *Asas-asas manajemen*. Bandung: Refika Aditam.
- Waluyo, W. (2011). *Panduan Aplikasi SEM untuk Aplikasi Model dalam Penelitian Teknik Industri, Psikologi, Sosial dan Manajemen*. Jakarta: PT. Indeks.
- Waspodo, A. A., Ristian, R., & Handaru, A. W. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Biro

- Administrasi Umum Dan Keuangan Universitas Negeri Jakarta. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 5(2), 222–242.
- Webb, K. S. (2009). Creating satisfied employees in christian higher education: Research on leadership competencies. *Christian Higher Education*, 8(1), 18–31.
<https://doi.org/10.1080/15363750802171073>
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Wijanto, S. H. (2008). *Structural Equation Modeling Dengan LISREL 8.8., Konsep & Tutorial*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wijaya, T. (2009). *Analisis SEM Menggunakan AMOS*. Yogyakarta: Univ. Atmajaya.
- Wilson, G. (2017). Principals ' Leadership Style and Staff Job Performance in Selected Secondary Schools in Emohua Local Government Area of Rivers State , Nigeria. *African Research Revies*, 11(47), 115–131.
- Winarno, A., & Iskandar, D. (2012). Analisa pengaruh faktor-faktor Kompetensi, Mootivasi dan kesempatan karir terhadap kinerja Dosen Politeknik Telkom Bandung. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 12(2).
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yahya, Z., & Hidayati, F. (2014). Analisis Kompetensi Terhadap Penilaian Kinerja Dosen (Studi Kasus Dosen Uin Sultan Syarif Kasim Riau). *Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 17(1), 104–126.
- Yohana, C. (2018). The Effect Of Leadership , Organizational Support And Organizational Citizenship. *Journal "Problems And Perspectives In Management,"* 15(2), 197–203.
[https://doi.org/10.21511/ppm.15\(2-1\).2017.03](https://doi.org/10.21511/ppm.15(2-1).2017.03)

- Yulianti, P. (2014). Building organizational citizenship behavior with creative organizational climate support: a conceptual framework in higher education. *Educational Research Journals*, 5(3), 98–106.
- Yusriadi. (2014). Pengaruh Kompetensi Profesional Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Pada Universitas Malikussaleh. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi 2014 "Kesiapan Daerah Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015". Lhokseumawe, 18-20 November 2014*, 280–294.
- Yusuf-habeeb, M., & Ibrahim, Y. (2017). Effects of Leadership Style on Employee Performance in Nigerian Universities. *Global Journal of Management and Business Research*, 17(7).
- Zainal, V. R., Haddad, M. D., & Ramli, M. (2017). *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi* (Edisi ke 4). Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Zainuddin, P. (2017). Determinants of Job Satisfaction and it ' s Implication on the Performance of Public Universities Lecturers in South Sumatera. *Journal of Social Sciences*, 3(1), 49–63.
- Zami, A. (2008). *Pengaruh Budaya Kerja dan Komitmen Dosen Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Dosen Tetap (Suatu Studi Pada Program Studi Magister Manajemen Di DKI Jakarta*. UPI Y.A.I, Jakarta.
- Zamroni. (2011). *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Yogyakarta: Bigraf Publishing.



LAMPIRAN-LAMPIRAN



Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

BAGIAN I DATA UMUM RESPONDEN

Petunjuk : Berilah tanda centrang ($\sqrt{\quad}$) di kolom yang telah tersedia atau isilah titik-titik sesuai dengan data Bapak/ Ibu yang sebenarnya.

1. Jenis Kelamin : Laki-laki; Perempuan

2. Umur : tahun

3. Pendidikan terakhir : S1 atau Setara S1; S2/
Spesialis; S3

4. Unit Kerja :

5. Masa Kerja : tahun

6. Status Kepegawaian : Dosen Tetap
Yayasan / Homebase;
 Dosen Tetap PNS DPK;
 Dosen Tidak Tetap

7. Jabatan Struktural :

8. Jenjang Jabatan Akademik (JJA) Dosen :

9. Kualifikasi Dosen : Sudah Sertifikasi; Belum Serifikasi

BAGIAN II

PERSEPSI RESPONDEN

Petunjuk: Berilah tanda centrang (√) pada kolom yang paling sesuai dengan persepsi atau pendapat Bapak/Ibu di bawah ini.

