

**PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI  
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA DOSEN PEGAWAI  
NEGERI SIPIL PADA  
UNIVERSITAS SWASTA DI KOTA BANDUNG**  
(Studi Pada Jurusan/Program Studi di Lingkungan Universitas Swasta Se-Kota Bandung)

**Oleh: Miswan  
Dosen STIA Bandung**

***Abstrak:** Dosen merupakan salah satu komponen esensial dalam suatu sistem pendidikan di perguruan tinggi. Peran dan tanggung jawab dosen sangat penting dalam mewujudkan kualitas manusia. Oleh sebab itu seorang dosen dituntut untuk berkinerja secara optimal sehingga menciptakan kinerja dosen yang profesional dan bermutu tinggi. Keadaan tersebut akan tercipta apabila didukung oleh perilaku kepemimpinan ketua jurusan, iklim organisasi dan motivasi kerja dosen. Penelitian ini bertujuan untuk menguji seberapa besar pengaruh secara total perilaku kepemimpinan ketua jurusan, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja dosen PNS pada universitas swasta di Kota Bandung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan metode explanatory survey. Populasi dalam penelitian ini 43 jurusan/program studi pada tujuh universitas swasta di Kota Bandung. Subyek dalam penelitian ini adalah , dosen, dan mahasiswa. Data yang diperlukan adalah data sekunder yang diperoleh dari kuesioner tertutup yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Data yang telah terkumpul dianalisis dengan analisis deskriptif, sedangkan pengujian hipotesis menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen PNS. Iklim organisasi berpengaruh positif tapi tidak signifikan, sedangkan motivasi kerja dosen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen PNS pada universitas swasta Kota Bandung. Kesimpulan dari penelitian ini bahwa perilaku kepemimpinan , iklim organisasi dan motivasi kerja merupakan faktor-faktor strategis untuk mewujudkan kinerja dosen PNS yang profesional bermutu. Sementara saran yang diajukan yaitu manakala ketua jurusan ingin mewujudkan kinerja dosen yang profesional maka ketua jurusan hendaknya menentukan model yang tepat mengenai perilaku kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi kerja.*

***Kata Kunci:** Perilaku Kepemimpinan, Iklim organisasi, Motivasi kerja dan, dan Kinerja*

***Abstract:** Lecturer is one of the essential components of a system of education in college. Roles and responsibilities of teachers is crucial in realizing human qualities. Therefore, a teacher is required to perform optimally so as to create a professional lecturer performance and high quality. The situation would be created if supported by the chairman of the department of leadership behavior, organizational climate and work motivation lecturer. This study aims to examine how much influence the total head of department leadership behavior, organizational climate and work motivation on the performance of civil servants lecturer at a private university in the city of Bandung. The approach used in this study is quantitatively using explanatory survey. The population is 43 departments / study programs at seven private universities in Bandung. The subjects in this study were, faculty, and students. The required data is secondary data obtained from the questionnaire covered a proven validity and reliability. Data that has been collected analyzed using descriptive analysis, while testing hypotheses using path analysis. The results showed a positive and significant leadership to the faculty performance of civil servants. Organizational climate positively but not significantly, whereas motivation lecturer positive and significant for the performance of civil servants lecturer at a private university in Bandung. The conclusion of this study that the behavior of the leadership, organizational climate and work motivation are strategic factors to achieve the performance of a professional civil service grade teacher. While the suggestions that when the chairman of the department to achieve the professional performance of the faculty department head shall determine the exact model of the behavior of the leadership, organizational climate, and work motivation.*

Keywords: Behavioral Leadership, organizational climate, and work motivation, and Performance

## PENDAHULUAN

Dosen memegang peranan yang sangat strategis bagi kemajuan sebuah perguruan tinggi. Dosen adalah pendidik profesional yang dapat menetapkan apa yang baik bagi mahasiswa berdasarkan pertimbangan profesionalnya, sehingga merupakan salah satu penentu utama dalam menjaga kelangsungan serta menjamin adanya suasana yang kondusif bagi institusinya. Keberadaan dosen sangat menentukan mutu pendidikan dan lulusan yang dilahirkan perguruan tinggi, di samping secara umum kualitas perguruan tinggi itu sendiri. Jika para dosennya berkinerja dan bermutu tinggi, maka kualitas perguruan tinggi tersebut juga akan tinggi, demikian pula sebaliknya. Sebaik apapun program pendidikan yang dicanangkan, bila tidak didukung oleh para dosen berkinerja dan bermutu tinggi, maka akan berakhir pada hasil yang tidak memuaskan. Oleh karenanya untuk menjalankan program pendidikan yang baik diperlukan para dosen yang juga bermutu tinggi. Dengan memiliki dosen-dosen profesional dan bermutu tinggi, perguruan tinggi dapat merumuskan program serta kurikulum termodern sehingga dapat menjamin lahirnya lulusan-lulusan yang berprestasi dan berkualitas istimewa.

Peran dosen pada dasarnya sangat kompleks tidak hanya mencakup tridharma

perguruan tinggi tapi lebih dari itu. Kenyataan ini didukung oleh pendapat Tampublon (2001:174), sebagai berikut:

Peran dosen bersifat multidimensional dan bergradasi menurut jenjang pendidikan tersebut. Berperan multidimensional yaitu sebagai: (1) pendidik/orang tua (2) pendidik/pengajar (3) pemimpin/manajer (4) produsen/pelayan (5) pembimbing/fasilitator (6) motivator/stimulator, dan (7) peneliti/narasumber. Dikatakan bergradasi karena peran tersebut dapat menurun, naik, atau tetap sesuai dengan jenjanguntutannya.

Fakta lapangan membuktikan bahwa kinerja dosen sebagai ujung tombak untuk meningkatkan kecerdasan kehidupan bangsa belum menunjukkan kerja yang optimal. Hal ini dapat dilihat berdasarkan data serta kenaikan jabatan atau pangkat yang merupakan salah satu dijadikan tolok ukur bagi dosen. Kenaikan jabatan, jenjang pendidikan, serta kenaikan pangkat dosen dapat dilihat dari pendidikan, lamanya jenjang jabatan akademis. Dosen PNS berhak naik jabatan dalam waktu sekurang-kurangnya satu tahun dan maksimal 3 tiga tahun. Jumlah dosen yang memperoleh kenaikan jabatan atau pangkat serta menempuh pendidikan lanjut masih di bawah standar minimal, hal ini dapat dilihat dari fakta di lapangan yang dapat disajikan kedalam bentuk tabel di bawah ini:

Tabel 1

Jumlah dosen pada universitas swasta di Kota Bandung berdasarkan Pendidikan

Jenjang pendidikan	Banyaknya Tenaga Pengajar	Berdasarkan presentase
Sarjana (S1)	133	40,80%
Magister (S2)	154	47,24%
Doktor (S3)	39	11,96%

Sumber: Bagian Kepegawaian pada universitas swasta di Kota Bandung .tahun 2012

Seseorang belum dapat disebut sebagai dosen apabila belum memiliki jabatan fungsional. Oleh karenanya jabatan fungsional bagi seorang dosen sangat penting. Dengan jabatan fungsional dosen memiliki hak untuk

mengajar, menguji, membimbing, meluluskan dan sebagainya. Sementara itu ditinjau dari fakta di lapangan, jabatan fungsional dosen PNS pada universitas swasta di Kota Bandung seluruhnya dapat dilihat dalam tabel 2 berikut ini.

Tabel 2

Keadaan dosen PNS di Kota Bandung yang tidak naik jabatan fungsional

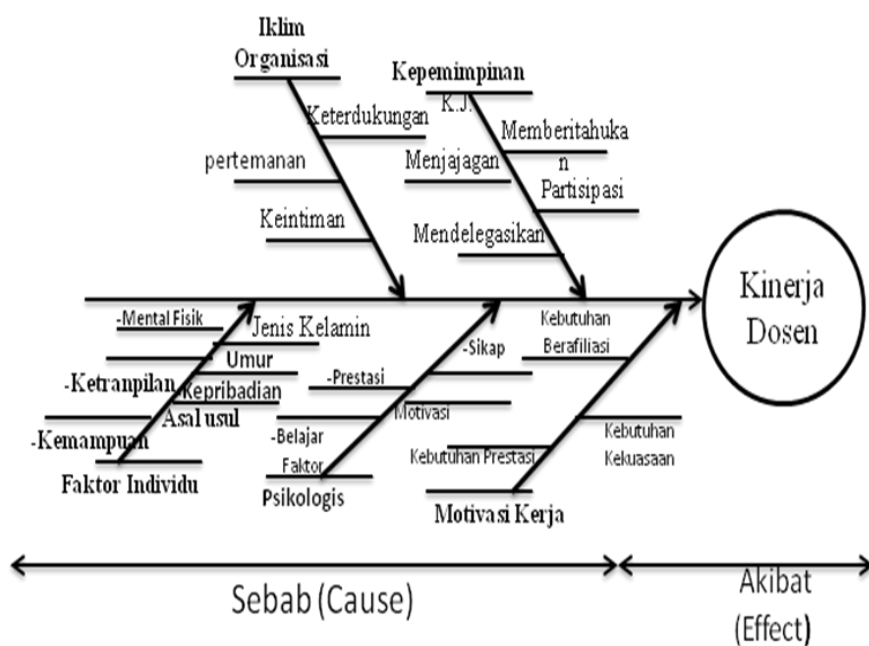
Tahun	Tdk naik jabatan	Guru Besar		Lektor Kepala		Lektor		AA/TP		Jumlah
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
2008	4	3	0,92	6	1,84	19	5,83	-	-	28
2007	5	3	0,92	8	2,45	5	1,53	2	0,61	18
2006	6	1	0,31	17	5,21	12	3,68	3	0,92	33
2005	7	2	0,61	4	1,23	5	1,53	1	0,31	12
2004	8	3	0,92	16	4,60	6	1,84	2	0,61	27
2003	9	3	0,92	13	3,99	6	1,84	2	0,61	24
2002	10	2	0,61	5	1,53	3	0,92	1	0,31	11
2001	11	-		12	3,68	10	3,07	1	0,31	23
2000	12	-		12	3,68	17	5,21	2	0,61	31
1999	13	-		18	5,52	23	7,05	7	2,15	48
1998	14	-		3	0,92	11	3,37	1	0,31	15
1997	15	-		2	0,61	10	3,07	1	0,31	13
1996	16	-		2	0,61	5	1,53	2	0,61	9
≤1995	17	-		12	3,68	18	5,52	8	2,45	38
	Jumlah	17		129		150		30		326

Sumber: Laporan tahunan Kopertis Wil. IV, tahun 2011

Tabel 2 di atas memperlihatkan bahwa jumlah dosen PNS pada universitas swasta di Kota Bandung di Kota Bandung yang tidak dapat naik pangkat pada golongannya (lebih dari 4 tahun) di tahun 1995 s/d tahun 2008, dosen yang masih duduk dalam jabatan asisten ahli sebanyak 30 orang, menduduki jabatan lektor sebanyak 150 orang dan yang menduduki jabatan lektor kepala 129 orang.

Berdasarkan berbagai literatur dapat dikemukakan bahwa banyak faktor yang

mempengaruhi kinerja dosen. Faktor-faktor tersebut dapat dilihat, dipahami serta ditelaah. Untuk lebih jelasnya berbagai pengaruh tersebut direalisasikan melalui alat yaitu diagram *Fishbone*. Dari diagram tulang ikan ini dapat digambarkan bagaimana pemecahannya. Dengan demikian diagram ini sangat penting untuk mendefinisikan masalah yang berhubungan dengan sebab akibat. Bentuk diagram tulang ikan dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber : Tampubolon (2001:230)

Berdasarkan diagram tersebut di atas maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja dosen yaitu faktor (a) individu seperti kemampuan dan keterampilan, mental, fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, demografis: umur, asal usul dan jenis kelamin (b) Individu (Psikologis) seperti persepsi, sikap kepribadian, belajar dan motivasi; (c) Organisasi seperti sumberdaya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. (d) lingkungan (iklim organisasi).
2. Alasan memilih variabel kepemimpinan ketua jurusan, iklim organisasi dan motivasi kerja dosen yaitu terdapatnya variabel, yang mengindikasikan bahwa hasil penelitian dari variabel kepemimpinan yang dimensinya kurang memberikan dukungan penuh terhadap kinerja dosen yaitu dimensi memberitahukan, menjajagan dan dimensi

mengikuti sertakan.

3. Variabel iklim organisasi yaitu terdapatnya variabel yang mengindikasikan bahwa hasil penelitian dari variabel iklim organisasi yang dimensinya terdapat kurang memberikan dukungan penuh terhadap kinerja dosen yaitu dimensi pertemanan (colegial), restrictive (sifat membatasi dan disengaged (terlepas) bahwa dosen ditempatkan secara sederhana dan kurang profesional.
4. Variabel motivasi kerja dosen yaitu terdapatnya variabel yang mengindikasikan bahwa hasil penelitian dari variabel motivasi kerja yang dimensinya terdapat kurang memberikan dukungan penuh terhadap kinerja dosen yaitu *need for affiliation* dan *need for power*.

Adapun bentuk perumusan permasalahan pokok disini diungkapkan dalam bentuk suatu pertanyaan yang nantinya akan dijawab dalam bab empat yaitu: (1) Bagaimana deskripsi

variabel perilaku kepemimpinan ketua jurusan, iklim organisasi, motivasi kerja dan kinerja dosen PNS Pada universitas swasta di Kota Bandung?; (2) Seberapa besar pengaruh perilaku kepemimpinan ketua jurusan terhadap kinerja dosen PNS Pada universitas swasta di Kota Bandung?; (3) Seberapa besar pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja dosen PNS Pada universitas swasta di Kota Bandung?; (4) Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dosen PNS Pada universitas swasta di Kota Bandung?; (5) Seberapa besar pengaruh total kepemimpinan ketua Jurusan, iklim organisasi dan motivasi kerja, terhadap kinerja dosen PNS Pada universitas swasta?; dan (6) Bagaimana model studi tentang kinerja dosen, persepsi masalah internal dan eksternal yang perlu diantisipasi faktor yang mempengaruhi kinerja dosen PNS pada universitas swasta?

Tujuan suatu penelitian ini ingin menganalisis hubungan dan pengaruh perilaku kepemimpinan ketua jurusan, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja dosen PNS serta dampaknya pada kinerja dosen PNS Pada universitas swasta di Kota Bandung. Sedangkan khusus penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data empirik dan hasil analisis mengenai: (a) Deskripsi variabel perilaku kepemimpinan ketua jurusan, iklim organisasi, motivasi kerja dan kinerja dosen PNS Pada universitas swasta di Kota Bandung. (b) Pengaruh perilaku kepemimpinan ketua jurusan terhadap kinerja dosen PNS Pada universitas swasta di Kota Bandung; (c) Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja dosen PNS Pada universitas swasta di Kota Bandung; (d) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dosen PNS Pada universitas swasta di Kota Bandung. (e) Pengaruh total kepemimpinan ketua Jurusan, iklim organisasi dan motivasi kerja

terhadap kinerja dosen PNS Pada universitas swasta di Kota Bandung; (f) Model studi tentang kinerja dosen Persepsi masalah internal dan eksternal yang perlu diantisipasi faktor yang mempengaruhi kinerja dosen PNS pada universitas swasta.

Bagi aspek keilmuan, hasil penelitian ini bermanfaat untuk memperkaya temuan empirik mengenai kinerja dosen PNS Pada universitas swasta di Kota Bandung pada perguruan tinggi swasta. Disamping itu melalui penelitian ini diharapkan akan diperoleh secara konseptual yang mempunyai implikasi metodologis bagi studi mengenai masalah kinerja dosen serta variabel-variabel yang ada hubungannya dengan itu.

Bagi keperluan praktis, hasil penelitian ini berguna sebagai masukan atau bahan informasi sebagai landasan dalam merumuskan kebijakan kinerja dosen, khususnya dalam rangka peningkatan profesionalisme dosen berkelanjutan melalui penerapan perilaku kepemimpinan dan iklim organisasi.

Bagi penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini menstimulasi beberapa variabel yang diduga terkait dengan kinerja, yang masih terbuka untuk direplikasi dalam rangka menguji validitas hasil penelitian ini.

### ***Konsep Kinerja Dosen***

Rivai (2005:14), menyebutkan bahwa: "Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan". Berdasarkan batasan tersebut dapat dikemukakan bahwa pada hakekatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya

sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Prestasi kerja seorang dosen dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor individu sebagai kemampuan institusi, dan situasi berlangsungnya fungsi pekerjaan pelayanan mengajar selama satu periode waktu tertentu sebagai kondisi eksteren.

Sementara itu dimensi kinerja dosen dapat diukur dari unjuk kerja dosen dalam wujud pelayanan baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif dalam satuan waktu. Mitchell (Sedarmayanti, 1995:53) menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu: (1) *Capability*; (2) *Initiative*; (3) *Promptness*; (4) *Quality of work*; dan (5) *Communication*.

Berdasarkan kutipan tersebut, dapat dikemukakan bahwa dimensi kinerja dosen dapat diukur melalui kemampuan, inisiatif, ketepatan waktu, kualitas hasil kerja, dan komunikasi. Kelima dimensi kinerja dosen tersebut dapat dijadikan pedoman dalam mengkaji tingkat kinerja dosen dalam sebuah lembaga PT termasuk pada Universitas Swasta.

### **Perilaku Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara antusias. Dalam perkembangannya terdapat berbagai pendekatan kepemimpinan antara lain pendekatan perilaku.

Wahab (2008:89) menyatakan bahwa:

Perilaku adalah gaya kepemimpinan dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan, yang menurut teori ini sangat besar pengaruhnya dan bersifat sangat menentukan dalam mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pendekatan teori perilaku melalui gaya kepemimpinan dalam realisasi fungsi-fungsi kepemimpinan, merupakan strategi kepemimpinan yang memiliki dua orientasi yang terdiri dari orientasi

pada tugas dan orientasi pada bawahan.

Perilaku kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang fokusnya tidak pada sifat-sifat atau karakteristik pemimpin tetapi pada tindakan interaksi terhadap orang-orang yang ada disekitar kerjanya dan pada sekelompok orang bawahan. Pendekatan ini menitik beratkan pada pandangan dalam dua aspek perilaku

Hersey dan Blanchard (1992:15) mengemukakan bahwa:

Gaya pemimpin adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan orang-orang itu. Pola-pola itu timbul pada diri orang-orang pada waktu mereka mulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi serupa; pola itu membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan orang-orang itu.

Mengacu pada kutipan tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan proses kegiatan yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya.

Pemimpin dalam melakukan kepemimpinan biasanya didapat dari pengalaman, banyaknya mengikuti pelatihan kepemimpinan. Pemimpin membentuk gaya mereka dalam periode waktu tertentu melalui pengalaman, pendidikan dan pelatihan (Hersey dan Blanchard, (1992:152).

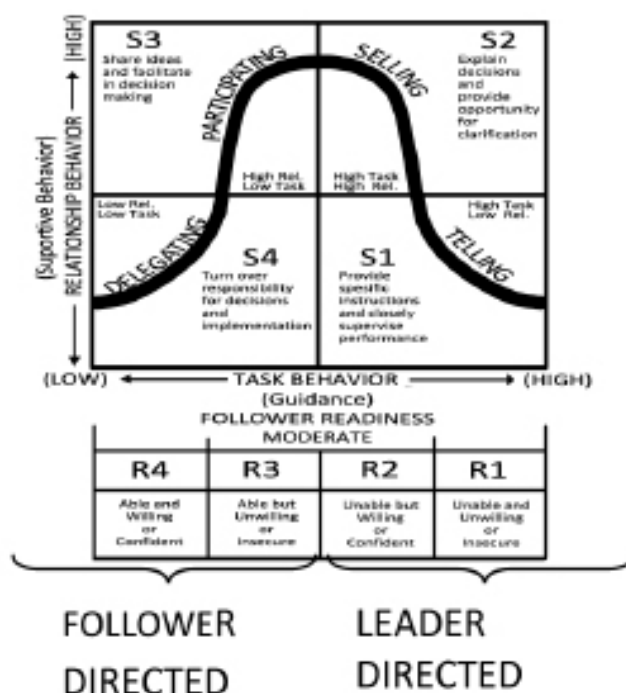
Tannenbaum dan Schmidt (Hersey dan Blanchard, 1992:152), mengemukakan bahwa: "Paling sedikit terdapat empat faktor internal yang mempengaruhi gaya kepemimpinan : sistem nilai manajer, yakin terhadap bawahan, inklinasi kepemimpinan,

dan perasaan aman dalam situasi tertentu”. Perspektif itu menganggap bahwa sistem nilai dari seorang pimpinan berisi jawaban terhadap persoalan seberapa kuat keyakinannya, kepada orang-orang yang seyogyanya memiliki andil dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi mereka atau keyakinan yang besar dari seorang pemimpin terhadap bawahannya untuk melaksanakan suatu pengambilan keputusan yang berdasarkan standar kerja.

Teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard menekankan pada pengikut-pengikut dan tingkat kematangan (kesiapan) mereka. Kepemimpinan akan efektif apabila dapat mengidentifikasi level kesiapan bawahan/individu atau kelompok yang hendak dipengaruhi selanjutnya menggunakan gaya

kepemimpinan yang sesuai. Berkaitan dengan tingkat kesiapan ini rupanya perlu diingat bahwa tidak ada seorangpun yang berkembang secara penuh atau sebaliknya di bawah garis kesiapan. Dengan kata lain kesiapan bawahan bukan merupakan konsep global, melainkan konsep tentang tugas spesifik. Seseorang cenderung pada tingkat yang berbeda-beda yang tergantung pada tugas, fungsi dan tujuan tertentu yang ditugaskan pada mereka.

Tingkat kesiapan tersebut menciptakan gaya kepemimpinan yaitu: *telling* (mengatakan/memberitahu), *selling* (menjual/menawarkan), *participating* (partisipasi/mengikutsertakan), dan *delegating* (mendelegasikan/melimpahkan wewenang. Keempat gaya tersebut dapat di lihat pada gambar berikut ini:



Sumber: Hersey dkk. (1996:200)

Gambar : B.01  
Situational Leadership Model LEADER BEHAVIOR

Berdasarkan gambar tersebut dapat dikemukakan hubungan antara perilaku atau gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan bawahan seperti berikut ini: (a) *Memberitahukan (Telling)* atau S1 adalah bagi tingkat kematangan yang rendah, tinggi tugas rendah hubungan. Dalam hal ini pemimpin memberikan instruksi yang jelas dan spesifik dalam tugas manajemen, pengawasan pelaksanaan tugas dengan ketat, dan menentukan apa, bagaimana, di mana tugas dilakukan. Perilaku atau gaya kepemimpinan demikian tepat untuk mempengaruhi perilaku bawahan yang tingkat kesiapannya rendah; (b) *Menjajarkan (Selling)* atau S2 adalah bagi tingkat kematangan rendah ke sedang. Tinggi tugas, tinggi hubungan. Dalam hal ini pemimpin menerapkan keputusan, memberikan kesempatan penjelasan, banyak mengarahkan dan komunikasi melalui dua arah. Gaya kepemimpinan demikian tepat untuk mempengaruhi perilaku bawahan yang berada pada tingkat kesiapan dari tingkat kematangan rendah ke tingkat sedang (tidak mampu tapi mau/yakin) R2; (c) *Mengikutsertakan (Participating)* atau S3 adalah bagi tingkat kematangan sedang ke tinggi, tinggi hubungan rendah tugas. Selain itu pemimpin dan bawahan saling memberi gagasan dan bersama-sama mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan demikian tepat untuk mempengaruhi perilaku bawahan yang berada pada tingkat kesiapan dari sedang ke tinggi (mampu tetapi tidak mau/tidak yakin) R3. Mereka adalah yang memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan melakukan tugas. Ketidaksihan mereka itu sering kali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Namun bila mereka yakin atas kemampuannya, tetapi tidak mau maka keengganan mereka untuk melaksanakan tersebut lebih merupakan persoalan motivasi dibandingkan persoalan kemampuan; dan (d) *Mendelegasikan (Delegating)* atau S4 adalah bagi tingkat kematangan tinggi, rendah

hubungan rendah tugas. Dalam hal ini pemimpin memberikan sedikit pengarahan atau dukungan kepada bawahan, pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaan. Gaya kepemimpinan demikian tepat untuk mempengaruhi perilaku bawahan yang tingkat kesiapannya tinggi (mampu/cakap dan mau/yakin) R4.

### ***Iklm Organisasi***

Iklm organisasi merupakan salah satu kajian dari budaya organisasi. Iklm dipahami sebagai konsep umum organisasi untuk mengungkapkan kualitas (karakteristik) yang permanen dari kehidupan organisasi. Iklm organisasi merupakan istilah yang lebih luas yang mengacu pada persepsi mengenai lingkungan kerja; organisasi formal, organisasi informal, kepribadian partisipan, dan kepemimpinan organisasi.

Definisi iklm organisasi yang lebih operasional dikemukakan oleh Stringer (1968:1), yaitu :”*asset measurable properties of the work enviroment, based on the collective perception of the people who live and work in the enviroment and demonstrated to influence there behavior,*” Pengertian ini mengandung makna bahwa iklm kerja merupakan seperangkat persepsi orang-orang yang hidup dan bekerja dalam suatu lingkungan dan mempengaruhi perilaku mereka.

Pembahasan dalam penelitian ini akan difokuskan pada dimensi iklm organisasi yang mempunyai tingkat keterbukaan yang tinggi dan dianggap cukup esensial, di antaranya adalah sebagai berikut:

#### *a. Supportive (Keterdukungan)*

*Supportive* (keterdukungan) menggambarkan bahwa dosen-dosen dalam bekerja saling



mendengarkan dan terbuka terhadap saran-saran.

b. *Collegial* (Pertemanan)

*Collegial* (Pertemanan) menggambarkan keakraban, pertemanan, antusias bekerja dalam kepentingan peningkatan kompetensi profesional.

c. *Intimate* (Keintiman)

*Intimate* (Keintiman)) menggambarkan suasana yang kuat dalam solidaritas, saling menghargai, saling menghormati, terdapat *sense of belongingness*.

d. *Directive* (ketegangan)

Menggambarkan ketegangan suasana, pengawasan terbuka. Pimpinan menegakan kontrol terbuka dan konstan, seluruh aktivitas diturunkan.

e. *Restrictive* (sifat membatasi)

Menggambarkan bahwa pimpinan menghalangi dan membebani kegiatan dosen dengan pekerjaan-pekerjaan lain yang mengganggu tanggung jawabnya.

f. *Disengaged* (terlepas)

Dosen ditempatkan secara sederhana dan kurang profesional, mereka tidak memiliki orientasi tujuan umum. Perilaku mereka kadang-kadang negatif dan kritis terhadap teman kerja dan Organisasi

**Motivasi Kerja**

Gibson *at al.* Menyatakan bahwa: “Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku”. Cruden dan Sherman (1972:292), menyatakan bahwa motivasi itu bisa didefinisikan sebagai : “*a state or condition of being induced to do something*”. Torrington & Hall (1991:422) mengemukakan motivasi adalah “*a physiological concept related to strength and direction of behaviour*”. Di sini

juga dijelaskan bahwa orang yang motivasinya tinggi akan tampak dalam perilakunya. Selain itu, Klatt *et al.* (1985) (Kernan & Lord, 1990:196) mengatakan bahwa motivasi adalah “*an internal driving force that results in the direction, intensity, and persistence of behavior*”. Berdasarkan berbagai definisi tersebut, maka motivasi kerja adalah suatu kondisi seseorang yang bekerja dengan antusias sehingga menghasilkan pekerjaan yang optimal dalam arti dapat mencapai atau melebihi standar kerja.

Salah satu teori motivasi adalah teori kebutuhan. Teori ini berasumsi bahwa pada dasarnya setiap orang memiliki kebutuhan termasuk seorang dosen. Secara garis besar kebutuhan tersebut terdiri dari kebutuhan material dan non material. Sementara McClelland (1953) lebih fokus pada kebutuhan non material. Kebutuhan tersebut terdiri dari: (1) *Need for achievement*; (2) *Need for affiliation*; (3) *Need for power*.

*Need for achievement (n Ach)* yang tinggi mempunyai beberapa ciri. Ciri pertama, adalah memilih tugas yang mempunyai tanggung jawab pribadi, dia akan merasa puas dengan hasil pekerjaannya. Ciri lainnya adalah membutuhkan umpan balik. Dengan umpan balik mengenai hasil pekerjaannya, dia mengetahui apakah dia telah bekerja dengan baik sesuai dengan yang diharapkan.

*Need for affiliation (n Aff)* atau perhatian/ hubungan. *Affiliation* ini dapat dikaitkan dengan keinginan untuk diskusi dan diterima oleh orang lain. Orang yang motif *Affiliation*-nya tinggi akan berupaya untuk berteman, lebih menyukai situasi yang kooperatif ketimbang situasi yang kompetitif, dan menginginkan hubungan dengan tingkat saling-memahami yang tinggi.

*Need for power (n Pow)* merupakan hasrat memiliki dampak, untuk berpengaruh, dan untuk mengendalikan orang lain. Orang yang *n Pow* nya tinggi menyukai suatu “jabatan” atau “yang bertanggung jawab”, berupa untuk mempengaruhi orang lain, lebih suka ditempatkan pada situasi yang kompetitif dan berorientasi pada status, dan cenderung lebih memperhatikan gengsi dan mendapatkan pengaruh atas orang lain ketimbang kinerja efektif.

Berdasarkan kajian pustaka yang telah di uraikan maka dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut: (1) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan perilaku kepemimpinan ketua jurusan terhadap kinerja dosen PNS Pada universitas swasta di Kota Bandung; (2) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan iklim organisasi, terhadap kinerja dosen PNS Pada universitas swasta di Kota Bandung; (3) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja dosen, terhadap kinerja dosen PNS Pada universitas swasta di Kota Bandung; (4) Terdapat pengaruh total yang positif dan signifikan perilaku kepemimpinan ketua jurusan, iklim organisasi dan motivasi kerja dosen secara total terhadap

kinerja dosen PNS Pada universitas swasta di Kota Bandung .

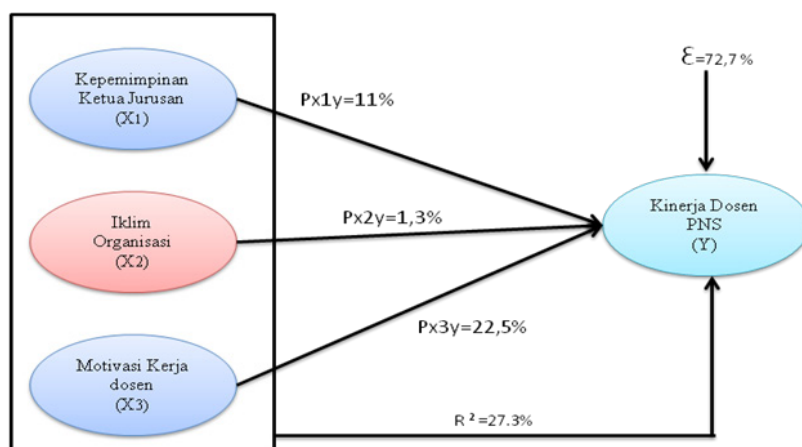
## METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini dilakukan menggunakan metode survei, Survei dilakukan pada tujuh univeritas swasta Kota Bandung yang sasarannya adalah dosen PNS Pada universitas swasta di Kota Bandung, mahasiswa, dan untuk melengkapi data tambahan melalui penyebaran angket dari mahasiswa. Survei ini dilaksanakan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan fokus pengamatan pada variabel Kepemimpinan Ketua Jurusan, Iklim organisasi, dan Motivasi Kerja sebagai variabel independen dan kinerja dosen PNS.

## HASIL UJI HIPOTESIS DAN PEMBAHASAN

### 1. Hasil Uji Hipotesis

Rekapitulasi hasil analisis koefisien jalur atau pengaruh langsung tentang variabel-variabel  $X_1, X_2$  dan  $X_3$ , secara bersama-sama terhadap variabel  $Y$  dosen PNS di Pada universitas swasta di Kota Bandung diringkas dalam bentuk diagram seperti gambar 4.25. sebagai berikut:



Gambar : E. 01  
Bagan pengaruh antara variabel  $X_1, X_2$  DAN  $X_3$  terhadap  $Y$

Bagan pengaruh di atas dapat diketahui variabel kepemimpinan ketua jurusan terhadap kinerja dosen PNS Pada universitas swasta di Kota Bandung, menunjukkan besar kontribusinya terhadap kinerja dosen PNS sebesar 11 %, Besarnya hubungan antara variabel iklim organisasi dengan kinerja dosen PNS Pada universitas swasta di Kota Bandung menunjukkan berkontribusi sebesar 1,3 % . Besar hubungan variabel iklim organisasi dengan kinerja dosen PNS Pada universitas swasta di Kota Bandung dapat menyumbangkan kontribusi sebesar 22,5 %. Dan pengaruh total, atau dilihat secara simultan besar kontribusi dari variabel kepemimpinan ketua jurusan, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap dosen PNS Pada universitas swasta di Kota Bandung adalah sebesar 27,3, dengan demikian masih ada pengaruh variabel lain diluar variabel kepemimpinan ketua jurusan, iklim organisasi dan motivasi kerja dosen, yang turut mempengaruhi kinerja dosen PNS Pada universitas swasta di Kota Bandung sebesar (72,7%).

### 1. Pembahasan

Perilaku kepemimpinan memberikan pengaruh yang signifikan sebesar 11 % terhadap kinerja dosen. Dengan demikian perilaku kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan. Interpretasi atas pengaruh itu mengindikasikan perubahan kinerja dosen PNS pada universitas swasta di Kota Bandung sebagai akibat pengaruh kepemimpinan jurusan adalah nyata. Pada dasarnya dosen mempunyai karakter bermacam-macam. Hersey *at al.* 1996:200) membuat grafik yang mengilustrasikan karakter manusia yang mampu dan memiliki kemampuan, mampu tapi tidak memiliki kemampuan, tidak mampu tetapi memiliki kemampuan, serta tidak mampu dan tidak memiliki kemampuan. Untuk

masing-masing karakter tersebut mendapat perlakuan yang berbeda yang dikenal dengan *delegating* (mendelegasikan), *participating* (mengikutsertakan), *selling* (menjajakan), dan *telling* (memberitahukan). Hasil empirik tersebut mengindikasikan bahwa apabila seorang ketua jurusan dapat melaksanakan secara optimal konsep tersebut maka kinerja dosen akan meningkat yang pada akhirnya dapat menciptakan dosen yang profesional dan bermutu tinggi.

Implementasi atas konsep tersebut adalah ketua jurusan memberikan pengarahan yang spesifik dengan mensosialisasikan rencana strategis, standar operasional, mengadakan evaluasi berkala, komunikasi dua arah, rapat, lokakarya, seminar, memberi tanggung jawab yang proporsional dan relevan, dan sebagainya. Dengan usaha-usaha tersebut diharapkan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja dosen.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja dosen sebesar 1,3 % . Artinya iklim organisasi menunjukkan pengaruh yang positif tapi tidak signifikan. Interpretasi atas pengaruh itu mengindikasikan perubahan kinerja dosen PNS pada universitas swasta di Kota Bandung sebagai akibat pengaruh iklim organisasi adalah tidak nyata. Dengan demikian sebaik apapun ketua jurusan memberikan dukungan, peraturan yang ketat, mengecek pekerjaan, dan sebagainya akan berpengaruh terhadap kinerja dosen tapi tidak nyata.

Berdasarkan hasil uji hipotesis, motivasi kerja dosen memberikan pengaruh yang signifikan sebesar 22,3 % terhadap kinerja dosen. Dengan demikian motivasi kerja memberikan pengaruh yang positif dan nyata. Artinya, makin tinggi motivasi kerja, maka

makin tinggi kinerja dosen. Mc Clelland (1953) berpendapat bahwa manusia pada dasarnya memiliki berbagai kebutuhan seperti kebutuhan untuk berprestasi, berafiliasi dan berkuasa. Apabila kebutuhan tersebut terpenuhi maka yang bersangkutan akan termotivasi untuk berkinerja tinggi. Demikian halnya dengan seorang dosen, yang bersangkutan akan berkinerja secara profesional apabila kebutuhannya terpenuhi. Untuk menciptakan hal yang demikian ketua jurusan berusaha memberi kesempatan kepada para dosen untuk melaksanakan tugasnya secara bertanggung jawab, berani menghadapi resiko. Selain itu para dosen diberi kesempatan untuk berinteraksi, bekerja sama, memberi pengakuan terhadap kemampuannya. Sementara untuk para dosen yang memiliki kebutuhan berkuasa, diberikan pekerjaan yang menantang, kebebasan untuk berinovasi, dan diberi kepercayaan penuh untuk melaksanakan pekerjaannya.

Hasil uji hipotesis penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen sebesar 27,3 % dan sisanya 72,7 % ditentukan oleh variabel lain. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kinerja dosen, maka semakin tinggi pula perilaku kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja. Oleh karena itu, pimpinan ketua jurusan perlu menciptakan kondisi yang mendukung peningkatan kinerja dosen. pimpinan ketua jurusan perlu mengupayakan peningkatan perilaku kepemimpinan yang lebih baik. Iklim organisasi yang kondusif dan kepuasan dosen terpenuhi agar mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Karena posisi seorang dosen PNS pada universitas swasta di Kota Bandung sedemikian penting terutama pengaruhnya dalam pelaksanaan pembelajaran suatu perguruan tinggi, maka

tidak mengherankan apabila semua pihak yang terlibat baik itu Pemerintah, penyelenggara perguruan tinggi, orang tua mahasiswa, mahasiswa itu sendiri dan *stakeholders* lainnya sangat memperhatikan mutu perguruan tinggi di lingkungan universitas swasta di Kota Bandung sangat tergantung pada kemampuan dosennya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### *Kesimpulan*

- a. Secara parsial, perilaku kepemimpinan ketua jurusan/ketua program studi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen PNS. Artinya perilaku kepemimpinan yang terdiri dari dimensi memberitahukan, menjajakan, mengikutsertakan, dan mendelegasikan merupakan faktor strategis bagi kinerja dosen PNS yang profesional pada universitas swasta di Kota Bandung.
- b. Secara parsial, iklim organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja dosen PNS. Artinya walaupun iklim organisasi (dimensi keterdukungan, pertemanan, keintiman, dan kesamaan tujuan) walaupun berpengaruh positif tapi tidak nyata. Dengan demikian iklim organisasi bukan merupakan faktor strategis bagi kinerja dosen PNS yang profesional pada universitas swasta di Kota Bandung.
- c. Secara parsial, motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja dosen PNS pada universitas swasta di Kota Bandung. Kenyataan ini memiliki kecenderungan bahwa motivasi kerja yang meliputi dimensi kebutuhan akan berprestasi, berafiliasi, dan berkuasaan berperan dalam upaya mendukung proses penciptaan kinerja dosen PNS yang profesional pada universitas swasta di Kota Bandung.

d. Secara total perilaku kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja dosen berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja dosen PNS. Dengan demikian perilaku kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja dosen merupakan faktor strategis bagi terwujudnya kinerja dosen PNS yang profesional pada universitas swasta di Kota Bandung.

### **Saran**

Beberapa saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Hasil penelitian kinerja dosen menunjukkan pada kategori cukup untuk dimensi kemampuan, ketepatan waktu, kualitas kerja, komunikasi, dan pengabdian pada masyarakat, sementara untuk dimensi penelitian masuk pada kategori rendah. Kondisi tersebut tentunya memerlukan perhatian dari Ketua jurusan untuk lebih mendorong para dosen agar meningkatkan penguasaan materi, tepat waktu dalam memberikan kuliah, kreatif dalam menyampaikan materi sehingga mudah dipahami, dan dapat menguasai kelas. Perhatian tersebut dapat dilakukan melalui rapat evaluasi, dan pertemuan ilmiah seperti lokakarya, seminar dan sebagainya. Sementara untuk penelitian dan pengabdian masyarakat sebaiknya difasilitasi baik dalam bentuk informasi maupun menyediakan dana yang bisa diperoleh dari lembaga, kerja sama dengan pihak swasta, maupun pemerintah, sehingga para dosen terdorong dan antusias untuk melakukan penelitian dan pengabdian pada masyarakat.
- b. Hasil penelitian perilaku kepemimpinan menunjukkan pada kategori cukup untuk

dimensi memberitahukan, menjajakan, dan mengikutsertakan. Dengan demikian untuk dimensi memberitahukan, ketua jurusan hendaknya mengupayakan agar dapat memberikan pengarahan yang spesifik melalui standar operasional, prosedur yang jelas, dan mengadakan evaluasi secara periodik, misalnya setiap semester sekali. Untuk dimensi menjajakan ketua jurusan dapat memanfaatkan komunikasi dua arah melalui diskusi, dan rapat kerja yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dosen (tridharma perguruan tinggi). Sementara itu untuk dimensi mengikutsertakan sebaiknya ketua jurusan mendorong para dosen ikut berpartisipasi menyampaikan sumbang saran untuk mengambil keputusan misalnya dalam menentukan rencana strategis maupun rencana operasional.

- c. Iklim organisasi, dimensi *collegial* dan dimensi *directive* dikategorikan cukup, kemudian dimensi *restrictive* dapat dikategorikan sangat rendah dan dimensi *disengaged* kategori rendah. Melihat keadaan tersebut, ketua jurusan hendaknya menciptakan suasana yang kondusif, namun demikian tetap memonitor pekerjaan dosen.
- d. Motivasi kerja, dilihat dari dimensi pencapaian prestasi dosen PNS dikategorikan tinggi sedangkan dimensi *afiliasi* dan akan kekuasaan dosen PNS dikategorikan cukup. Kondisi ini memerlukan perhatian ketua jurusan untuk lebih meningkatkan suasana yang akrab diantara sesama dosen, saling menghargai, memberikan pekerjaan yang menantang, dan diberi kebebasan untuk berimprovisasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
- e. Secara total perilaku kepemimpinan ketua jurusan, iklim organisasi dan motivasi kerja

dosen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen PNS. Kondisi ini dapat dijadikan model manakala ketua jurusan ingin mewujudkan kinerja dosen

yang profesional. Artinya ketua jurusan hendaknya menentukan model yang tepat mengenai perilaku kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cardoso, (2003) *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Andi Publisher
- Cruden H.J & Hherman A.W, (1972), *Personal Management*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.
- Gibson, James L. Ivancivich, John M. Donnaly Jr., James H. (1996). *Organisasi*. Edisi 8. Alih bahasa Nunuk Andriani. Jakarta: Binarupa Aksara..
- Hersey, Paul. Blanchard, Kenneth H. Johnson, Dewey E. (1996). *Management of Organization Behaviour, Utilizing Human Resources*. Seventh Edition. New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Kernan, M.C., and Lord, R.G. (1990). *Effect of Valence, Expectancy, and Goal*-Journal of Applied Psychology, 75,194-203
- McClelland, David C. (1953). *The Achievement Motive*. New York : Appleton Century Croffs.
- Rivai, Veithzal. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. (2007). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Sedarmayanty, (1995). *Sumberdaya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Ilham Jaya.
- Tampubolon, Daulat P. (2001). *Perguruan Tinggi Bermutu Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke-21*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Tarrington, Derek & Lura Hall. (1991). *Personal Management; A. New Approach* (2nd ed). Cambrige: Prentice Hall Iternational (UK) Ltd
- Wahab, Abdul Azis. (2008). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung : SPS UPI dan CV. Alfabeta.

## SUMBER DOKUMEN:

- Dokumen Daftar Urut Kepangkatan (DUK) Bagian Kepegawaian Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Tahun 2012.
- Laporan Akhir Tahunan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Tahun 2011.

## BIODATA SINGKAT

Penulis adalah Dosen STIA Bandung