Keterangan :

5 = Sangat Setuju; 4 = Setuju; 3 = Kurang Setuju; 2 = Tidak Setuju; 1 = Sangat Tidak Setuju

1. GAYA KEPEMIMPINAN

No.	Deskripsi	Persepsi				
		5	4	3	2	1
1.	Pimpinan unit saya memberikan bimbingan yang baik dalam perencanaan kebijakan yang					
2.	Pimpinan unit saya membimbing dalam pelaksanaan kebijakan yang diterapkan					
3.	Pimpinan unit saya membimbing dalam pembuatan laporan hasil pelaksanaan kebijakan					
4.	Pimpinan unit saya memberikan arahan yang jelas dalam membuat laporan hasil pelaksanaan					
5.	Pimpinan unit saya memberikan arahan yang jelas dalam menyusun perencanaan pekerjaan yang akan					

No.	Deskripsi	Persepsi				
		5	4	3	2	1
6.	Pimpinan unit saya memberikan arahan yang jelas dalam melaksanakan tugas					
7.	Pimpinan dan unit-unit di lingkungan Universitas memiliki hubungan formal yang sangat baik					
8.	Pimpinan dan Staf Dosen di lingkungan Universitas memiliki hubungan yang sangat baik					
9.	Pimpinan unit saya memperlakukan bawahan dengan baik di dalam lingkungan kerja					
10.	Pimpinan unit saya memperlakukan bawahannya dengan baik di luar lingkungan					
11.	Pimpinan dan unit-unit di lingkungan Universitas memiliki hubungan informal yang sangat					
12.	Pimpinan dan staf dosen di lingkungan Universitas memiliki hubungan informal yang sangat					
13.	Pimpinan unit saya di lingkungan Universitas memiliki sikap terhadap staf dosen sangat					
14.	Pimpinan di lingkungan Universitas memiliki sikap terhadap dosen sangat familiar					
15.	Saya memahami dengan baik apa yang harus dilakukan, kapan dan oleh siapa sesuai dengan					
16.	Pimpinan unit saya memberikan dukungan terhadap saya dalam membuat keputusan akhir dari					

No.	Deskripsi	Persepsi				
		5	4	3	2	1
17.	Pimpinan unit saya yakin dengan kemampuan saya dan memperlihatkan kepercayaan					
18.	Pimpinan unit saya selalu memberikan inisiatif/inovasi gagasan kepada saya dan rekan					
19.	Pimpinan unit saya memahami dengan baik reaksi saya dan rekan kerja lainnya terhadap					
20.	Pimpinan unit saya membrikan peluang dan mengijinkan saya menyampaikan ide, gagasan dan					

2. KOMPETENSI DOSEN

No.	Deskripsi	Persepsi				
		5	4	3	2	1
21.	Saya Memiliki kepribadian yang mantap dan stabil					
22.	Saya Memiliki kepribadian yang dewasa					
23.	Saya Memiliki kepribadian yang arif					
24.	Saya Memiliki kepribadian yang berwibawa					
25.	Saya Berakhlak mulia dan dapat menjadi teladan					
26.	Saya Memahami peserta didik secara mendalam					
27.	Saya Merancang pembelajaran termasuk memahami landasan					
28.	Saya Melaksanakan pembelajaran sesuai dengan rencana					
29.	Saya Merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran					

No.	Deskripsi	Persepsi				
		5	4	3	2	1
30.	Saya Mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai					
31.	Saya Menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi					
32.	Saya Menguasai struktur dan metode keilmuan					
33.	Saya Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan					
34.	Saya Mampu berkomunikasi dengan sesama pendidik dan tenaga					
35.	Saya Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang					

3. KEPUASAN KERJA

No.	Deskripsi	Persepsi				
		5	4	3	2	1
36.	Saya merasa puas dengan besarnya gaji yang diberikan					
37.	Tunjangan yang diberikan memadai dan sesuai dengan					
38.	Saya mendapatkan jaminan kesehatan					
39.	Saya mendapatkan jaminan pensiun dan ketenagakerjaan					
40.	Dalam proses belajar mengajar lingkungan kerja saya sangat					
41.	Saya mendapatkan dukungan dari rekan kerja dalam bekerja					
42.	Fasilitas memadai sangat saya rasakan dalam menunjang					
43.	Saya mendapatkan jaminan keamanan dalam bekerja					
44.	Dosen yang berprestasi mendapatkan penghargaan					

No.	Deskripsi	Persepsi				
		5	4	3	2	1
45.	Saya diberikan beban kerja yang sesuai dengan kemampuan saya					
46.	Variasi dalam bekerja saya dapatkan untuk menghindari					
47.	Saya diberikan tanggung jawab yang lebih dalam bekerja					

4. ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

No.	Deskripsi	Persepsi				
		5	4	3	2	1
48.	Saya dengan senang hati membantu teman sejawat yang membutuhkan					
49.	Saya menggantikan/mengambil alih tugas teman sejawat yang tidak					
50.	Saya bersedia bekerja lembur untuk membantu teman sejawat dalam menyelesaikan pekerjaannya tanpa					
51.	Saya selalu berusaha memberikan pertolongan kepada teman sejawat					
52.	Setiap tugas yang diberikan kepada saya, akan saya selesaikan dengan					
53.	Saya siap menerima resiko apapun untuk bertanggung jawab dalam					
54.	Dalam melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran, saya sering melakukan bimbingan khusus kepada mahasiswa yang					
55.	Saya selalu mematuhi peraturan dan ketentuan-ketentuan yang berlaku di					
56.	Saya tetap mematuhi peraturan dan ketentuan yang berlaku di institusi tempat saya bekerja walaupun tidak					

57.	Saya mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam					
58.	Jika institusi tempat saya bekerja memberlakukan kebijakan baru dan tidak sesuai dengan harapan saya, maka saya akan menyesuaikan diri					
59.	Saya tidak pernah mengeluh tentang tugas-tugas yang diberikan kepada					
60.	Saya selalu berpikiran positif dan tidak suka memperbesar					
61.	Saya selalu melaksanakan tugas yang diberikan oleh institusi dengan					
62.	Saya selalu antusias dalam melaksanakan tugas-tugas saya					
63.	Saya selalu bersikap sopan terhadap atasan dan teman-teman sejawat					
64.	Saya selalu menjaga hubungan baik dengan teman sejawat di lingkungan					
65.	Saya berusaha menghindari pertengkaran dengan teman					
66.	Saya berhati-hati dalam berbicara dan bercanda dengan teman sejawat					
67.	Saya mendiskusikan pembagian tugas dengan teman sejawat satu tim agar tidak ada salah paham					
68.	Saya aktif mengikuti kegiatan-kegiatan yang diadakan institusi					
69.	Saya berhati-hati menggunakan fasilitas institusi agar peralatan					
70.	Saya tertarik untuk mencari informasi-informasi penting yang					
71.	Saya selalu mempertimbangkan hal-hal terbaik untuk kemajuan institusi					
72.	Saya mematuhi semua peraturan yang ada di lingkungan Universitas					

73.	Saya bersedia menerima sanksi yang di berikan jika saya melanggar					
74.	Saya mematuhi semua Standar Operasional Prosedur yang ada di					
75.	Saya bersedia menerima sanksi yang di berikan jika saya tidak mengikuti Standar Operasional Prosedur di					
76.	Saya memiliki keinginan untuk meningkatkan pendidikan saya ke					
77.	Saya memiliki keinginan untuk berprestasi di tempat saya belajar					
78.	Saya mengikuti kegiatan seminar yang di adakan di lingkungan					
79.	Saya mengikuti kegitan seminar yang di adakan di luar lingkungan					

5. KINERJA DOSEN

No.	Deskripsi	Persepsi				
		5	4	3	2	1
80.	Saya merangkum materi kuliah sebagaimana yang disusun					
81.	Saya menyampaikan semua perkuliahan secara efektif dan					
82.	Saya memperbaharui bahan perkuliahan untuk					
83.	Saya membuat/menyediakan fasilitas bagi terlaksananya					
84.	Saya menggunakan berbagai media belajar untuk					
85.	Saya menyusun dan mengembangkan bahan ujian					
86.	Saya memberikan pelayanan bantuan/bimbingan pada					
87.	Saya mendiskusikan hasil ujian dengan mahasiswa sebagai					
88.	Saya merancang dan mengadakan penelitian baik secara					

No.	Deskripsi	Persepsi				
		5	4	3	2	1
89.	Saya membuat laporan karya ilmiah atau penelitian secara					
90.	Saya menyajikan karya ilmiah dalam diskusi ilmiah, seminar jurusan, fakultas,					
91.	Saya menulis buku ilmiah sesuai dengan bidang keahlian					
92.	Saya membimbing penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang					
93.	Saya mengkaji bahan-bahan ilmiah mutakhir seperti hasil-					
94.	Saya memberikan pelatihan, penyuluhan pada masyarakat baik mengenai kemanfaatan bidang spesialisasi maupun yang					
95.	Saya mengambil bagian secara aktif dalam memecahkan secara kongkret permasalahan					
96.	Saya membuat dokumen tertulis mengenai kegiatan					

Terimakasih atas partisipasinya, semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat.