



# MANEJEMEN KINERJA & BUDAYA ORGANISASI

Suatu Tinjauan Teoritis

Marwan • Syifa Saputra • Muhammad Chaerul • Adi Suseno  
Dewi Nurmalita Suseno • Dewi Alima Nostalia Suseno  
Sri Gusty • Andi Arfan Sahabuddin • Johannis Siahaya • Deniyatno



# MANEJEMEN KINERJA & BUDAYA ORGANISASI

Suatu Tinjauan Teoritis

## UU 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

### Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### Pembatasan Perlindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### Sanksi Pelanggaran Pasal 113

- Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

# **Manajemen Kinerja dan Budaya Organisasi: Suatu Tinjauan Teoritis**

Penulis:

Marwan, Syifa Saputra, Muhammad Chaerul  
Adi Suseno, Dewi Nurmalita Suseno, Dewi Alima Nostalia Suseno  
Sri Gusty, Andi Arfan Sahabuddin, Johannis Siahaya, Deniyatno

Penerbit Yayasan Kita Menulis

# Manajemen Kinerja dan Budaya Organisasi: Suatu Tinjauan Teoritis

Copyright © Yayasan Kita Menulis, 2020

Penulis:

Marwan, Syifa Saputra, Muhammad Chaerul  
Adi Suseno, Dewi Nurmalita Suseno, Dewi Alima Nostalia Suseno  
Sri Gusty, Andi Arfan Sahabuddin, Johannis Siahaya, Deniyatno

Editor: Alex Rikki

Desain Sampul: Tim Kreatif Kita Menulis

Sampul: pngguru.com

Penerbit

Yayasan Kita Menulis

Web: [kitamenulis.id](http://kitamenulis.id)

e-mail: [press@kitamenulis.id](mailto:press@kitamenulis.id)

WA: 0821-6453-7176

Marwan dkk.

Manajemen Kinerja dan Budaya Organisasi: Suatu Tinjauan Teoritis

Yayasan Kita Menulis, 2020

xii; 106 hlm; 16 x 23 cm

ISBN: 978-623-6512-73-9 (print)

E-ISBN: 978-623-6512-74-6 (online)

Cetakan 1, Agustus 2020

- I. Manajemen Kinerja dan Budaya Organisasi: Suatu Tinjauan Teoritis
- II. Yayasan Kita Menulis

## Katalog Dalam Terbitan

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak maupun mengedarkan buku tanpa  
ijin tertulis dari penerbit maupun penulis

# Kata Pengantar

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah diberikan kesempatan kepada kami, sehingga kami dapat menghimpun ide-ide untuk dijadikan buku dengan judul “Manajemen Kinerja dan Budaya Organisasi: Suatu Tinjauan Teoritis”.

Kinerja merupakan faktor penting dari fungsi manajemen dalam suatu perguruan tinggi. Menilai kinerja dosen merupakan proses untuk menentukan tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tri dharma perguruan tinggi. Dalam manajemen kinerja, tentunya sangat memerlukan suatu budaya organisasi yang sehat dan berkeadilan, sehingga akan mampu menciptakan organisasi perguruan tinggi yang berkualitas. Pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia berkualitas akan mampu berperan dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi. Begitu juga peran pimpinan terhadap yang dipimpin, akan menjadi daya dorong untuk menciptakan kinerja yang profesional.

Perilaku pimpinan yang baik dan ikut memperhatikan kinerja akan berakibat pada organisasi perguruan tinggi itu sendiri. Permasalahan yang terjadi selama ini pada setiap organisasi manapun kurang perhatian dari aspek peningkatan mutu kinerja sehingga berdampak pada budaya organisasi yang belum disiplin. Informasi yang dikumpulkan besumber hasil kajian pustaka, diskusi dan wawancara dan bahkan dari berbagai hasil-hasil penelitian terdahulu.

Buku ini terdiri dari 10 (sepuluh) bab, yaitu:

Bab 1. Kinerja Organisasi Perguruan Tinggi

Bab 2. Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Organisasi

Bab 3. Performance dalam Organisasi

Bab 4. Penilaian Kinerja Organisasi

Bab 5. Wewenang dan Tanggung Jawab dalam Organisasi

Bab 6. Kriteria Budaya dalam Organisasi

Bab 7. Perilaku Kepemimpinan

Bab 8. Motivasi Berprestasi

Bab 9. Kepuasan Kinerja Organisasi

Bab 10. Profesionalitas Kinerja sebagai Partner Strategic

Akhir kata, kami ucapkan terimakasih kepada teman-teman yang telah meluangkan waktunya dan telah memberikan ide sehingga buku ini dapat terselesaikan dengan baik.

Bireuen, Agustus 2020

Penulis

# Daftar Isi

Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi .....	vii
Daftar Gambar .....	xi

## **Bab 1 Kinerja Organisasi Perguruan Tinggi**

1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Kinerja dan Tanggung Jawab Dosen sebagai Pendidik.....	2
1.3 Organisasi yang berdaya saing .....	3
1.4 Etika Kepemimpinan .....	5

## **Bab 2 Faktor Yang Memengaruhi Loyalitas Organisasi**

2.1 Pendahuluan.....	7
2.2 Manajemen Pengelolaan Perguruan Tinggi .....	8
2.3 Perilaku Kepemimpinan .....	9
2.4 Kesenjangan-kesenjangan dalam organisasi .....	11

## **Bab 3 Performance dalam Organisasi**

3.1 Pendahuluan.....	13
3.2 Penilaian Kinerja .....	14
3.2.1 Batasan Kinerja.....	15
3.2.2 Derajat Kemampuan.....	17
3.3 Integrative Model of Organizational Behavior .....	17
3.4 Kepemimpinan Partisipatif.....	18
3.5 Faktor yang Memengaruhi Kinerja.....	19

## **Bab 4 Penilaian Kinerja Organisasi**

4.1 Pendahuluan.....	25
4.2 Tugas dan Tanggung Jawab .....	26
4.3 Tri Dharma Perguruan Tinggi.....	28
4.4 Problematika Kinerja Dosen.....	29

<b>Bab 5 Wewenang dan Tanggung Jawab dalam Organisasi</b>	
5.1 Pendahuluan.....	33
5.2 Budaya Organisasi.....	35
5.3 Sikap dan Perilaku dalam Organisasi .....	37
<b>Bab 6 Kriteria Budaya dalam Organisasi</b>	
6.1 Pendahuluan.....	39
6.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja .....	41
6.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja.....	45
6.4 Nilai-Nilai Organisasi .....	47
<b>Bab 7 Perilaku Kepemimpinan</b>	
7.1 Pendahuluan.....	51
7.2 Tujuan Organisasi dan Kelompok .....	52
7.3 Gaya Kepemimpinan .....	53
7.4 Komponen Perilaku Kepemimpinan .....	55
7.5 Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja .....	57
<b>Bab 8 Motivasi Berprestasi</b>	
8.1 Pendahuluan.....	59
8.2 Konsep Motivasi Berprestasi.....	60
8.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja.....	61
8.4 Pengaruh motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja .....	62
8.5 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja.....	63
8.6 Kehidupan dalam berorganisasi .....	65
8.7 Motivasi sebagai Kebutuhan Manusia.....	67
<b>Bab 9 Kepuasan Kinerja Organisasi</b>	
9.1 Pendahuluan.....	69
9.2 Indikator dalam Kepuasan Kerja.....	71
9.3 Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.....	75
<b>Bab 10 Profesionalitas Kinerja sebagai Partner Strategic</b>	
10.1 Pendahuluan.....	77
10.2 Kompetensi Generik untuk Keberhasilan Kinerja.....	78
10.3 Kepemimpinan Transformasional.....	80
10.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	81
10.5 Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.....	82
10.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja .....	84

---

---

10.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja .....	85
Daftar Pustaka .....	87
Biodata Penulis .....	103



# Daftar Gambar

Gambar 3.1: Performance appraisal untuk penilaian kinerja karyawan dalam meningkatkan daya saing.....	16
Gambar 3.2: Proses Motivasi.....	19
Gambar 3.3: Faktor dan Elemen Kinerja (Kepala, Hati, dan Tangan).....	20
Gambar 6.1: Bentuk budaya organisasi .....	39
Gambar 6.2: Pengaruh Budaya Terhadap Perilaku Organisasi.....	44
Gambar 7.1: Hubungan Kepemimpinan dan Budaya organisasi terhadap Kinerja .....	56
Gambar 8.1: A Job Performance Model of Motivation .....	61
Gambar 9.1: Teori nilai sempurna kepuasan kerja.....	70



# Bab 1

## Kinerja Organisasi Perguruan Tinggi

### 1.1 Pendahuluan

Kinerja perguruan tinggi Indonesia dalam menghadapi tantangan global perlu mendapat perhatian serius. Arus globalisasi dan kecanggihan Teknologi Informasi merupakan dua faktor besar yang dapat berpengaruh terhadap dunia Pendidikan di Indonesia. setiap lembaga pendidikan harus mampu merespon tantangan arus globalisasi, jika lembaga tersebut tidak mampu mempertahankan eksistensi di masyarakat, akan menyebabkan kehilangan kepercayaan dan peranan penyedia jasa pendidikan (Effendi, 2003). Penyedia jasa pendidikan memiliki kewajiban dalam menciptakan insan yang berkualitas melalui proses pendidikan yang efektif.

Sebagai lembaga pendidikan tinggi yang tugas utamanya dalam pengembangan ilmu pengetahuan serta teknologi, juga merupakan tuntutan sosial dalam perubahan global. Sehingga berbagai instansi pemerintah dan swasta memerlukan ilmu pengetahuan yang dari berbagai multidisiplin ilmu lainnya (Soegoto, 2008). Perubahan tatanan kehidupan yang berlangsung dengan cepat telah banyak menimbulkan perubahan sosial, ekonomi dan politik pada semua negara. Seperti misalnya, dalam globalisasi perdagangan telah mampu membawa implikasi positif maupun negatif yang berpengaruh besar terhadap perguruan tinggi. Terutama pada mutu pendidikan, perubahan jumlah mahasiswa, serta kemampuan riset dosen dan mahasiswa. Setiap perubahan harus direspon dengan baik oleh perguruan tinggi sebagai jasa

layanan pendidikan agar dapat memainkan peranan di kehidupan masyarakat. Kualitas perguruan tinggi baik negeri maupun swasta, jumlah dosen yang berpendidikan magister dan doktor tidak merata serta kesenjangan kualitas fasilitas pendukung juga menjadi faktor penghambat (Effendi, 2003).

Perubahan yang terjadi turut memicu peningkatan kompetisi antar lembaga penyedia jasa pendidikan tinggi. Semua lembaga pendidikan tinggi berusaha untuk menawarkan jasa yang berkinerja baik. Pelayanan atau kinerja (performance) yang ditawarkan oleh sebuah organisasi pada pihak luar yang bersifat tidak berakibat pada kepemilikan. Kebutuhan akan jasa layanan pendidikan tinggi yang semakin meningkat akan menyebabkan kapasitas jasa layanan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh pemerintah tidak mampu menampung semua calon peserta didik. sehingga respon dari masyarakat melalui penawaran jasa perguruan tinggi swasta (PTS) dengan berbagai atribut sebagai wujud menghadapi tantangan persaingan untuk perbaikan kualitas dan produktifitas manusia terdidik.

## 1.2 Kinerja dan Tanggung Jawab Dosen sebagai Pendidik

Perwujudan kemandirian suatu bangsa hanya dapat diwujudkan melalui pendidikan tinggi yang bermutu, relevan, dan berkeadilan. Pendidikan tinggi harus dapat berfungsi sebagai katalisator pembangunan nasional dalam berbagai bidang. Pendidikan tinggi harus mampu menghasilkan tenaga terdidik yang profesional agar menjadi produktif dan berinovasi untuk generasi yang akan datang. Sebagai manusia produktif, tenaga terdidik harus memiliki bekal kemampuan yang memadai baik untuk bekerja maupun berusaha secara mandiri (Suryadi, 2014). Tenaga terdidik harus mampu menjadi generasi bangsa yang cinta tanah air, serta dapat memberikan kontribusi dalam kehidupan berbangsa dan berkeadilan. Sehingga tenaga terdidik juga diharapkan menjadi warga masyarakat yang bertanggungjawab terhadap diri sendiri serta menciptakan kehidupan yang damai dan sejahtera atas dasar kebijakan berbasis riset dan informasi (Research base policy). Agar pengelolaan dan penyelenggaraan perguruan tinggi tetap selaras dengan permasalahan, potensi, peluang, dan tantangannya pada zaman yang terus

berubah. Sehingga harus terus berinovasi untuk meningkatkan kinerja (Febrianty et al., 2020)

Tantangan erat berkaitan dengan kualitas pendidik di antaranya tantangan pribadi, kompetensi pribadi maupun keterampilan. Kualitas kinerja dosen dapat di evaluasi berdasarkan beban kerja meliputi rencana pembelajaran, proses dan evaluasi proses pembelajaran, membimbing dan melatih, serta melakukan penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Proses pembelajaran adalah proses serangkaian pekerjaan mendidik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan perubahan. Penyebab rendahnya mutu pendidikan disebabkan sering terjadi perubahan pada regulasi, pelaksanaan dan evaluasi yang mampu mengubah pola pikir dan budaya belajar (Suhelayanti et al., 2020).

Kinerja dosen perlu mendapat perhatian dari individu dosen, pimpinan dan badan penjamin mutu di suatu perguruan tinggi. Dosen yang memiliki kinerja baik tentu akan dapat mengangkat citra dosen tersebut dan organisasi perguruan tinggi. Dengan otonomi keilmuan bagi dosen sangat dimungkinkan untuk dapat meningkatkan kinerjanya pada tugas pendidikan dan pengajaran, penelitian serta pengabdian masyarakat serta tugas-tugas tambahan lainnya. Dosen dalam upaya meningkatkan kinerjanya tentu ada faktor yang memengaruhi baik yang terjadi secara internal maupun eksternal. Motivasi sebagai faktor penentu dalam upaya mendorong dosen untuk tetap melakukan aktivitasnya secara ikhlas dan penuh tanggungjawab. Sehingga apa yang dilakukan dosen sesuai dengan tugas tridarma perguruan tinggi.

Kinerja dosen memiliki dimensi paling utama yang perlu dilakukan dalam bentuk monitoring dan evaluasi. Hasil monitoring dan evaluasi setiap tahun terhadap kinerja dosen akan berdampak positif pada proses peningkatan mutu pendidikan. Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh individu dosen, maupun oleh peserta didik atau atasan langsung. Salah satu faktor terpenting yang perlu diperhatikan adalah faktor yang dapat menentukan tingkat kinerja seorang dosen.

### 1.3 Organisasi yang berdaya saing

Budaya organisasi merupakan perangkat organisasi yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan perguruan tinggi. Bahkan, budaya organisasi dapat

diandalkan sebagai daya saing organisasi, terutama dalam menyajikan nilai-nilai strategis yang dapat diandalkan. Di era modern, budaya organisasi bukan lagi sejarah masa lalu organisasi dalam meraih kesuksesan. Akan tetapi lebih diutamakan sebagai rekayasa manajemen atau pemegang otoritas organisasi untuk berkompetensi. Budaya organisasi senantiasa harus dijaga, dipelihara dan dikelola dengan baik agar dapat diandalkan sebagai instrumen untuk berkompetisi. Sehingga dampak yang diharapkan terhadap kinerja dapat memberikan motivasi bagi dosen dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik.

Peningkatan nilai kompetitif dalam suatu organisasi, diperlukan budaya organisasi yang beranjak dari model-model administrasi publik tradisional, sebagaimana hal tersebut telah dilakukan oleh organisasi-organisasi sektor swasta (Tahir and Suci, 2018). Budaya organisasi paling berdampak pada kinerja sehingga budaya organisasi dapat diciptakan maupun dibentuk untuk menghasilkan kinerja yang baik. Budaya organisasi secara langsung dapat menunjang dan meningkatkan produktivitas kinerja (Bahri, 2010; Kartiyasih and Fajrianti, 2017). Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja dalam jangka panjang. Bahkan budaya organisasi mampu memberikan sumbangan sebesar 75% terhadap kinerja dosen (Qomariah, 2012; Ardyan and Istiyanto, 2016). Dengan demikian budaya organisasi akan dapat berpengaruh pada meningkatnya kinerja dosen dan kinerja organisasi perguruan tinggi dalam pencapaian visi dan misi.

Hasil penelitian tersebut dapat diambil suatu kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan elemen penting dalam meningkatkan produktivitas kerja, yang berimplikasi pada semakin baiknya kinerja. Budaya organisasi sangat memengaruhi kinerja dosen, sebab budaya selalu disesuaikan dengan perkembangan yang dihadapi oleh perguruan tinggi, agar tetap berjalan dan bertahan. Budaya organisasi pada perguruan tinggi sudah saatnya dilakukan perubahan untuk dapat memenangkan persaingan di antara sesama perguruan tinggi. Sebab, apabila penundaan perubahan budaya organisasi pada perguruan tinggi menurut (Suprihat and Djamil, 2018) akan berimplikasi pada:

1. Rendahnya moral staf dan dosen
2. Pergantian staf dan dosen tinggi
3. Meningkatnya keluhan masyarakat
4. Kehilangan peluang
5. Rendahnya produktivitas

6. Rusaknya kinerja organisasi
7. Perilaku dan praktek tidak sehat di tempat kerja.

## 1.4 Etika Kepemimpinan

Sama halnya dengan budaya, kepemimpinan adalah faktor esensial sebagai penentu keberhasilan organisasi perguruan tinggi. Kepemimpinan berfungsi memberikan pengaruh kepada setiap anggota organisasi agar bersedia melakukan upaya kearah pencapaian tujuan organisasi. Perilaku-perilaku pemimpin dalam memberikan pengaruh, dapat menimbulkan motivasi untuk berprestasi bagi bawahan yang akhirnya berdampak pada kinerja. Perilaku yang ditunjukkan positif oleh pimpinan organisasi, maka akan menimbulkan sikap positif pada anggota organisasi (Bahri, 2010). Sehingga dapat menjadi monitor yang positif terhadap gaya kepemimpinan (Akram et al., 2012).

Kepemimpinan adalah salah satu faktor penentu keberhasilan dalam suatu organisasi, yang mana semakin baik pola kepemimpinan semakin baik juga kualitas organisasi yang dipimpinya. Perilaku kepemimpinan partisipatif atau konsultatif lebih memiliki komitmen pada organisasi mereka, lebih puas dengan pekerjaan dan kinerja mereka lebih baik (Sopiah, 2008; Purwanto, 2015; Sari, 2015). Selain kepemimpinan, juga dibutuhkan motivasi berprestasi yang dapat mendorong dosen untuk melakukan pekerjaan sesuai tugas dan tanggungjawab dalam bentuk perwujudan tridharma perguruan tinggi. Dosen harus mampu menciptakan dan menumbuhkan dorongan dari dalam dirinya dan dari luar dirinya sehingga akan mendapatkan kepuasan kerja dan kinerja. Motivasi berprestasi asset yang penting yang harus dipelihara dan dijaga kestabilan seorang dosen dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja. Motivasi dapat memengaruhi kinerja, walaupun bukan faktor yang membentuk kinerja (Simanjuntak, 2011).

Individual dan konteks pekerjaan merupakan dua faktor kunci yang memengaruhi motivasi. Motivasi diperoleh melalui kebutuhan (needs), adanya kekurangan fisiologis atau psikologis yang menimbulkan sikap perilaku. Untuk dapat membantu memotivasi pegawai dan meningkatkan kepuasan kerja, menurut (Uno, 2014) hal-hal yang perlu diperhatikan di antaranya adalah:

1. Menjelaskan tentang kinerja yang efektif dan sesuai pengharapan.
2. Memastikan ada hubungan antara kinerja dengan penghargaan.
3. Memastikan semua unsur diperlakukan secara adil dan objektif.
4. Mengembangkan jenis-jenis prestasi untuk diberikan penghargaan.
5. Mendorong semangat kerja dan mengembangkan manajemen yang mudah diikuti dan mampu untuk menyesuaikan dengan lingkungan kerja.
6. Dapat memberikan kenyamanan dan sarana kerja yang baik.

Motivasi berprestasi dapat dipastikan berpengaruh terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan otoriter dan demokratis sangat berdampak positif terhadap kinerja dosen, sedangkan gaya kepemimpinan *laissez faire* berdampak negatif terhadap kinerja dosen (Mulyono and Nasir, 2012). Kedua faktor tersebut dapat saling memengaruhi, termasuk pula pada proses motivasi, membangkitkan, mengarahkan dan meneruskan. Sehingga lebih termotivasi untuk berprestasi apabila mereka percaya bahwa kinerja mereka akan dikenal dan dihargai.

Perilaku termotivasi secara langsung dan dipengaruhi oleh kemampuan dan pengetahuan serta keterampilan kerja individu (Kurniawan, 2017). Aspek pembinaan manusia dan motivasi berprestasi merupakan fokus utama perhatian organisasi. Motivasi berprestasi yang tinggi akan berdampak pada peningkatan produktivitas dan efisiensi (Darmin, Azis and Kaseng, 2015). Berdasarkan penelitian (Nuriyanti, 2015) dari sampel 40 dosen, terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap pencapaian kinerja dosen, dan terdapat pengaruh antara motivasi terhadap pencapaian kinerja dosen.

## **Bab 2**

# **Faktor Yang Memengaruhi Loyalitas Organisasi**

### **2.1 Pendahuluan**

Kepuasan kerja suatu perasaan emosional yang menyenangkan atau tidak tentang suatu pekerjaan. Kepuasan kerja bagian cerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang positif, dalam hal ini perasaan dosen terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Terpuaskannya kebutuhan-kebutuhan seseorang melalui pemberian penghargaan dapat memberikan nilai kepuasan kerja (Handoko, 2011). Kepuasan kerja dapat terjadi antara faktor balas jasa perusahaan atau organisasi. Kepuasan kerja atau ketidakpuasan tergantung pada yang diharapkan. Jika yang didapatkan lebih rendah dari apa yang diharapkan akan menyebabkan nilai kepuasan tidak ada. Di antara faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu: jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perilaku yang adil, keamanan kerja, peluang dalam memberikan gagasan.

Tujuan untuk memperoleh gambaran deskriptif dan analisis verifikatif tentang kinerja dosen berdasarkan data empirik yang dapat dikaji dan diuji akan memperoleh temuan-temuan yang bisa dijadikan masukan (feed back). Dalam mewujudkan tindakan yang positif yang lebih produktif, kompetensi yang diharapkan harus sesuai dengan profesi, berkinerja baik dan sempurna dalam tugas dan kewajiban sebagai pendidik. Berdasarkan analisis pendahuluan yang penulis dapatkan melalui literatur review, bahwa kinerja dosen berdasarkan

data kehadiran di kelas belum seratus persen hadir tepat pada waktunya, bidang penelitian masih ada yang belum rutin mengadakan penelitian setiap tahun, bidang pengabdian kepada masyarakat masih kurang umumnya masih rendah.

Eksistensi kinerja tidak mungkin bisa terjadi begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh banyak variabel. Model Integrative Model of Organizational Behavior (Colquitt, Lepine and Wesson, 2012), menjelaskan secara kausal, kinerja (job performance) antara lain dipengaruhi oleh budaya organisasi (organizational culture), perilaku kepemimpinan (leadership behaviors), ability (kemampuan) melalui kepuasan kerja (job satisfaction) dan motivasi (motivation). Secara lebih detail dijelaskan bahwa perilaku kepemimpinan, budaya organisasi dan ability berpengaruh langsung pada motivasi dan kepuasan pada kinerja, motivasi dan kepuasan kerja memengaruhi kinerja secara langsung.

## 2.2 Manajemen Pengelolaan Perguruan Tinggi

Model pengelolaan pada lembaga perguruan tinggi dapat disetarakan dengan bentuk model bisnis jasa. Kepuasan stakeholder (mahasiswa, Dosen, staf, pengelola) juga menjadi faktor pengukuran keberhasilan. Manajemen perguruan tinggi harus dilakukan pengelolaan secara profesional, tetapi tetap mengutamakan kualitas mutu akademik sebagai produk jasa yang harus dicapai. Pada dasarnya kinerja perusahaan atau organisasi merupakan suatu tingkat hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi yang sesuai dengan sasaran, standar normatif dan kriteria yang ingin dicapai (Ratnadi, Putra and Wirawati, 2017). Faktor-faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja adalah (i) kemampuan, kepribadian dan minat kerja, (ii) kejelasan dan penerimaan atas tugas yang diberikan dan (iii) tingkat motivasi (Lawasi and Triatmanto, 2017). Dengan demikian, organisasi harus selalu berusaha melakukan berbagai cara untuk dapat meningkatkan kinerja. Mampu mengorganisasikan secara harmonis dan mampu menciptakan proses pembelajaran yang menyenangkan (Suhelayanti et al., 2020).

Pengembangan model kinerja ini dapat membandingkan beberapa model kinerja yang sesuai dengan variabel-variabel yang digunakan. Kinerja secara keseluruhan tentu saja memerlukan keterwakilan dari model-model yang

dipilih. Menempatkan kepuasan kerja pada urutan paling atas, merupakan salah satu faktor yang paling menentukan terhadap keberhasilan kinerja, secara tidak langsung diikuti oleh faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja. Semakin banyak dosen merasakan kepuasan, semakin baik produktifitas yang akhirnya akan baik kinerja organisasi perguruan tinggi. Teori Model Path-Goal, menempatkan kepuasan kerja disamping kinerja sebagai outcomes yang memengaruhi persepsi dan motivasi kerja. Persepsi dan motivasi juga sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya: perilaku kepemimpinan (leaders behavior), karakteristik bawahan (subordinate characteristics), dan lingkungan (environmental) (Gibson et al., 2014). Dengan demikian teori Gibson ini menempatkan kinerja dan kepuasan kerja pada posisi yang sama. Oleh karena itu, seorang dosen harus bekerja (mengajar) sesuai dengan bidang keilmuannya, sehingga dapat meningkatkan kepuasan dalam bekerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dosen.

## 2.3 Perilaku Kepemimpinan

Selain kepuasan kerja dan budaya organisasi, perilaku kepemimpinan juga dapat memengaruhi kinerja. Motivasi memiliki efek positif yang kuat pada kinerja pekerjaan (Jason A. Colquitt; Jeffery A. Lepine; Micheal J. Wesson., 2011). Dengan munculnya motivasi berprestasi, dosen dalam melaksanakan tugas tridarma perguruan tinggi akan berdampak pada meningkatnya kinerja dosen. Jika dosen semakin terdorong untuk memperbaiki kinerja dapat dipastikan akan meningkatnya prestasi kerja. Motivasi kerja berkaitan dengan dorongan yang muncul dari diri seseorang untuk melakukan tugas secara keseluruhan berdasarkan tanggung jawab masing-masing.

Motivasi dapat memengaruhi perilaku seseorang dalam melaksanakan tugas atau aktivitas keseharian berupa imbalan material maupun non-material yang dapat memengaruhi kinerja ke arah pencapaian tujuan organisasi. Motivasi timbul karena adanya kebutuhan fisik, kenyamanan, interaksi sosial, kebutuhan adanya penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Menurut teori Model Path-Goal yang dikemukakan (Gibson et al., 2014) bahwa, “kepuasan kerja (job satisfaction) dan kinerja (performance) hakekatnya merupakan outcomes yang dipengaruhi oleh persepsi (perception) dan motivasi kerja (work motivation). Kedua variabel ini sangat dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan.

Teori Path-Goal dikenal ada dua kelompok variabel kontingensi yang dapat memperbaiki hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan persepsi dan motivasi bawahan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap hasil (kepuasan kerja dan kinerja). Motivasi berprestasi dosen berbeda antara dosen yang satu dengan dosen lainnya. Tentunya, motivasi berprestasi dosen dalam mengembangkan perguruan tinggi akan ditentukan oleh besar kecilnya tanggung jawab yang diterima dosen sebagai tugas pendidikan dan pengajaran, tugas penelitian, dan tugas pengabdian kepada masyarakat. Ketiga tugas dosen ini sebagai dasar wujud dalam mengukur kinerjanya, tentu saja ada akibat lain yang memengaruhi motivasi yaitu perilaku kepemimpinan mulai level ketua program studi, pimpinan fakultas, bahkan pimpinan setingkat rektorat.

Pimpinan perguruan tinggi harus mampu menunjukkan perilaku-perilaku yang dapat diterima oleh semua pihak, baik pihak internal maupun eksternal perguruan tinggi, karena perilaku juga bahagian dari pilarnya kinerja. Dalam pengelolaan perguruan tinggi, tugas dan tanggung jawab pimpinan sangat ditekankan pada:

1. Pimpinan perguruan tinggi harus memiliki visi dan mampu mengomunikasikan kepada setiap dosen, karyawan dan mahasiswa, masyarakat, serta mampu membimbing pemimpin bawahannya untuk dapat menjabarkan visi untuk menjadi program kerja berkesinambungan.
2. Mampu berkomunikasi dengan seluruh dosen dan pegawai, mahasiswa dan masyarakat.
3. Mampu memberikan perhatian utama pada peningkatan kualitas pelayanan terhadap mahasiswa dan stakeholder.

Perilaku kepemimpinan dalam suatu unit organisasi akan berdampak pada motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Secara umum dosen sebagai makhluk sosial dapat menerima perilaku yang ditampilkan atau ditunjukkan oleh setiap pimpinan dan pemimpin. Namun mental dan psikologis seseorang terhadap perilaku yang ditunjukkan dapat menciptakan landasan percaya atau ketidakpercayaan, konflik antar kelompok, ketakutan, dan sebagainya. Sehingga dapat menyebabkan tingkat keberhasilan kinerja dan kepuasan kerja organisasi menurun.

## 2.4 Kesenjangan-kesenjangan dalam organisasi

Dosen sebagai pendidik dan ilmuwan harus menguasai dan memiliki berbagai karakteristik individu untuk dapat meningkatkan kinerja. Kompleksitas masalah kinerja selama ini meliputi banyak hal, seperti jenis dan faktor lain yang memengaruhinya. Berbagai kajian terhadap model kinerja pada sejumlah perbedaan, pertentangan, dan lingkup pembahasan yang berbeda-beda. Kesenjangan tersebut dapat digambarkan berupa: kepuasan kerja, stress, motivasi, kepercayaan, keadilan dan etika, pengambilan keputusan, kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, termasuk teman kerja.

Kinerja dipengaruhi secara langsung oleh variabel kepuasan kerja, stres, motivasi, kepercayaan, keadilan dan etika, serta pengambilan keputusan. Disisi lain terdapat variabel tidak langsung yang memengaruhi kinerja yaitu budaya organisasi, struktur organisasi, gaya kepemimpinan, kekuatan dan pengaruh kepemimpinan. Budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan, sebagai variabel yang berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, sedangkan terhadap kinerja merupakan pengaruh tidak langsung. Ada tiga variabel utama yang dapat memengaruhi secara langsung terhadap kinerja yaitu motivasi, kemampuan dan kesempatan. Model kinerja individu dipengaruhi oleh variabel-variabel; (a) harapan mengenai imbalan, (b) dorongan; (c) kemampuan, kebutuhan dan sifat; (d) persepsi terhadap tugas; (e) imbalan internal dan eksternal; (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Adapun yang berpengaruh langsung ada tiga unsur utama kinerja, yaitu: (1) unsur individu, (2) unsur organisasi, dan (3) unsur psikologi.

Teori budaya organisasi dapat diukur melalui inisiatif individu, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan/pengendalian, sistem imbalan, pola komunikasi, integritas, komitmen, dan ketulusan. Perilaku kepemimpinan dapat diukur melalui perilaku mendengarkan, perilaku empati, perilaku menyembuhkan, perilaku kesadaran, perilaku persuasif, perilaku konseptualisasi, perilaku kemampuan meramalkan, perilaku melayani, perilaku komitmen terhadap kemajuan, dan perilaku pemberdayaan. Teori motivasi berprestasi dapat diukur melalui ketakutan akan kegagalan, kepuasan dalam mengerjakan tugas, prestasi yang diraih, penambahan usaha-usaha tertentu, pengambilan tanggung jawab, ketangguhan dalam mengerjakan tugas, pemilihan tugas, kreatif dan inovatif. Teori Kepuasan kerja mengukur

kepuasan kerja dari isi pekerjaan, organisasi dan manajemen, kesempatan untuk maju, gaji dan insentif, rekan kerja, dan kondisi pekerjaan.

# Bab 3

## Performance dalam Organisasi

### 3.1 Pendahuluan

Kinerja atau performance yang berarti “to perform” yaitu melakukan, memenuhi atau menjalankan sesuatu, melaksanakan suatu tanggung jawab, dan melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang (Haynes, 1984). Secara umum dapat diartikan bahwa kinerja adalah suatu pelaksanaan dan penyempurnaan pekerjaan yang sesuai, sehingga dapat mencapai hasil yang diharapkan. Hal ini bahwa kinerja lebih menekankan pada suatu proses, di mana selama pelaksanaan suatu pekerjaan akan mampu menyempurnakan pencapaian hasil pekerjaan dapat secara optimal. Kinerja merupakan suatu implementasi dari perencanaan yang telah disusun untuk meningkatkan sumberdaya manusia, yang memiliki kemampuan serta kompetensi. Sehingga organisasi dapat memberikan suatu penghargaan dan perlakuan sumberdaya manusianya sesuai dengan sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja (Wibowo, 2007b).

Kinerja pada dasarnya merupakan proses keterkaitan antara apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh seseorang atas suatu pekerjaan, sehingga berdampak pada besar atau kecilnya kontribusi pada organisasi (Rukmana, 2016). Menurut (Rivai and Basri, 2005) “kinerja adalah keberhasilan terhadap seseorang dengan jangka waktu tertentu di dalam melaksanakan tugas, telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kedaan kinerja secara utuh atas suatu organisasi selama periode waktu tertentu, merupakan prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional organisasi sebagai pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Kinerja dalam istilah secara umum digunakan

untuk seluruh tindakan aktivitas suatu organisasi dengan jumlah standar yang ditargetkan untuk lebih efisiensi. Kinerja yang baik harus mencerminkan semua unsur yang ada dalam suatu organisasi.

Keberhasilan instansi ditentukan oleh kinerja pekerja yang memiliki tanggung jawab atas semua yang dihadapi. Dalam kinerja individu merupakan bagian kemampuan individu dalam melakukan sesuatu dengan keahlian di bidang tertentu. Sikap individu yang bertanggungjawab akan memperoleh prestasi dari segi intelektualitasnya. Sebagai hasil dari evaluasi atas suatu pekerjaan yang telah dilakukan oleh individu akan menjadi pembanding dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama.

## 3.2 Penilaian Kinerja

Evaluasi kinerja perlu dilakukan untuk menghasilkan perubahan yang lebih terarah. Penggunaan metode yang relevan berdasarkan indikator kinerja dapat menentukan hasil evaluasi yang baik sehingga validasinya dapat dipercaya tanpa memunculkan kerancuan. Penilaian kinerja adalah suatu metode untuk membandingkan berbagai pekerjaan dengan menggunakan prosedur-prosedur formal dan sistematis. Dalam penentuan suatu urutan tingkat pekerjaan harus melalui penentuan posisi dan ratio satu pekerjaan, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan dasar untuk memberikan upah yang adil (Sinambela, 2012). Hasil kerja individu akan berdampak besar terhadap keberhasilan dalam suatu organisasi, seperti yang diungkapkan oleh (Colquitt, Lepine and Wesson, 2014) “job performance is formally devined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positifelly or negatively, to organizational goal accomplishment”. Seseorang melakukan atau tidak melakukan kegiatan mencerminkan individu dalam organisasi, sedangkan kontribusi kepada organisasi mencerminkan hasil kinerja. Sehingga perilaku (behaviors) dan hasil (results) digunakan untuk mengukur kinerja seseorang (Ivancevich, Konopaske and Matteson, 2011). Pada dasarnya hasil kerja seseorang dalam suatu kelompok selama periode tertentu ditentukan berdasarkan target dan indikator capaian kinerja (Soeprihanto, 2001). Sehingga prestasi kinerja dapat membandingkan antara hasil dengan standar indikator capaian kinerja yang diharapkan (Priyono and Marnis, 2008; Rifa`i and Fadhli, 2013; Hakim, 2014). Dengan demikian, kinerja memfokuskan ruang lingkupnya pada hasil kerja secara menyeluruh.

### 3.2.1 Batasan Kinerja

Kinerja merupakan suatu konsep yang universal sebagai suatu operasional yang efektif dalam organisasi, berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan. Faktor yang sangat berperan adalah adanya faktor keseimbangan antara pekerja dan lingkungan, yang meliputi keseimbangan individu, sumber daya, kejelasan kerja serta umpan balik. Sebagai hasil akhir dari sebuah pekerjaan yang akan dicapai oleh seorang atau kelompok, harus disesuaikan dengan aspek wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi (Prawirosentono, 1999). Perilaku dan hasil dalam bekerja tercermin sebagai kontribusi tugas-tugas seseorang terhadap organisasi (Schermerhorn et al., 2019) dan berkontribusi untuk mencapai suatu tujuan (Gibson et al., 2012).

Dalam melaksanakan pekerjaan, sekurang-kurangnya terdapat empat elemen yang perlu diperhatikan yaitu:

1. Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi.
2. Tugas dan wewenang serta tanggung jawab yang diberikan dapat dipertanggungjawabkan kepada oleh pemberi hak.
3. Aktivitas pekerjaan harus dilakukan secara sah, dan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.
4. Aktivitas pekerjaan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

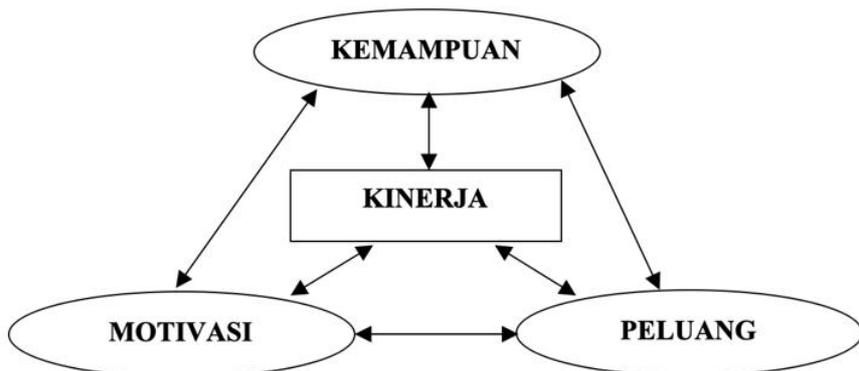
Ada dua aspek penting yang menjadi perhatian dalam mencapai kinerja kelompok yaitu: hubungan antara keterpaduan dengan kinerja kelompok; perbedaan-perbedaan antara pemecahan masalah dan pengambilan keputusan (Sinambela, 2012). Oleh sebab itu keberhasilan atau kegagalan pegawai dalam memenuhi tujuan-tujuan organisasi ditentukan oleh sebaik mana mereka memimpin kelompok secara terpadu. Dalam mengelola kelompok, kedua aspek tersebut perlu diperhatikan oleh pimpinan, karena merupakan penangkal kegagalan dalam berkelompok. Bahwa dalam suatu organisasi, setiap individu menyumbangkan hasil kinerjanya kepada kelompok, selanjutnya kelompok akan menyumbangkan hasil kinerjanya kepada organisasi atau masyarakat. Dalam organisasi yang efektif, pengelolaan manajemen yang baik selalu menciptakan energi positif, sehingga menghasilkan komponen yang efektif (Gibson et al., 2012).

Kinerja pegawai akan tercipta jika pegawai dapat melaksanakan tanggungjawab semaksimal mungkin. Sehingga potensi seseorang untuk

memenuhi tanggungjawab dapat ditetapkan dengan suatu standar tertentu (Whitmore, Dwi and Louis, 1997). Untuk meningkatkan kinerja yang optimum perlu ditetapkan standar yang jelas, yang dapat menjadi acuan bagi seluruh pegawai. Menurut (Haynes, 1984). bahwa membangun harapan kinerja perlu memperhatikan empat elemen pokok yaitu:

1. Mendeskripsi suatu jabatan, yang menguraikan tugas dan tanggungjawab.
2. Bidang hasil dengan indikator kinerja yang jelas, artinya haruslah diketahui indikator keberhasilan tugas-tugasnya,
3. Standar kinerja, menunjukkan berhasil atau tidaknya tugas yang dilaksanakan,
4. Tujuan, dengan dilaksanakan ketiga elemen tersebut secara sistematis diharapkan tujuan yang sudah ditetapkan tersebut akan dapat dicapai

Keempat elemen tersebut mengingatkan kita akan bekerja dengan tulus dengan tidak memandang imbalan dari suatu pekerjaan. Terdapat tiga dimensi kinerja yang saling terkait dan saling berhubungan, yaitu kemampuan, motivasi dan peluang yang digambarkan seperti Gambar 3.1 berikut.



**Gambar 3.1:** Performance appraisal untuk penilaian kinerja karyawan dalam meningkatkan daya saing (Rivai and Basri, 2005)

Berdasarkan gambar 3.1 kerangka dimensi tersebut terlihat bahwa kemampuan individu memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, di mana kemampuan individu juga dipengaruhi oleh faktor motivasi dan peluang. Implementasi teori keseimbangan mengatakan bahwa seseorang akan dapat menunjukkan

suatu prestasi yang optimal bila mendapatkan manfaat (benefit) dan rangsangan (inducement) dalam bentuk pemberian motivasi dalam suatu pekerjaan secara adil dan masuk akal (reasonable) (Wexley and Yukl, 1977).

### 3.2.2 Derajat Kemampuan

Untuk menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan, seseorang harus mampu memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan sesuai dengan bidang keahlian. Keterampilan seseorang tidaklah efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa memahami yang jelas apa yang akan dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja yang baik sangat dipengaruhi oleh dua hal yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja (Mitchell, 1978). Kemampuan seseorang dipengaruhi oleh pemahaman atas jenis pekerjaan dan keterampilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan profesi yang dimiliki. Kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja tidak dapat diabaikan. Meskipun kemampuan pegawai sangat baik, namun motivasi kerja rendah, tentu kinerjanya juga akan rendah.

Kemampuan tanpa motivasi belum tentu mampu menyelesaikan tugas dengan baik. Demikian juga sebaliknya motivasi yang dimiliki pegawai tanpa pengetahuan tidak akan mungkin mencapai suatu kinerja yang baik. Motivasi dan kemauan kerja harus kita terapkan sejalan atau secara bergandengan sehingga memunculkan sebuah prestasi yang kita inginkan. Sehingga tingkat prestasi seseorang dalam suatu organisasi dapat meningkatkan aktivitas produktifitas (Timpe, 2012). Namun, ada dua faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang meliputi sikap, kepribadian, fisik, umur, jenis kelamin, pendidikan, dan pengalaman kerja. Faktor eksternal adalah faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, meliputi kebijakan organisasi, kepemimpinan, perilaku rekan kerja, sistem upah dan lingkungan sosial.

## 3.3 Integrative Model of Organizational Behavior

Tercapai tidaknya tujuan organisasi akan ditentukan oleh sejauhmana pemahaman dan penerimaan pegawai terhadap tujuan organisasi. Tujuan

organisasi harus dirumuskan dengan jelas, sehingga tidak membingungkan pegawai dalam pencapaiannya. Selain itu tujuan organisasi harus dapat mengakomodasikan tujuan pegawai. Masing-masing pegawai yang memasuki suatu organisasi pasti mempunyai tujuan yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut haruslah dipahami dan dikelola oleh pimpinan untuk capaian tujuan organisasi. Eksistensi kinerja tidak terjadi begitu saja, namun dipengaruhi oleh faktor *Integrative Model of Organizational Behavior*.

Secara kausal, kinerja (job performance) antara lain dipengaruhi oleh budaya organisasi (organizational culture), perilaku kepemimpinan (leadership behaviors), ability (kemampuan) melalui kepuasan kerja (job satisfaction) dan motivasi (motivation). Secara lebih detail terlihat pula bahwa perilaku kepemimpinan, budaya organisasi dan kemampuan berpengaruh langsung terhadap motivasi dan kepuasan kerja, yang dapat dipengaruhi secara langsung (Colquitt et al., 2011). Setiap kinerja harus mempunyai acuan dan tujuan yang jelas sehingga penerapannya tidak simpangsiur.

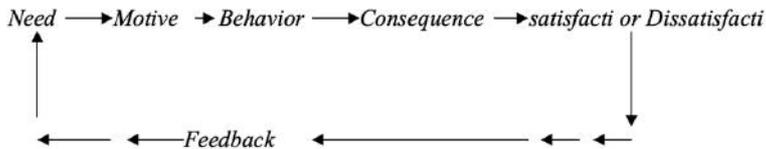
Kinerja berdasarkan model *Integrative Model of Organizational Behavior* menunjukkan pengaruh langsung variabel endogenus perilaku kepemimpinan, budaya organisasi, terhadap kepuasan kerja. Sementara kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja. Kepuasan kerja sebagai faktor yang paling menentukan untuk mencapai kinerja, yang dihasilkan oleh keadaan individu. Seterusnya keadaan individu sangat ditentukan oleh mekanisme organisasi. Peran individu merupakan hasil dari peran mekanis organisasi. Kinerja dapat dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan, tujuan dan insentif, lingkungan, kesempatan dan keinginan kinerja (Newstrom, 2014).

### 3.4 Kepemimpinan Partisipatif

Selanjutnya memperhatikan dan menganalisis Teori *Path goal* menunjukkan bahwa perilaku pemimpin memengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan. Robbins mengatakan hal pengaruh demikian disebut teori jalur sasaran, bermakna bahwa perilaku kepemimpinan direktif akan memberikan kepuasan kerja bawahan, sementara perilaku kepemimpinan suportif akan menghasilkan kinerja dan kepuasan bawahan. Selanjutnya kepemimpinan direktif cenderung dipersepsikan sebagai berlebihan jika bawahannya memiliki kemampuan pemahaman yang tinggi atau pengalaman banyak. Kepemimpinan partisipatif menunjukkan bawahan memiliki kendali internal untuk lebih puas terhadap

gaya kepemimpinan atasan. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi dapat meningkatkan harapan bawahan menghasilkan kinerja yang tinggi (Arwildayanto, 2012; Supartha and Sintaasih, 2017; Sunoto, 2018).

Pola hubungan kinerja dan kepuasan kerja dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan dan motivasi. Motivasi adalah keinginan batin dalam pemenuhan kebutuhan yang berdampak pada puas tidaknya seseorang. Dalam mencapai tujuan organisasi pada tingkat lebih tinggi melampaui tugasnya, haruslah dengan adanya motivasi dan kepuasan kerja (Lussier, 2012). Proses motivasi Lussier dapat digambarkan pada gambar 3.2, berikut:

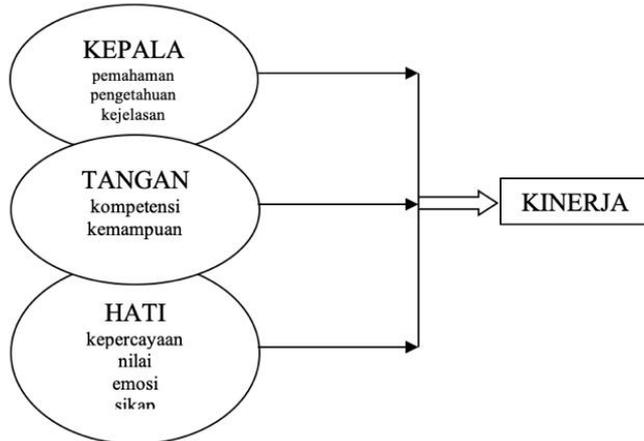


**Gambar 3.2:** Proses Motivasi menurut (Lussier, 2012)

Ruang lingkup individu memerlukan kebutuhan, keinginan kebutuhan akan dapat memberikan motivasi, dan motivasi akan memengaruhi perilaku untuk memperoleh rasa puas dan ketidakpuasan. Dari proses motivasi Lussier bahwa kepuasan dan ketidakpuasan diawali dari motivasi. sehingga dapat dipahami expectancy theory menduga karyawan akan berusaha semaksimal mungkin bahwa mereka percaya ada hubungan yang kuat antara usaha dan kinerja, serta penghargaan dengan pencapaian kepuasan dan tujuan individu.

### 3.5 Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu fokus, keinginan dan kapabilitas atau dikenal dengan kepala, hati, dan tangan (Prawirosentono, 1999; Soeprihanto, 2001; Wibowo, 2007a; Zahraini, 2014). Hubungan ketiga faktor pada Gambar 3.3, menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh pemahaman, pengetahuan, kejelasan, kompetensi, kemampuan, kepercayaan, nilai, emosi dan sikap. Sikap disini tidak jauh berbeda dengan penerapan etika dan moral yang dimiliki oleh seseorang. Menurut (Richard, 1991) bahwa kinerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, sikap, minat dan penerimaan seseorang pegawai terhadap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.



**Gambar 3.3:** Faktor dan Elemen Kinerja (Kepala, Hati, dan Tangan)  
(Prawirosentono, 1999; Soeprihanto, 2001; Wibowo, 2007a; Zahraini, 2014)

Kepuasan kerja keseluruhan meliputi kepuasan gaji, promosi, supervise, rekan kerja, dan kepuasan dengan rekan kerjanya sendiri (Rinaldi, Diana and Dewi, 2017). Kepuasan merupakan capaian yang diharapkan. Bila perbedaan antara pengharapan dengan apa yang didapat adalah masih besar, dengan pasti akan menimbulkan ketidakpuasan, terutama bila nilai yang diinginkan itu penting. Sebaliknya apabila antara pengharapan dengan apa yang didapat adalah tidak besar, dengan sendirinya akan menimbulkan kepuasan. Semakin tinggi tingkat kepuasan seseorang semakin rendah pula tingkat ketidakpuasan. Kepuasan karyawan harus diperhatikan dikarenakan ketidakpuasaan akan menimbulkan gejala tidak semangat dalam melakukan pekerjaan.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (organisasi) (Hakim, 2014; Romdloni, 2017; Yuningsih, 2017). Tingkat pencapaian hasil seorang dosen dalam melaksanakan tanggung jawabnya sebagai salah satu tenaga fungsional akademik pada suatu program studi (Simanjuntak, 2005). Kepuasan kerja merupakan salah satu ukuran dari kualitas kehidupan suatu organisasi dan akan menjadi prediksi yang tidak baik apabila kepuasan kerja tidak menyebabkan peningkatan kinerja. Indikator kepuasan kerja, biasanya dikaitkan dengan tingkat absensi, tingkat perputaran tenaga kerja, kedua hal tersebut dapat memunculkan cost yang tinggi sehingga organisasi sangatlah beralasan secara ekonomi untuk concern terhadap

kepuasan kerja, karena sangat memengaruhi kinerja dosen dan efektivitas organisasi perguruan tinggi tersebut.

Secara konseptual dan aktual seseorang tidak merasa lelah apabila ia merasa kepuasan kerja di mana tempat ia bekerja mendapatkan sesuatu yang diharapkan, tentunya adanya kepuasan kerja. Dengan kepuasan kerja yang diperoleh oleh setiap orang-orang yang ada dalam organisasi secara pasti kinerja individu dan kinerja kelompok akan meningkat, berarti akan terjadi peningkatan kinerja secara keseluruhan. Dalam hal kepuasan kerja dosen harus terus ditingkatkan dalam rangka peningkatan kinerja dosen, tentu kepuasan kerja dosen terdapat banyak faktor yang memengaruhinya.



# Bab 4

## Penilaian Kinerja Organisasi

### 4.1 Pendahuluan

Penilaian kinerja dosen merupakan bagian penting dari fungsi manajemen suatu perguruan tinggi untuk mengetahui permasalahan-permasalahan yang dihadapi, sekaligus memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi pada dosen sehingga tujuan pembelajaran dapat dicapai secara maksimal. Menilai kinerja dosen merupakan suatu proses untuk menentukan tingkat keberhasilan dosen dalam melaksanakan darma pendidikan dan pengajaran, dharma penelitian, dan darma pengabdian masyarakat dengan menggunakan patokan-patokan tertentu. Pasal 3, ayat 1 Undang-undang Guru dan Dosen No.14 Tahun 2005 dikemukakan bahwa dosen mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan tinggi yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Lebih jauh dikemukakan bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Tugas utama seorang dosen adalah sebagai pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan. Sebagai pendidik, dosen mengemban tugas dan tanggung jawab untuk mendidik mahasiswa menjadi individu yang memiliki kemampuan dan kecakapan yang berguna bagi kehidupannya dan diperlukan untuk memasuki dunia kerja, melalui kemampuannya mengajar berbagai ilmu pengetahuan dan keterampilan, disamping tanggung jawab dalam bentuk sikap dan perilaku yang benar dan tidak benar dalam bertindak melalui sifat ketauladannya sebagai manusia yang bermoral. Tugas dan tanggung jawab

dosen tidak hanya terbatas dalam hal transferring of knowledge semata. Dosen memikul tanggung jawab individual dan kolektif, tanggung jawab individual adalah tanggung jawab secara akademik. Sedangkan tanggung jawab kolektif atau secara bersama-sama adalah tanggung jawab selaku senat perguruan tinggi.

## 4.2 Tugas dan Tanggung Jawab

Tugas dan tanggung jawab dosen tidak hanya sebagai pendidik dan peneliti tetapi juga berperan sebagai penyebar informasi dan agen pembaharuan, yang mana sejalan dengan fungsi perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan. Tugas dan tanggung jawab dosen yang diamanatkan dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi mencakup: pendidikan dan pengajaran, penelitian dan kegiatan pengabdian kepada masyarakat: agar tidak terjadi kesalahpahaman maka berikut ini akan dijelaskan satu persatu.

Penjelasan yang dimaksud adalah sebagai berikut.

1. Pendidikan dan pengajaran, meliputi :
  - a. Melaksanakan program kerja sesuai rencana
  - b. Mempersiapkan bahan-bahan perkuliahan
  - c. Memberi perkuliahan, respons, tugas, ujian, evaluasi, penilaian
  - d. Menjadi pembimbing, sponsor dalam penyusunan skripsi, tesis dan disertasi
  - e. Menjadi penguji dalam sidang
  - f. Membimbing dan membantu pelaksanaan praktikum
  - g. Membuat laporan kegiatan
  - h. Menyampaikan orasi ilmiah.
2. Penelitian dan penulisan karya ilmiah, meliputi:
  - a. Melakukan penelitian ilmiah
  - b. Menghasilkan penelitian dan karya ilmiah
  - c. Penulisan buku ajar
  - d. Membimbing penelitian persiapan penulisan skripsi, tesis dan disertasi
  - e. Memimpin/berpartisipasi aktif dalam seminar, pertemuan ilmiah

- f. Membimbing penelitian untuk menjurus ke spesialisasi dan membimbing pembuatan laporan ilmiah
  - g. Asisten penelitian dalam persiapan skripsi.
3. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat, meliputi:
- a. Pembinaan institusional dan kader ilmiah
  - b. Merancang kebijaksanaan dan keseluruhan rencana induk akademis
  - c. Merancang kebijaksanaan dalam keseluruhan rencana induk (akademik dan fisik)
  - d. Memegang otoritas dalam bidang spesialisasinya
  - e. Merencanakan dan melaksanakan program pembentukan/pembinaan kader
  - f. Membantu masyarakat dengan memberikan penyuluhan dan pelaksanaan hasil penelitian.

Sesuai dengan Keputusan Menteri Negara Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan Aparatur Negara Nomor: 38/KEP/MK.Waspan/8/1999 Tentang jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya pada Bab 1 pasal 1 butir 1 Dosen adalah seorang yang berdasarkan keahlian dan diangkat oleh penyelenggara Perguruan Tinggi dengan tugas utama mengajar pada Perguruan Tinggi yang bersangkutan. Dalam pasal 2 butir 1 dituliskan Dosen berkedudukan sebagai pejabat fungsional dengan tugas utama mengajar pada Perguruan Tinggi. Sedangkan dalam pasal 3 dikatakan tugas pokok Dosen adalah melaksanakan pendidikan dan pengajaran pada perguruan tinggi, penelitian serta pengabdian pada masyarakat.

Dari berbagai aktivitasnya prestasi dosen dinilai berdasarkan angka kreditnya, di mana dalam pasal 4 diatur angka kredit yang akan dinilai adalah terdiri dari unsur utama dan unsur penunjang. Unsur utama terdiri dari yang pertama adalah pendidikan, meliputi: mengikuti pendidikan sekolah dan memperoleh gelar/sebutan, mengikuti pendidikan sekolah dan memperoleh gelar/sebutan tambahan yang setingkat atau lebih tinggi di luar bidang ilmunya, mengikuti pendidikan dan pelatihan fungsional dosen dan memperoleh Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) termasuk yang berbentuk kegiatan magang Dosen junior, Tridharma Perguruan Tinggi pertama meliputi kegiatan pendidikan dan pengajaran.

Pendidikan merupakan pengembangan kemampuan dan jati diri peserta didik sebagai wujud kepribadian yang utuh, melalui program pengajaran yang diarahkan melalui kurikulum disesuaikan dengan program studi. Pendidikan tidak lain adalah usaha sadar untuk merubah pola pikir seseorang. Sedangkan pengajaran adalah pengembangan penalaran peserta didik untuk memahami kaedah-kaedah keilmuan sebagai pelaksana tugas fungsional. Dosen yang terdiri dari pemilihan dan pengorganisasian materi, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, dan penilaian proses serta hasil pembelajaran sesuai dengan sasaran kurikulum yang telah ditentukan.

Pendidikan dan pengajaran merupakan dua elemen yang tak dapat dipisahkan karena meliputi: melaksanakan perkuliahan/tutorial dan menguji serta menyelenggarakan kegiatan pendidikan di laboratorium, praktik keguruan, praktik bengkel/studi/kebun percobaan/teknologi pengajaran, membimbing seminar mahasiswa, membimbing Kuliah Kerja Nyata (KKN), Praktik kerja Lapangan (PKL), membimbing Tugas Akhir penelitian mahasiswa termasuk membimbing pembuatan laporan hasil penelitian tugas akhir, penguji pada ujian akhir, membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan, mengembangkan program perkuliahan, mengembangkan bahan pengajaran, menyampaikan orasi ilmiah, membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan, membimbing dosen yang lebih rendah jabatannya, melaksanakan kegiatan data sering dan pencangkakan dosen. Dengan tujuan memperbaiki intelektual mahasiswa dilapangan.

## 4.3 Tri Dharma Perguruan Tinggi

Sedangkan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang kedua adalah melaksanakan penelitian dan pengembangan serta menghasilkan karya ilmiah, karya teknologi, karya seni monumental/seni pertunjukan dan karya sastra, meliputi: menghasilkan karya penelitian, menerjemahkan/menyadur buku ilmiah, mengedit/menyunting karya ilmiah, membuat rancangan dan karya teknologi, membuat rancangan dan karya seni. Penelitian adalah kegiatan telaah taat kaidah dalam upaya untuk menemukan kebenaran dan/atau menyelesaikan masalah dalam ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian. Tri Dharma yang ketiga adalah melaksanakan Pengabdian kepada masyarakat, meliputi: menduduki jabatan pimpinan dalam lembaga pemerintahan/pejabat Negara sehingga harus dibebaskan dari jabatan organiknya, melaksanakan

pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat, memberi latihan/penyuluhan/penataran pada masyarakat, memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan, membuat/menulis karya pengabdian kepada masyarakat.

Dosen yang berkualitas harus memiliki sumbangan ilmu pengetahuan baik kepada mahasiswa maupun kepada rekan atau masyarakat. Kinerja dosen tidak terlepas dari bahasan kualitas dosen itu sendiri. Kualitas merupakan istilah yang berkaitan dengan sudut pandang dan sudut kepentingan pengguna. Menurut Sallis kualitas sebagai konsep yang licin (*aslippery concept*). Perbedaan terjadi karena konsep yang bertolak dari standar absolut (*absolute concept*) dan standar yang relatif (*relative concept*) (Sallis, 2002).

## 4.4 Problematika Kinerja Dosen

Kinerja merupakan hasil yang dicapai berhubungan dengan pelaksanaan dan prestasi kerja (Zahraini, 2014; Baharun, 2016; Bintang, 2016) dan dapat dicapai seseorang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan (Prawirosentono, 1992). Bahkan kinerja sebagai hasil suatu pekerjaan atau kegiatan selama periode tertentu (Nento, 2018; Retnowati, Mardapi and Kartowagiran, 2018), berdasarkan pola tindakan dalam memenuhi tujuan berdasarkan standar yang ada (Bailey, 1989; Mullins, 2010; Langton, Robbins and Judge, 2016). Pernyataan ini mengacu pada adanya pola tindakan yang dipakai untuk mencapai tujuan. Tujuan dapat dikatakan tercapai jika sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Selain itu, kinerja sebagai hasil kerja yang dihasilkan seseorang dalam satuan waktu tertentu (Munizu, 2010; Herminingsih, 2011). Oleh karena itu, kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Apabila penjalanannya tidak baik maka kesuksesan akan jauh dari yang diharapkan.

Pendapat lain menyatakan, bahwa kinerja adalah hasil penilaian perilaku seseorang yang meliputi seberapa baik seseorang telah menyelesaikan satu tugas atau pekerjaan (Jennifer, 2009). Pada sisi lain, kinerja sebagai hasil penilaian atas seberapa efektif dan efisien seorang manejer memanfaatkan

sumber daya untuk mencapai tujuan (Brennan et al., 2008; Mullins, 2010; Langton, Robbins and Judge, 2016; Al Hashmi et al., 2019). Kesamaan lain dari kinerja yaitu kinerja sebagai hasil namun tidak dalam bentuk produk melainkan hasil penilaian perilaku. Artinya, kinerja merupakan proses suatu tindakan bukan hasil dari perbuatan. Jelas berbeda dengan kinerja sebagai produk dan kinerja sebagai proses perilaku.

Teori lain menyatakan kinerja sebagai seperangkat nilai perilaku yang mendukung, baik secara positif maupun negatif untuk pemenuhan tujuan organisasi (Gibson et al., 2012; Indartono, 2013). Pandangan lain didefinisikan kinerja sebagai representasi perilaku pekerja yang menarik di tempat kerja (Purnantara and Darma, 2015; Trost, 2017). Bahwa kinerja harus dibedakan dengan efektivitas, produktivitas, dan hasil. Teori ini menekankan kinerja sebagai representasi perilaku yang menarik, definisi ini berbeda dengan definisi Kotter dan Heskett mengartikan kinerja sebagai hasil kerja yang dihasilkan seseorang dalam satuan waktu tertentu. Bahkan kinerja sebagai proses mengukur hasil kerja untuk mengetahui pencapaian tujuan, juga dipakai untuk menemukan kelemahan kinerja, memperbaiki kelemahan kinerja, dan menentukan penghargaan terhadap prestasi yang dicapai. Sejalan dengan pendapat tersebut bahwa kinerja sebagai proses, jika kinerja mendapat penghargaan akan menimbulkan kepuasan. Selanjutnya kepuasan kerja akan menumbuhkan usaha yang mempengaruhi kinerja sesuai dengan kemampuan dan sifat serta persepsi (Griffin and Gregory Moorhead, 2014).

Hasil kinerja Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu produk pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. dipengaruhi oleh kepuasan kerja, stress, motivasi, kejujuran, keadilan dan etika, serta belajar dan pengambilan keputusan. Namun ada sisi kesamaannya yaitu menunjukkan adanya pengaruh langsung budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja. Berkaitan dengan kinerja dosen, ditetapkan dalam Keputusan Menteri Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara No.38/KEP/MK.WASPAN/8/1999, tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya, menyatakan bahwa tugas pokok dosen adalah melaksanakan pendidikan dan pengajaran pada perguruan tinggi, penelitian serta pengabdian kepada masyarakat. Selanjutnya unsur utama kinerja dosen dinyatakan dalam Bab III pasal 4 ayat (2), yaitu: melaksanakan penelitian dan pengembangan serta menghasilkan karya ilmiah, karya teknologi, karya seni monumental/seni, pertunjukkan dan karya sastra, meliputi: (a) menghasilkan karya penelitian; (b) menerjemahkan/menyadur buku ilmiah; (c)

---

mengedit/menyunting karya ilmiah; (d) membuat rancangan dan karya teknologi; (e) membuat rancangan dan karya seni; (f) melaksanakan pengabdian kepada masyarakat, meliputi; (1) menduduki jabatan pimpinan dalam lembaga pemerintah/pejabat Negara sehingga harus dibebaskan dari jabatan organiknya; (2) melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat; (3) memberi latihan/penyuluhan/penataran pada masyarakat; (4) memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan; (5) membuat/menulis karya pengabdian pada masyarakat



## **Bab 5**

# **Wewenang dan Tanggung Jawab dalam Organisasi**

### **5.1 Pendahuluan**

Kinerja dosen juga dapat dilihat dari unsur penunjang kegiatan pendukung pelaksanaan tugas pokoknya (Keputusan Menteri Negara Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pemberdayaan Aparatur Negara No.30/KEP/MK-WASPAN/8/1999, pasal 4 ayat 3, yaitu: (1) menjadi anggota dalam suatu panitia/badan PT; (2) menjadi anggota panitia/badan pada lembaga pemerintah; (3) menjadi anggota organisasi profesi; (4) mewakili PT/lembaga pemerintah duduk dalam panitia antar lembaga; (5) menjadi anggota delegasi nasional ke pertemuan internasional; (6) berperan serta aktif dalam pertemuan ilmiah; (7) mendapat tanda jasa/penghargaan; (8) menulis buku pelajaran SLTA ke bawah; (9) mempunyai prestasi di bidang olah raga, kesenian/sosial.

Tolok ukur lainnya dapat dilihat dari unjuk kerja dosen dalam wujud pelayanan, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif dalam satuan waktu tertentu. Untuk melihat sejauh mana mutu kinerja dosen diperlukan penjelasan tentang dimensi, indikator, unsur dan kriteria yang menyatakan kinerja dosen. Dimensi kinerja menyangkut masukan proses dan keluaran atau produk. Input merujuk kepada pelaku, yakni dosen, proses merujuk kepada cara pencapaian tujuan dan produk berkaitan dengan hasil yang dicapai. Batasan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-

masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma (Prawirosentono, 1999; Ihdaryanti and Panggabean, 2014; Nento, 2018).

Hasil kerja yang dicapai oleh seorang dosen, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan pendidikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma atau etika yang berlaku. Dosen mempunyai tanggung jawab yang cukup besar terhadap didikannya yang kelak akan menyampaikan ilmu pengetahuan kepada khalayak ramai. Hasil kerja yang dicapai oleh dosen dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya sebagai tenaga fungsional akademik. Keberhasilan suatu kinerja individu dipengaruhi banyak faktor, baik faktor internal (dari dalam) maupun eksternal (dari luar). Dessler menyebutkan enam cara yang dapat dilakukan untuk melakukan penilaian terhadap kinerja seseorang (dosen), yaitu: (1) penilaian dilakukan oleh ketua program studi (pimpinan) terdekat, (2) penilaian dengan menggunakan penilaian teman kerja, (3) penilaian dilakukan oleh komisi penilai (BPM), (4) penilaian diri yang dilakukan oleh yang dinilai, (5) penilaian dilakukan oleh mahasiswa, dan (6) penilaian melalui umpan balik. Dalam penelitian ini penilaian kinerja dosen dilakukan oleh dosen itu sendiri (Dessler, 1997).

Dalam penilaian kinerja perguruan tinggi menurut Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa fungsi dosen dalam mendukung kinerja program studi, yaitu: (1) dosen sebagai pendidik, (2) dosen sebagai peneliti, (3) dosen sebagai pengabdian kepada masyarakat, (4) dosen sebagai pembimbing mahasiswa, (5) dosen sebagai pemimpin, (6) dosen sebagai inovator (7) dosen sebagai motivator.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disintesis bahwa yang dimaksud dengan kinerja Dosen dalam penelitian ini adalah prestasi/hasil kerja yang dicapai oleh Dosen dalam kurun waktu tertentu sebagai wujud tanggung jawabnya terhadap tugas dan kewajibannya yang dibebankannya dalam melaksanakan tridarma perguruan tinggi dalam bentuk pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat dalam upaya mencapai tujuan pendidikan yang mutu, dengan indikator: tugas sebagai pendidik, sebagai peneliti, sebagai pengabdian kepada masyarakat, pembimbing mahasiswa, pemimpin, inovator, dan sebagai motivator.

## 5.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya harus sejalan dengan tindakan organisasi pada bagian lain seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Budaya organisasi adalah nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja dan menjadi panduan bagi kebijakan organisasi (Laksmi, 2011). Selanjutnya (Schein, 2009) mengatakan *Culture is a pattern of shared tacit assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problem.*

Secara sederhana budaya merupakan adat istiadat yang sudah berkembang dengan pengetahuan masyarakat yang telah disepakati oleh kelompok-kelompok tertentu. Selanjutnya, budaya adalah suatu kebiasaan bersama atau pola asumsi dasar yang ditemukan ataupun dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka belajar untuk menghadapi masalah-masalah, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal, asumsi dasar tersebut telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid, karenanya untuk dapat diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, berpikir, berberasaan sehubungan masalah-masalah yang dihadapinya. Selanjutnya Schein menempatkan budaya pada tiga level yaitu (1) artefak, (2) keyakinan dan nilai-nilai yang dianut, (3) landasan berpikir yang dianggap benar (Schein, 2009; Al Hashmi et al., 2019). Artefak adalah lapisan budaya yang paling luar, aspek budaya organisasi yang sifatnya tangible. Lebih-lebih Aspek ini dapat berbentuk verbal, perilaku, atau artefak fisik. Manifestasi verbal termasuk cerita-cerita, bahasa, pahlawan, penjahat, metafor, dan mitos-mitos (Hatch, 2018). Perilaku meliputi pola-pola komunikasi, tradisi atau kebiasaan-kebiasaan, dan ganjaran atau hukuman. Demikian juga manifestasi fisik mencakup logo perusahaan, bangunan, pakaian atau penampilan orang, obyek material dan tata letak fisik. Artefak yang sama dapat dimaknai secara berbeda-beda. Dengan begitu, budaya organisasi memiliki dua sisi bertentangan sekaligus: kebersamaan dan keterpisahan (keragaman) pemaknaan. Pada umumnya, pihak manajemen dalam organisasi lebih mudah mengendalikan sisi fisik dan desain dari artefak

ketimbang sisi pemaknaan dari budaya organisasi. Budaya organisasi harus mampu mengatur atau mengelola pertahanan kebudayaan kedepannya.

Budaya organisasi merupakan gaya dan cara hidup suatu organisasi yang merupakan cerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh anggota organisasi (Ernawan, 2011). Budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai, ritual, mitos para anggota suatu organisasi, yang memengaruhi perilaku semua individu dan kelompok di dalam organisasi. Ditambahkan juga bahwa budaya memengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi, seperti bagaimana keputusan dibuat, siapa yang membuatnya, bagaimana imbalan dibagikan, bagaimana orang diperlakukan, dan bagaimana organisasi memberi respon kepada lingkungannya. Meskipun budaya itu berada dalam pikiran setiap individu, ia menjadi terkristalisasi dalam institusi dan produk suatu kelompok masyarakat, yang akhirnya memperkuat program mental.

Budaya organisasi berhubungan dengan bagaimana mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, tidak dengan apakah mereka menyukai budaya itu atau tidak. Jadi organisasi menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi tersebut. Dalam suatu organisasi yang besar memiliki suatu budaya yang dominan dan sejumlah anak budaya. Budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota untuk mencerminkan masalah, situasi atau pengalaman bersama yang dihadapi para anggota. Jika suatu organisasi tidak memiliki budaya dominan, nilai budaya organisasi sebagai suatu variabel independen akan sangat berkurang karena tidak ada penafsiran yang seragam atas apa yang menggambarkan perilaku yang tepat dan tidak tepat, namun kita juga tidak dapat mengabaikan realitas bahwa banyak organisasi mempunyai anak budaya yang dapat memengaruhi perilaku anggotanya. Dengan demikian, budaya mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi.

Budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi, bukan individu anggotanya. Jika organisasi disamakan dengan manusia, maka budaya organisasi merupakan personalitas atau kepribadian organisasi. Akan tetapi budaya organisasi membentuk perilaku organisasi, bahkan tidak jarang perilaku anggota organisasi sebagai individu digerakkan oleh budaya organisasi. Nilai-nilai kebersamaan dibutuhkan baik dalam organisasi formal maupun dalam organisasi informal. Nilai-nilai kebersamaan dalam organisasi diyakini dan dipercaya mampu mewujudkan kesatuan dalam organisasi

sehingga melipatgandakan kekuatan organisasi dalam menghasilkan kinerjanya (Masana, 2012).

Suatu sistem nilai dari makna bersama (*shared meaning*) yang menekankan pentingnya norma-norma kelompok kerja, sentimen-sentimen, nilai-nilai dan interaksi-interaksi yang muncul di tempat kerja. Menggambarkan sifat dan fungsi-fungsi organisasi mengacu ke suatu sistem yang dianut oleh setiap anggota organisasi baik pada tingkat birokrasi pendidikan di provinsi dan kabupaten/kota maupun organisasi satuan pendidikan (Sagala, 2008; Arwildayanto, 2012). Jika personel yang berada pada pemangku kepentingan dan juga yang berada di lembaga pendidikan memandang sistem nilai yang dikembangkan adalah budaya birokratis, maka pola kerja dan interaksi pada organisasi tersebut adalah budaya birokratis. Meskipun budaya birokratis ini sudah terbukti tidak mampu menjadikan organisasi lebih kompetitif bagi organisasi pendidikan dan ini disadari oleh para personelnnya. Tetapi untuk merubahnya menjadi organisasi yang memberdayakan potensi sumber daya manusianya dan sumber-sumber lainnya dalam organisasi bukanlah pekerjaan yang mudah. Budaya merupakan adat istiadat atau tingkah laku serta gejala sosial yang menunjukkan identitas dan citra suatu masyarakat. Nilai-nilai ataupun norma-norma, adat serta ritualnya tidak muncul begitu saja, namun berkembang melalui evolusi dan terpengaruh oleh agama, politik, bahasa, daerah, dan aspek budaya yang lain. Budaya tidak dapat dilakukan secara individual akan tetapi harus terlaksana berdasarkan kebersamaan.

## 5.3 Sikap dan Perilaku dalam Organisasi

Budaya organisasi membahas, menjelaskan, dan mengembangkan sikap dan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Pengembangan kelompok organisasi tersebut tetap harus berlandaskan kesepakatan dan kebersamaan dalam satu budaya. Budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (Tintami, Pradhanawati and N, 2012; Kustrianingsih, Minarsih and Hasiholan, 2016; Wulandari, 2016). Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan ataupun dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka belajar untuk menghadapi masalah-masalah,

menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal, di mana asumsi dasar tersebut telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid, dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, berpikir, berperasaan sehubungan dengan masalah-masalah yang dihadapinya. Keyakinan yang mendasari dan nilai yang dengan keyakinan ini apa yang dipersepsikan anggota organisasi serta cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi.

Budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, dan diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktek yang dapat menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan norma yang menginformasikan anggota organisasi mengenai apa yang dapat diterima dan apa yang tidak dapat diterima, nilai-nilai dominan yang dihargai organisasi di atas yang lainnya, asumsi dasar dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi, aturan main yang harus dipelajari jika ingin sejalan dan diterima sebagai anggota organisasi, filosofi yang mengarahkan organisasi dalam berhubungan dengan karyawan dan kliennya. Sehubungan dengan nilai-nilai ini,

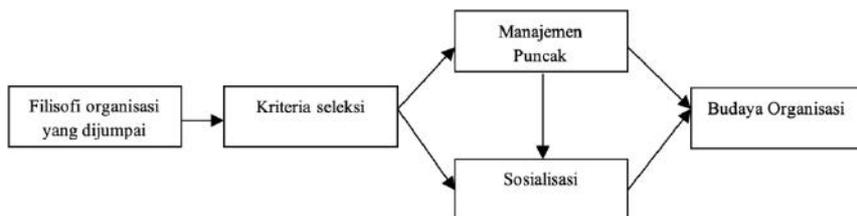
Nilai perilaku yang ditunjukkan oleh individu sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dianut oleh individu tersebut, serta nilai-nilai yang berlaku dan berkembang dalam organisasi yang kemudian menjadi suatu kebiasaan yang berakumulasi menjadi budaya yang akan dianut oleh organisasi (Rukmana, 2016). Adakalanya nilai perilaku ini dituangkan ke dalam berbagai ketentuan atau aturan yang harus dipatuhi oleh setiap anggota organisasi. Sedangkan perilaku yang telah disepakati bersama akan mewarnai setiap tindakan sesama anggota organisasi, dan inilah yang disebut etika organisasi. Perilaku yang disepakati ini akan dianut oleh setiap anggota organisasi, sehingga menjadi suatu kebiasaan, dan lama-kelamaan menjadi suatu budaya dalam organisasi yang menjadi ciri khas organisasi tersebut. Perilaku yang baik akan menghasilkan budaya organisasi yang mencerminkan nilai-nilai sesuai dengan landasan moral dan etika.

# Bab 6

## Kriteria Budaya dalam Organisasi

### 6.1 Pendahuluan

Bentuk budaya organisasi mulai dari filosofi organisasi yang dijumpai, kriteria seleksi pegawai, manajemen puncak, dan proses seleksi. Budaya organisasi dibangun dan dipertahankan, tentu saja budaya dibentuk dari filsafat pendirinya. Selanjutnya budaya sangat memengaruhi kriteria yang digunakan dalam memperkerjakan orang-orang didalam organisasi. Tindakan manajemen puncak akan menentukan iklim umum perilaku yang dapat diterima atau ditolak bawahan, agar budaya dapat diterima oleh semua orang dalam organisasi sangat tergantung bagaimana cara sosialisasi agar pegawai dapat menerima nilai-nilai, proses seleksi, dan kesukaan manajemen puncak tentang metode-metode sosialisasi. Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan pada Gambar 6.1. berikut:



**Gambar 6.1:** Bentuk budaya organisasi. (Robbins and Judge, 2001)

Budaya organisasi adalah sebagai pengetahuan sosial bersama dalam suatu organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawan. Budaya organisasi cerminan nilai-nilai, kepercayaan dan sikap anggota yang berkembang secara perlahan dari waktu ke waktu yang merupakan jiwa dari organisasi (Slocum and Hellriegel, 2009). Suatu organisasi terbentuk pada jawaban dari dua tantangan utama yaitu 1) adaptasi eksternal, kelangsungan hidup organisasi dengan adaptasi luar dan dapat mengubah lingkungan luar, 2) adaptasi internal untuk merujuk pada pengembangan dan pemeliharaan hubungan kerja yang efektif antar anggota dari sebuah organisasi, dan sebuah budaya organisasi muncul ketika anggota-anggota berbagi pengetahuan dan asumsi yang mereka temukan atau mengembangkan cara untuk menghadapi isu-isu adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja yaitu : a) budaya organisasi dapat memiliki dampak yang signifikan pada kinerja ekonomi jangka panjang pada sebuah perusahaan, b) budaya organisasi mungkin akan menjadi faktor terpenting bahkan lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya sebuah perusahaan selama dekade mendatang, c) budaya organisasi jarang menghambat kinerja jangka panjang yang kuat, mereka berkembang dengan mudah bahkan di perusahaan yang dipenuhi orang-orang yang cerdas dan layak, dan d) meskipun sulit untuk mengubah, budaya organisasi dapat dibuat menjadi kinerja yang lebih membangun jika manajer-manajer mengerti apa yang mempertahankan sebuah budaya (Slocum and Hellriegel, 2009).

Budaya organisasi dibangun dan dipertahankan dari budaya asli sebagai penentu dalam memengaruhi kriteria yang digunakan untuk mempekerjakan karyawan. Budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain (Langton, Robbins and Judge, 2016). Dalam sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi. Organisasi dibentuk mempunyai karakteristik tersendiri.

Karakteristik budaya organisasi sebagai berikut: (1) inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*) adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan; (2) perhatian terhadap detail

(attention to detail), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian; (3) berorientasi kepada hasil (outcome orientation), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut; (4) berorientasi kepada manusia (people orientation), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi; (5) berorientasi tim (team orientation), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama; (6) agresifitas (aggressiveness), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya; dan (7) stabilitas (stability), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan. Budaya organisasi memiliki fungsi yaitu 1) bermanfaat bagi anggota untuk dijadikan identitas organisasi, 2) menghasilkan komitmen bersama, 3) meningkatkan ketangguhan sistem, 4) membentuk perilaku dengan cara membantu anggota memahami lingkungannya, 5) membentuk keunikan, dan 6) membantu anggota organisasi istiqamah pada pola yang telah dibentuk bersama dan model perilaku yang telah menjadi harapan (Kondalkar, 2007).

## 6.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Peran Pendidikan Tinggi merupakan kebutuhan yang sangat dinantikan oleh bangsa dan negara dalam mengisi pembangunan, baik pembangunan fisik maupun pembangunan sumber daya manusia. Pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia berkualitas ditanah air sangat diharapkan oleh seluruh masyarakat. Pada era global pendidikan tinggi memainkan peranan penting untuk dapat berkompetisi sesama sumber daya manusia pada tingkat nasional maupun internasional. Dosen sebagai pendidik, peneliti dan pengabdian kepada masyarakat dalam tugas di kampus harus selalu dapat menunjukkan sikap, mentaati norma, aturan, menerapkan nilai-nilai spritual dalam bertindak yang tidak hanya *transfer of knowlagde* kepada peserta didik. Dosen juga dapat menjadikan dirinya sebagai mentor bagi mahasiswa untuk dapat

memberikan inspirasi dan motivasi dalam belajar. Dosen sebagai yang dicontoh dan yang ditiru atau dosen masa depan sebagai model bagi mahasiswa dan masyarakat. Dosen tidak hanya sebagai pemberi nilai semata tetapi lebih dari itu.

Dosen yang berhasil adalah dosen yang dapat memberi perannya kepada mahasiswa yang dapat diterima oleh semua mahasiswa. Peran yang diberikan berupa dosen berperan sebagai ayahku/papahku, dosen sebagai ibuku/mamahku, dosen sebagai kakekku, dosen sebagai nenekku, dosen sebagai abangku/laki, dosen sebagai kakakku/perempuan, dosen sebagai adikku, dosen sebagai temanku/sahabatku, dosen sebagai kekasihku, dan dosen adalah dosenku. Untuk tercapainya mutu pendidikan tinggi sesuai pendidikan tinggi harus secara terstruktur dapat memberikan peran-peran sebagaimana yang telah peneliti sebutkan di atas. Dosen harus memiliki jabatan fungsional akademik, bagi dosen tetap PNS atau dosen tetap yayasan dikeluarkan/diberikan oleh dirjen ketenagaan dan kerjasama Dikti dari jabatan akademik asisten ahli sampai jabatan akademik tertinggi sebagai guru besar, sementara Dosen tidak tetap jabatan akademik fungsional dikeluarkan/diberikan oleh pimpinan perguruan tinggi bersangkutan sampai jabatan akademik tertinggi lektor dengan memenuhi persyaratan yang ditentukan dikti.

Dosen juga wajib mempersiapkan, membuat, melaksanakan, melaporkan, dan menindak lanjuti semua aktivitas tridarma perguruan tinggi pada periode tertentu untuk dinilai ketaatan, kepatuhan, nilai-nilai, loyalitas, kemajuan dan kecocokan dosen sebagai pendidik, peneliti, dan pengabdian kepada masyarakat, semua itu dalam bentuk dokumen, untuk mendapat penilaian pimpinan/atasan sesuai kebutuhan dan ketentuan. Perguruan tinggi tentu saja memiliki budaya organisasi tersendiri, budaya yang tumbuh dan berkembang serta dianut oleh setiap individu/dosen dalam rangka mencapai visi, misi, tujuan, sasaran dan program kerja Perguruan Tinggi dimasa mendatang dalam jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Budaya organisasi akan memiliki makna tersendiri bagi Dosen disetiap aktivitasnya, tentu saja budaya yang sesuai dengan tuntutan Dosen dan lembaga akan mendapatkan kepuasan kerja.

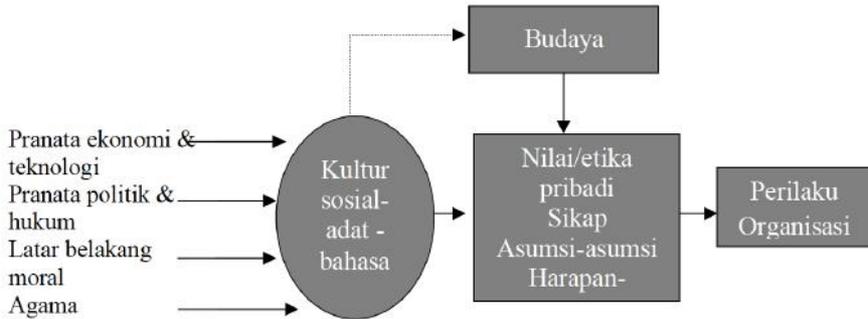
Kondisi perguruan tinggi memiliki kesamaan unsur-unsur norma, adat, alam/lingkungan, nilai-nilai yang dianut dalam upaya mendapatkan kepuasan kerja Dosen. Dosen memberikan peran yang menarik dan benar menganut budaya dalam kehidupannya untuk dapat dicontoh dan ditiru. berbeda dengan budaya organisasi selain berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Apabila

Dosen-dosen telah merasakan keberadaannya dalam suatu kondisi dan situasi budaya yang cocok dan benar, akan dapat memastikan dapat memperoleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan salah satu indikator juga efektivitas manajemen, yang berarti bahwa budaya organisasi telah dikelola dengan baik. Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumberdaya manusia pada suatu organisasi pendidikan adalah terciptanya kepuasan kerja dosen yang bersangkutan. Kepuasan kerja tersebut diharapkan dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik. Kepuasan kerja dosen adalah salah satu aspek yang dapat meningkatkan kinerja Dosen, sehingga kepuasan kerja Dosen memengaruhi kinerja unit secara keseluruhan.

Dosen dalam upaya meningkatkan kinerjanya harus terus menerus mendalami budaya organisasi yang menyenangkan, memiliki berbagai nilai-nilai internal dan eksternal organisasi, hal ini penting apabila budaya organisasi baik, maka akan baik pula kinerja individu, kinerja tim, dan kinerja organisasi. Dosen bagian dari organisasi tentu saja sangat memahami betapa pentingnya memahami nilai-nilai budaya yang dianut secara normatif dan diluar normatif di mana tempat Dosen mengabdikan dirinya sebagai pelaksana tridarma perguruan tinggi. Kepuasan kerja Dosen dimulai dengan munculnya rasa puas dan senang dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai Dosen yang merupakan tugas tridarma perguruan tinggi. Penerimaan dengan rasa senang oleh mahasiswa, dengan teman sejawat, dengan pimpinan prodi/fakultas/universitas sebagai manifestasi kepuasan itu ada dan dapat dirasakan oleh Dosen yang bersangkutan. Dalam upaya meningkatkan mutu/kualitas pembelajaran, penelitian, dan pengabdianya pada masyarakat, maka kepuasan adalah hal yang paling utama mendapat perhatian pimpinan.

Perguruan tinggi harus memiliki budaya organisasi yang kuat dan memiliki keunikan/kekhasan tersendiri, dan mampu memengaruhi individu-individu dalam organisasi tersebut untuk bersikap dan bertindak sesuai dengan budaya yang dianut. Karena memiliki budaya yang baik dan kuat, maka akan muncul perilaku individu sesuai visi dan misi perguruan tinggi. Sehingga timbul keyakinan dan kepercayaan diri bahwa budaya organisasi dapat menjamin keberlangsungan individu-individu dan organisasinya pada masa-masa jangka panjang. Kepuasan kerja dosen diawali oleh budaya organisasi yang kondusif, dalam artian budaya organisasi memberi kontribusi langsung terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian diduga budaya organisasi memiliki pengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.

Selanjutnya Robbins menggambarkan bagaimana budaya organisasi berpengaruh pada kinerja dan kepuasan kerja dapat dilihat pada Gambar 6.2 berikut:



**Gambar 6.2:** Pengaruh Budaya Terhadap Perilaku Organisasi (Robbins, Odendaal and Rood, 2001).

Berdasarkan Gambar 6.2 perilaku organisasi dipengaruhi oleh nilai/etika pribadi, sikap, asumsi-asumsi, harapan, budaya, sosial, adat, dan bahasa. Secara umum memang dimulai dari penataan ekonomi dan teknologi, pranata politik dan hukum, latar belakang moral, dan agama. Budaya dalam suatu organisasi pada hakikatnya mengarah pada perilaku-perilaku yang dianggap tepat, mengikat dan memotivasi setiap individu yang ada di dalamnya dan mengerahkan pada upaya mencari penyelesaian dalam situasi yang ambigu (Hampden-Turner, 1994). Pengertian ini memberi dasar pemikiran bahwa setiap individu yang terlibat di dalamnya akan bersama-sama berusaha menciptakan kondisi kerja yang ideal agar tercipta suasana yang mendukung bagi upaya pencapaian tujuan yang diharapkan.

Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan. Budaya organisasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja dan kepuasan yang tinggi, demikian juga sebaliknya budaya organisasi yang tidak baik akan mendapatkan kinerja dan kepuasan kerja yang rendah juga (Robbins, Odendaal and Rood, 2001). Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual, dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi (Koesmono, 2005). Berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang memengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Pembentukan budaya organisasi ada dua hal penting yang harus diperhatikan yaitu unsur-unsur pembentuk budaya

organisasi dan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri (Pabundu, 2006). Ada 3 (tiga) kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi menurut (Pabundu, 2006) sebagai berikut:

1. Praktik seleksi, proses seleksi bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi,
2. Manajemen puncak, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap anggota organisasi.
3. Sosialisasi dimaksudkan agar para karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi kemudian dikembangkan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan internal (Tika, 2008). Disisi lain budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang diterima selalu benar, yang membantu seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan-tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima (McKenna and Beech, 2000). Bahkan sebagai corak dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sebuah kelompok untuk belajar mengatasi permasalahan kelompok dari Adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja dengan baik (Pungkasisari and Herawati, 2017; Sungadi, 2018). Sehingga dapat memberikan rasa nyaman dalam bekerja dan kepercayaan yang tinggi dalam mendorong peningkatan perilaku kerja melalui kohesivitas antar individu dan komitmen dari warga (Sopiah, 2008).

## 6.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Budaya organisasi yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik akan dapat menemukan kekuatan menyeluruh organisasi, kinerja, dan daya saing

dalam jangka panjang. Kinerja ditentukan oleh persepsi subjektif dosen mengenai organisasi, dan persepsi keseluruhan inilah yang menjadi dasar terbentuknya budaya organisasi. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian memengaruhi kinerja individu. Seperti diketahui bahwa budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota organisasi mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi itu. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi menjadi faktor yang lebih menentukan dalam kesuksesan suatu organisasi pada dekade selanjutnya. Bahkan dapat mendorong organisasi dapat mendorong dapat meningkatkan kinerja dosen dalam jangka panjang jika di dalam organisasi terdiri atas orang-orang yang layak dan cerdas.

Kinerja dosen dapat ditentukan oleh adanya budaya organisasi perguruan tinggi tertentu yang dapat diterima oleh semua dosen, tentu saja dosen merasa aman dan nyaman dalam melakukan aktivitas sehari-hari, sehingga membuat dosen akan dapat meningkatkan kinerjanya. Budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat dan kemampuan yang ada di dalam organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang utama bagi organisasi, karena dengan efektivitas manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi akan cenderung membawa peningkatan kinerja.

Budaya yang kuat juga sering membantu kinerja individu dan menciptakan tingkat kenyamanan individu merasa nyaman dengan lingkungan kerja di organisasi tersebut, merasa komit atau loyal serta membuat orang bekerja lebih keras, serta menganggap bekerja sebagai sesuatu yang menarik. Budaya yang baik dan kuat akan dapat mendorong karyawan berusaha meningkatkan kemampuannya dalam aktivitas-aktivitas sehari-hari di mana individu itu bekerja. Apabila ketaatan anggota-anggota organisasi dalam memelihara dan merawat budaya organisasi untuk mencapai visi dan misi perguruan tingginya, dapat dimungkinkan kinerja dosen akan meningkat. Kinerja dosen yang diraih akan bermakna bagi pengembangan terhadap pencapaian tujuan organisasi yang sesuai dengan nilai manajerial, pola sikap, dan perilaku masing-masing individu.

Kondisi kerja yang dinamis ditunjukkan pada pekerjaan yang memberi kesempatan bagi individu untuk berpikir kreatif, memiliki kebebasan dalam bekerja dan memiliki kontrol terhadap pekerjaannya. Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode

tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Dengan demikian diduga budaya organisasi memiliki pengaruh langsung positif terhadap kinerja dosen.

## 6.4 Nilai-Nilai Organisasi

Budaya dalam organisasi dapat memberikan dampak yang berarti terhadap kinerja jangka panjang serta akan menjadi faktor dalam menentukan keberhasilan organisasi (Irvianti, Prabowo and Permana, 2012). Budaya organisasi yang kuat akan memicu untuk berpikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga akan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Perilaku kepemimpinan dapat memengaruhi budaya organisasi. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat (powerful) terhadap perkembangan iklim organisasi. Dalam organisasi yang sukses, kultur kebanggaan terhadap organisasi berhubungan dengan iklim sukses (climate of success) dalam organisasi. Kultur kebanggaan diartikan sebagai komitmen emosional dan komitmen nilai antara perorangan dan organisasi. Iklim sukses ditandai oleh keterbukaan antara anggota organisasi dalam melaksanakan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memengaruhi iklim organisasi dan keefektifan organisasi. Budaya organisasi yang kuat diikuti makin terbukanya iklim organisasi yang terbuka pada gilirannya akan meningkatkan keefektifan organisasi (Soetopo, 2010; SM and Haryati, 2019).

Ada Tujuh 7 (tujuh) karakteristik primer dan hakikat budaya organisasi menurut (Ernawan, 2011), yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko yang mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko,
2. Perhatian pada kerincian pada tugas dan pekerjaan karyawan yang diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian pada rincian.

3. Orientasi pada hasil melihat sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil, berdasarkan teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang untuk melihat sejauh mana kegiatan kerja di organisasi pada setiap individu.
5. Orientasi tim melihat sejauh mana kegiatan kerja di organisasi di sekitar tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan, melihat sejauh mana anggota-anggota itu agresif dan kompetitif, bukannya santai saja.
7. Kemantapan. Yakni sejauh mana kegiatan organisasi dipertahankan status quo sehingga kontras dengan pertumbuhan.

Perkembangan lingkungan usaha, ilmu pengetahuan, teknologi, dan penerapan promosi semakin pesat, setiap organisasi dituntut untuk memiliki anggota yang mampu belajar mengenai perubahan, dan menyesuaikan dengan kemampuan sumberdaya internal. Hal ini akan dapat dicapai oleh budaya yang secara berkesinambungan dipelajari dari berbagai sumber (Ernawan, 2011). Budaya organisasi merupakan jantungnya organisasi. Jika iklim organisasi diandaikan lampu senter, maka budaya organisasi merupakan baterainya. Iklim organisasi akan menjadi kondusif jika budaya organisasi yang berjalan di dalamnya memiliki daya yang kuat. Oleh sebab itu budaya organisasi sangat kuat pengaruhnya terhadap iklim organisasi, pada gilirannya organisasi itu akan menjadi efektif (Romdloni, 2017).

Fungsi eksternal budaya organisasi adalah untuk melakukan adaptasi terhadap lingkungan di luar organisasi, sementara fungsi internal berkaitan dengan integrasi berbagai sumber daya yang ada termasuk sumber daya manusia. Jadi secara eksternal budaya organisasi akan selalu beradaptasi dengan budaya-budaya yang ada di luar organisasi, begitu seterusnya sehingga budaya organisasi tetap akan selalu ada penyesuaian-penyesuaian. Makin kuat budaya organisasi makin tidak mudah terpengaruh oleh budaya yang berkembang di lingkungannya. Sementara kekentalan fungsi integrasi internal makin dirasakan menguat jika di dalam organisasi itu sudah makin berkembang norma-norma, peraturan, tradisi, adat istiadat organisasi yang terus menerus dipupuk oleh para anggotanya, sehingga akan semakin kuat. Dapat disintesiskan bahwa budaya organisasi adalah suatu keadaan di mana individu atau kelompok menganut suatu sistem nilai, norma-norma, sentimen, nilai-

---

nilai, dan berbagai aktivitas yang muncul ditempat kerja untuk dikembangkan dalam pemecahan masalah dalam upaya mencapai tujuan organisasi dengan indikator: inisiatif individual, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol/pengawasan, sistem imbalan, pola komunikasi, integritas, komitmen dan ketulusan dalam bidang pekerjaan.



# Bab 7

## Perilaku Kepemimpinan

### 7.1 Pendahuluan

Perilaku kepemimpinan pada suatu organisasi akan menentukan iklim, semangat kerja, motivasi, dan kepuasan kerja individu-individu dalam organisasi. Kepemimpinan adalah menggerakkan organisasi, memengaruhi orang lain, mengomunikasikan gagasan, membangkitkan kepercayaan loyalitas, menciptakan perubahan kinerja, mengambil kebijakan dan keputusan melalui sejumlah usaha dan aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan target sesuai visi dan misi menggunakan cara-cara yang memenuhi etika dan nilai-nilai yang terkandung di dalamnya. Semangat memimpin dapat hidup dengan segar di bawah etika dan etiket yang utuh sebagai perwujudan nilai dan budaya organisasi dengan menghargai harkat dan martabat manusia secara wajar dalam organisasi (Sagala, 2008). Bahkan kepemimpinan adalah proses dari memengaruhi sebuah grup yang terorganisir untuk mencapai tujuannya.

Perilaku kepemimpinan dipengaruhi oleh variabel situasional lain selain budaya nasional. Karakteristik yang meliputi dari organisasi (misalnya: jenis organisasi, ukuran, budaya dan iklim organisasi) dan karakteristik dari posisi manajerial (misalnya tingkatan dan fungsi dari manajer, kekuasaan dan kewenangan posisi). Beberapa variabel situasional dapat memiliki pengaruh paralel lintas budaya nasional, tetapi variabel situasional lainnya dapat berinteraksi dengan budaya nasional dalam cara yang rumit. Saat terdapat sebuah interaksi, perbedaan lintas budaya dapat ditemukan dalam beberapa situasi tetapi tidak pada situasi lainnya, dan pengaruh dari variabel situasional dapat lebih besar (Gary, 2009).

Kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya (Gary, 2009; Lesilolo, 2012; Mulyadi, Kamaluddin and Mahrani, 2019).

## 7.2 Tujuan Organisasi dan Kelompok

Kepemimpinan adalah proses yang dapat memengaruhi, mengarahkan dan mengoordinasikan segala kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dan kelompok. Kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan institusi pendidikan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan institusi pendidikan. Jika diterapkan dalam dunia pendidikan, kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk mengajak, memengaruhi, menggerakkan, membimbing dan mengarahkan orang yang terlibat dalam pendidikan untuk mencapai tujuan. Pengertian ini mengandung makna bahwa seorang pemimpin harus dapat memberikan pengaruh kepada staf agar mereka bekerja secara sukacita dan penuh kreatif dalam mencapai tujuan (Romdloni, 2017).

Kepemimpinan sudah sejak lama menjadi pusat perhatian para cendekiawan, sehingga menjadi objek kajian dan bahkan telah diteliti oleh para ahli dari berbagai disiplin ilmu. Hal ini dilakukan mengingat karena para ahli sadar akan pentingnya pengetahuan perilaku kepemimpinan dalam melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan upaya membawa anggota organisasi dalam mencapai tujuannya. Suatu organisasi apapun bentuknya sangat memerlukan kepemimpinan yang efektif agar tujuan dari organisasi yang telah ditetapkan dapat terwujud dengan baik. Gagasannya tentang konsep kepemimpinan (Bass and Stogdill, 1981) bahwa: kepemimpinan paling banyak dipelajari dan diamati, namun hal itu merupakan salah satu fenomena yang paling sedikit dipahami.

Dalam kaitannya dengan perkembangan organisasi, peranan seorang pemimpin sangat menentukan. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia (Hoy and Miskel, 2004). Kedua orientasi itu perlu dipadukan dan ditingkatkan

agar dapat menjalankan operasionalisasi organisasi dengan baik untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Begitu pentingnya konsep kepemimpinan ini maka berbagai jenis kegiatan harus dilakukan seperti latihan (training) kepemimpinan, terutama bagi individu yang berkeinginan untuk mempersiapkan diri menjadi pemimpin suatu organisasi atau lembaga.

Besarnya perhatian para ahli akan pentingnya kepemimpinan itu, dapat dilihat dari berbagai pendekatan disiplin ilmu antara lain di bidang pendidikan telah banyak memberikan sumbangan bagi teori kepemimpinan (Halpin, 1970). Berbagai tipe kepemimpinan dan menghubungkan dengan tuntutan fungsional masyarakat, dengan menguji elemen-elemen atau kausalitas kepemimpinan (Tintami, Pradhanawati and N, 2012). Tulisan tentang *A Futuristic Cognitive View of Education*, mengatakan bahwa konsep kepemimpinan adalah isu utama dalam masyarakat (Morris, 1985). Karena itu dikatakan bahwa kajian kepemimpinan yang bertolak dari konsep itu telah memberikan arah baru bagi kawasan pendidikan. Kajian konsep kepemimpinan telah melahirkan berbagai konseptualisasi, formulasi dan definisi. Analisisnya menghasilkan ciri-ciri, perilaku dan pola-pola kepemimpinan yang dianggap menunjang keefektifan kepemimpinan. Maka konsep kepemimpinan lebih menekankan kepada kepemimpinan yang berkaitan dengan mutu pendidikan.

## 7.3 Gaya Kepemimpinan

Keefektifan perilaku kepemimpinan tergantung dari bagaimana gaya kepemimpinan mereka dijalankan (Hersey, Blanchard and Johnson, 2007). Keefektifan perilaku kepemimpinan juga dapat dilihat dari gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan tersebut dapat dilihat dari beberapa sudut pandang antara lain (1) dari sudut kekuasaan, (2) dari sudut tingkah laku, (3) dari sudut tolehan ke depan, dan (4) dari sudut waktu (Rinaldi, Diana and Dewi, 2017). Perilaku kepemimpinan dapat dilihat dari empat pendekatan yaitu (1) pendekatan berdasarkan ciri dan sifat, (2) pendekatan berdasarkan perilaku, (3) pendekatan berdasarkan pengaruh-kepuasan, dan (4) pendekatan berdasarkan situasional atau kontigensi (Yukl, 1998).

Kepemimpinan meliputi faktor : (1) orang terutama ciri pribadi yang cocok jadi pemimpin adalah a) cenderung sesuai secara psikologis, b) cenderung

memiliki nilai yang baik, c) cenderung memiliki interaksi yang baik, d) cenderung lebih banyak memberikan penjelasan, e) dan cenderung memimpin dalam menafsirkan sesuatu situasi, (2) faktor posisi di mana seseorang jadi pemimpin mempunyai gambaran tentang bagaimana pemimpin harus bertindak dalam posisi tertentu, dilain pihak seorang pemimpin membayangkan bagaimana seseorang individu bertindak dalam posisi kepemimpinannya, dan (3) faktor tempat dan situasi, menekankan pada situasi yang berbeda, memerlukan pemimpin yang berbeda, ciri pribadi yang berbeda pula.

Perilaku adalah keinginan menunjukkan semua gerakan yang terlihat dan tidak terlihat teramati secara langsung maupun tidak langsung sebagai wujud perilaku seseorang. Dengan demikian perilaku merupakan aspek psikologis yang muncul pada seseorang atau kelompok sebagai dorongan untuk memenuhi kebutuhan tertentu. Perilaku bagi seorang pemimpin sangat diperlukan untuk keberhasilan dalam melakukan tugas-tugas kepemimpinan untuk mencapai tujuan individu maupun tujuan organisasi yang telah direncanakan. Seorang pemimpin tentu memiliki sifat-sifat, kebiasaan-kebiasaan, temperamen, watak dan kebiasaan yang susah dilupakan, membuat gaya dan tingkah lakunya berbeda antara dirinya dengan orang lain.

Studi mengenai kepemimpinan saat ini berada di dalam era transformasi atau perubahan. mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah sebagai usaha menggunakan suatu gaya memengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan (Brown, Gibson and Kathirithamby, 1992). Sehingga membutuhkan proses yang saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi (Gary, 2009). Sebuah teori kepemimpinan transformasional yang dibangun atas gagasan yang lebih awal, mencakup tiga komponen yaitu karisma, stimulasi intelektual (intellectual stimulation), dan perhatian yang diindividualisasikan (individualized consideration). Perilaku eksternal seperti agen otonomi yang menerapkan misinya, dapat memperbesar bentuk motivasi seseorang dalam organisasi. Seperti motivasi terhadap tugas, motivasi terhadap misi maupun motivasi sebagai pelayan publik, yang kesemuanya harus saling terhubung dalam rangka mencapai efektivitas (Apriani, 2011; Wulandari, 2016).

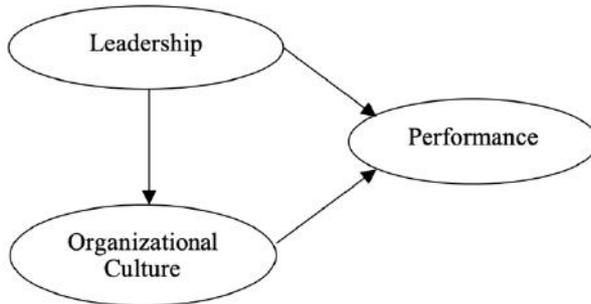
## 7.4 Komponen Perilaku Kepemimpinan

Perilaku kepemimpinan pada dasarnya mengacu pada perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan kemanusiaan. Pengukuran kepribadian yang disebut dengan Least Preferred Co-Worker (LPC), dimaksudkan untuk mengetahui apakah seorang pemimpin memiliki perilaku yang berorientasi pada tugas atau perilaku yang berorientasi pada hubungan kemanusiaan. Karakteristik perilaku kepemimpinan yang digambarkan dalam Least Preferred Co-Worker (LPC), yaitu: pemimpin yang berorientasi pada hubungan kemanusiaan bercirikan: (1) menyenangkan, (2) bersahabat, (3) menerima, (4) membantu, (5) bersemangat, (6) rileks, (7) dekat, (8) hangat, (9) kerjasama, (10) suportif/ mendukung, (11) menarik, (12) harmonis, (13) percaya diri, (14) efisien, (15) periang, dan (16) terbuka. Sebaliknya pemimpin yang berorientasi pada tugas bercirikan: (1) kurang menyenangkan, (2) kurang bersahabat, (3) menolak, (4) membuat kecewa, (5) lesu, (6) tegang, (7) berjarak, (8) dingin, (9) kurang kerjasama, (10) bertentangan, (11) membosankan, (12) suka bertengkar, (13) ragu-ragu, (14) kurang efisien, (15) murung, (16) tertutup.

Kenyataannya pemimpin dapat memengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas hidup kerja dan terutama tingkat prestasi suatu operasi (Handoko, 1995). Pemimpin yang efektif adalah yang mempunyai sifat-sifat atau kualitas tertentu yang diinginkan seperti karisma, berpandangan ke depan, intensitas dan keyakinan diri. Kepemimpinan yang efektif dapat memberikan pengaruh terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi selalu dihubungkan dengan kepemimpinan (Pramudyo, 2010; Jireh, 2018). Dampak yang ditimbulkan dari adanya perilaku organisasional pimpinan yang tinggi adalah perilaku sebagai anggota organisasi akan lebih tinggi (*higer organization citizenship behavior*) (Sopiah, 2008).

Kepemimpinan perguruan tinggi yang patut dicontoh menggunakan atribut perilaku transformasional. Mereka menggunakan lima tema dalam analisis pemimpin yang transformative yaitu, (a) dapat dipercaya dalam bekerja tim dan berbagi dalam pengambilan keputusan, (b) menilai orang berdasarkan mereka sebagai anggota tim dan sebagai individu, (c). memahami motivasi, (d) memiliki sistem penilaian personal yang kuat, (e) mempunyai visi mengenai perguruan tinggi mereka (Rouche, Baker III and Rose, 1989). Budaya organisasi yang kuat tidak dapat dibuktikan dapat meningkatkan kinerja.

Kekuatan pemimpin dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan strategi, struktur, dan sistem dari organisasi merupakan upaya dalam pembentukan budaya organisasi. Budaya organisasi dibentuk oleh pemimpin dalam organisasi. Ditemukan bahwa, seorang pemimpin mempunyai peranan dalam menentukan program kegiatan berdasarkan asumsi-asumsi dasar organisasi ataupun konsep manajemen yang digunakan (Subroto, 2011). Hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja dapat dilihat pada Gambar 7.1.



**Gambar 7.1:** Hubungan Kepemimpinan dan Budaya organisasi terhadap Kinerja

Gambar 7.1 menunjukkan bahwa kinerja sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan budaya organisasi. Kepemimpinan dan budaya organisasi yang baik akan menghasilkan kinerja individu yang tinggi. Kemudian organisasi harus mampu mengontrol perkembangan dan perubahan budaya. Pemimpin yang efektif adalah yang: (1) bersikap luwes, (2) sadar mengenai diri, kelompok dan situasi, (3) memberitahu bawahan tentang setiap persoalan dan bagaimana pemimpin pandai dan bijak menggunakan wewenangnya, (4) mahir menggunakan pengawasan umum di mana bawahan tersebut mampu dan mau mengerjakan sendiri pekerjaan harian mereka sendiri dan mampu menyelesaikan pekerjaan dalam batas waktu yang ditentukan, (5) selalu ingat masalah mendesak, maupun keefektifan jangka panjang seara individual maupun kelompok sebelum bertindak, (6) memastikan bahwa keputusan yang dibuat sesuai dan tepat waktu baik secara individu maupun kelompok, (7) selalu mudah ditemukan bila bawahan ingin membicarakan masalah dan pemimpin menunjukkan minat dalam setiap gagasannya, (8) menepati janji yang diberikan kepada bawahan, cepat menangani keluhan dan memberikan jawaban secara sungguh-sungguh dan tidak berbelit-belit, dan (9) memberikan

petunjuk dan jalan keluar tentang metode/mekanisme pekerjaan dengan cukup, meningkatkan keamanan dan menghindari kesalahan seminimal mungkin (Rivai and Basri, 2005).

Dalam melaksanakan tugas sehari-hari didasari oleh orientasi kepemimpinan yang mewarnai gaya yang diterapkannya. Salah satu tinjauan tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan perguruan tinggi swasta adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antara manusia. Orientasi kepemimpinan itu dapat dipahami secara sendiri-sendiri dan dapat pula dipahami sebagai kesatuan yang disebut dimensi kepemimpinan (*leadership dimension*) (Schein, 2010). Gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas, yaitu kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada perilaku pemimpin yang mengarah pada penyusunan rencana kerja, penetapan pola organisasi, adanya saluran komunikasi, metode kerja dan prosedur pencapaian tujuan yang jelas.

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antara manusia, yaitu kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada perilaku pemimpin yang mengarah pada hubungan kesejawatan, saling mempercayai, saling menghargai dan penuh kehangatan hubungan antara pimpinan dengan stafnya. Perilaku kepemimpinan adalah suatu tindakan yang nampak dilihat atau tidak nampak dilihat didalam merencanakan, melaksanakan dan mengarahkan serta mengawasi sumber daya yang ada sebagai pribadi atau kelompok dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan tinggi dengan indikator: perilaku mendengarkan, perilaku empati, perilaku menyembuhkan, perilaku kesadaran, perilaku persuasif, perilaku konseptualisasi, perilaku kemampuan untuk meramalkan, perilaku melayani, perilaku komitmen terhadap kemajuan, dan perilaku memberdayakan.

## 7.5 Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja

Perilaku kepemimpinan mampu menggerakkan dan memberdayakan individu yang memengaruhi kinerja. Pemimpin juga dipengaruhi karakteristik individu yang dipimpin dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan individu tersebut. Pimpinan tidak akan berhasil apabila tidak

dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan individu terhadap suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu sehingga membuat bawahan semua merasa puas terhadap tindakan pemimpinnya. Perilaku Kepemimpinan secara langsung dapat mendorong dosen supaya memiliki kinerja dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja dalam mengemban tugas tridharma perguruan tinggi. Apabila dosen tersebut sudah puas dengan pimpinan dan pekerjaannya tentu saja akan tercapai kinerja yang optimal.

Kinerja dosen merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang dosen terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berwujud, dilihat dan dihitung jumlahnya. Akan tetapi dalam banyak hal, hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru, dan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien dalam usaha peningkatan kinerja dosen melalui aplikasi perencanaan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Kinerja dosen dengan perilaku kepemimpinan sangat erat kaitannya, yaitu dapat diupayakan dari sifat dan karakteristik individu dalam organisasi perguruan tinggi. Kinerja dapat ditentukan oleh faktor adalah perilaku kepemimpinan. Dosen-dosen yang berada dalam ruang lingkup perguruan tinggi tertentu akan merasa sangat senang apabila pemimpinnya dapat menunjukkan perilaku yang empati, menyenangkan, disiplin, dan perilaku melayani. Kinerja dosen penting mendapat perhatian para pimpinan, namun perilaku yang ditunjukkan pimpinan kepada dosen juga lebih penting untuk dapat menunjukkan perilaku-perilaku yang dapat diterima semua dosen.

# Bab 8

## Motivasi Berprestasi

### 8.1 Pendahuluan

Motivasi sangat penting dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi apa saja. Faktor utama untuk dapat bergerak maju sangat diperlukan adanya motivasi individu-individu dalam organisasi itu sendiri. Motivasi adalah proses kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi untuk mencapai sasaran organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Robbins and Coulter, 2007). Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan (Kreitner, Kinicki and Buelens, 2002). Tingkat motivasi daya energi yang mendorong mengarahkan dan mempertahankan perilaku yang dapat memengaruhi kinerja (Sucitayasa, Nuridja and Suwena, 2014; Sulistyaningsih, Dewi and Wijayanti, 2016).

Motivasi sebagai kekuatan yang mendorong karyawan untuk melakukan sesuatu yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku (Gibson et al., 2012). Motivasi adalah salah satu faktor kinerja yang terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi (Karjantoro, 2004). Dengan demikian motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja yang tinggi. Sementara Robbins mengatakan motivasi adalah sebagai proses perkiraan suatu intensitas individual, arah, dan ketekunan dari usaha terhadap pencapaian tujuan. Ada tiga elemen kunci yaitu intensity, direction, and persistence. Intensitas

berhubungan dengan seberapa keras seseorang mencoba berusaha (Rukmana, 2016; Rahadiyan, Triatmanto and Respati, 2019).

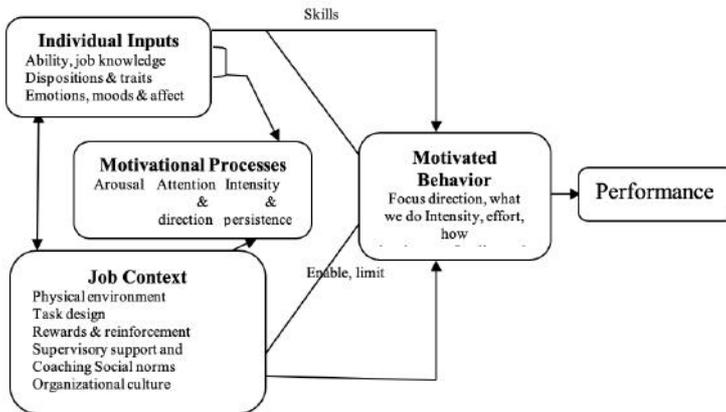
Motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motif kerja kepada para bawahan, sehingga tergerak bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien (Riduwan, 2007). Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Motivasi berprestasi pada diri seseorang dapat memengaruhi kehidupan perilaku manusia dan perilaku individu yang hakikatnya adalah berorientasi pada tujuan, sedangkan motivasi yang berasal dari luar dapat timbul dari pimpinannya yang memberikan dorongan kepada bawahan untuk mampu bekerja dengan produktif.

## 8.2 Konsep Motivasi Berprestasi

Melalui kajian konsep motivasi menunjukkan bahwa motivasi berprestasi sebagai kebutuhan individu dalam melaksanakan berbagai aktivitas yang sangat kompleks dan hubungannya dengan banyak orang dalam lingkungan yang berbeda-beda serta melakukan pengendalian tugas-tugas kerja organisasi. Karakteristik dari motivasi yaitu usaha, kemauan yang kuat, arah dan tujuan (Sopiah, 2008). Sehingga dengan melihat ketiga karakteristik tersebut, maka motivasi merupakan keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Motivasi merupakan proses psikologi yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan, selanjutnya motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan yang didukung oleh unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan. Individu akan lebih termotivasi dalam bekerja ketika memiliki tujuan yang jelas untuk mencapai kebutuhan, penguatan, harapan, dan perasaan keadilan (Newstrom and Davis, 2002; Rifa'i and Fadhli, 2013).

Motivasi pada dasarnya juga bersangkut paut pada kebutuhan manusia. Ada enam macam kebutuhan yang bersama-sama membentuk suatu hierarki kebutuhan, meliputi kebutuhan fisik, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial atau afiliasi, kebutuhan mencari hubungan yang bermakna; kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri (McKenna and Beech, 2000; Wibowo, 2007; Nuraini, 2016). Motivasi berprestasi dipastikan berpengaruh pada

kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja (Kinicki and Kreitner, 2006). Hal tersebut dapat dijelaskan dari model hubungan antara motivasi dengan kinerja, seperti yang dijelaskan pada Gambar 8.1 berikut.



**Gambar 8.1:** A Job Performance Model of Motivation (Kinicki and Kreitner, 2006)

Berdasarkan gambar 8.1 menerangkan, bahwa kinerja sangat dipengaruhi oleh motivasi, sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, mulai dari dorongan dalam diri dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadikan sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Perilaku termotivasi secara langsung dipengaruhi oleh kemampuan individual dan pengetahuan kerja, motivasi dan sebuah kombinasi faktor-faktor dari kemungkinan dan pembatasan bidang kerja (Newstrom and Davis, 2002; Veech, 2017).

## 8.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Motivasi memiliki pengaruh positif yang kuat pada kinerja dan cenderung memiliki tingkatan kinerja tugas yang lebih tinggi. Orang yang mengalami tingkatan motivasi yang lebih tinggi cenderung memiliki tingkatan kinerja tugas yang lebih tinggi pula. Pengaruh-pengaruh itu merupakan yang terkuat untuk kemanjuran diri/ kompeten. Motivasi berprestasi adalah daya dorong yang terdapat dalam diri seseorang sehingga mampu berusaha untuk

melakukan sesuatu tindakan kegiatan dengan baik dan berhasil dengan predikat unggul (*excellent*); Pada setiap manusia mempunyai 3 jenis motivasi sosial, yaitu : (1) motivasi berprestasi; (2) motivasi untuk berkuasa; dan (3) motivasi untuk berafiliasi (Darmadi, 2017). Dua dari ketiga motivasi tersebut obyeknya adalah berkaitan dengan manusia lain yang ada di lingkungannya, kecuali motivasi berprestasi yang berpijak pada diri sendiri.

Motivasi berprestasi bukan sekedar dorongan untuk berbuat, tetapi mengacu kepada suatu ukuran keberhasilan berdasarkan penilaian terhadap tugas-tugas yang dikerjakan seseorang. Motivasi berprestasi dapat diungkapkan sebagai sebuah keinginan untuk berprestasi kerja dalam kerangka acuan kesempurnaan untuk mencapai keberhasilan dalam situasi persaingan (Gibson et al., 2012; Wendel, 2013). Ada tiga kebutuhan atau dorongan yang dominan dalam motivasi seseorang. Ketiga kebutuhan atau motivasi tersebut adalah (i) Motivasi berprestasi atau pencapaian/*need for achievement*, (ii) Motivasi kekuasaan/*need for power*, (iii) Motivasi afiliasi/*need for affiliation* (Sopiah, 2008).

Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan untuk mengejar dan meraih tujuan berdasarkan sasaran atau standar-standar yang ditetapkan. Seseorang dengan dorongan ini berharap dapat meraih sasaran dan melampaui atau mengembangkan prestasi (keberhasilan). Prestasi dilihat sebagai hal yang penting bagi diri pribadi, seseorang, bukan hanya berdasarkan penghargaan yang diterima. Motivasi kekuasaan adalah suatu dorongan untuk memengaruhi orang lain dan merubah keadaan sekitar. Dengan motivasi kekuasaan ini seseorang berharap dapat menciptakan suatu dampak kepada lembaga dan berkeinginan untuk mengambil risiko dalam melakukan hal tersebut. Motivasi ini dapat digunakan sebagai hal yang konstruktif dan desktruktif. Motivasi afiliasi adalah suatu dorongan untuk berhubungan dengan orang lain dalam basis sosial. Seseorang yang memiliki motivasi afliiasi akan bekerja dengan baik ketika ia dipuji, karena sikapnya dan kerja sama yang baik.

## 8.4 Pengaruh motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja

Seorang dosen dapat dikatakan memiliki motivasi berprestasi yang tinggi apabila merasa puas terhadap pekerjaannya. Motivasi merupakan sikap atau

tingkah laku sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan dengan penuh tanggung jawab dan disiplin, sehingga pekerjaan dapat terlaksana dengan mudah, dapat tercapai apa yang menjadi tujuan. Kinerja terbentuk dari kepuasan kerja yang dirasakan, dipersepsi dan dievaluasi oleh seseorang. Sedangkan kepuasan kerja antara lain terbentuk dari adanya motivasi kerja berprestasi yang tinggi. Upaya untuk meningkatkan kualitas dosen terutama diarahkan pada peningkatan kepuasan kerja, namun belum tentu memberikan hasil yang optimal sesuai dengan harapan, karena banyak faktor yang berpengaruh. Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi antara lain: kepemimpinan, latar belakang pendidikan, usia, motivasi berprestasi, kedisiplinan, lingkungan kerja, dan sistem penghargaan

Kepuasan kerja mencakup sikap mental dan perilaku dosen yang selalu berpandangan bahwa pekerjaan yang dilakukan harus bermutu. Termasuk didalamnya sistem maupun hasil kerja yang dikerjakannya. Kepuasan kerja dosen tercapai bila pribadi dosen tersebut berusaha optimal, gembira dan tekun dalam melaksanakan pekerjaan. Kepuasan kerja dosen diawali oleh motivasi dosen dalam melaksanakan aktivitasnya, apabila Dosen merasa puas terhadap hasil pekerjaannya berarti motivasi berprestasi memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja dosen. Dengan demikian diduga motivasi berprestasi memiliki pengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.

## 8.5 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja

Keinginan berkompetisi tumbuh melalui dorongan motivasi berprestasi pada individu. Jika seseorang memiliki motivasi berprestasi maka individu tersebut akan berusaha untuk mengungguli orang lain, berprestasi sesuai dengan standar, dan berjuang untuk sukses. Persaingan yang dimunculkan oleh individu dalam usaha meningkatkan kinerja inilah yang sebenarnya menjadi topik yang menarik karena pada dasarnya manusia memiliki dorongan untuk bersaing yang dimunculkan dari motivasi berprestasinya. Motivasi berprestasi akan lebih pasti melalui evaluasi yang mendalam tentang motivasi berprestasi terhadap kinerja dosen. Dapat kita pahami bahwa seseorang yang tidak memiliki motivasi berprestasi tentu akan berefek pada kinerja yang rendah,

baik secara individu, kelompok maupun organisasi. Sebagai dosen tentu sangat diharapkan harus memiliki motivasi dalam rangka memahami dan menguasai semua tugas, peran, dan tanggung jawab upaya meningkatkan kualitas lulusan. Apabila kualitas dapat ditingkatkan maka kinerja dosen akan meningkat. Kinerja dosen yang tinggi secara konseptual dipengaruhi oleh motivasi berprestasi dalam melaksanakan tugas dan perannya berupa tridarma perguruan tinggi. Dosen melakukan aktivitas bukan hanya di kampus, namun banyak tugas dan peran di luar kampus juga harus dilakukan sebagai tugas tridarmanya. Oleh karena itu kunci keberhasilan seorang pimpinan dalam menggerakkan individu terletak pada kemampuannya memahami minat dan motivasi dosen sehingga menjadi daya pendorong yang efektif dalam upaya peningkatan kinerja melalui kepuasan kerja dalam suatu organisasi.

Ada banyak faktor yang memengaruhi kinerja dosen untuk berprestasi, antara lain motivasi, kepuasan kerja, sistim kompensasi, desain pekerjaan, dan aspek-aspek ekonomis lainnya. Pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi peningkatan kinerja ini sangat penting, karena fungsi pemimpin kemudian dapat memilih faktor-faktor peningkatan kinerja yang sesuai dengan situasi tertentu. Dua faktor yang disebutkan diawal yaitu motivasi dan kepuasan kerja merupakan hal yang harus diperhatikan oleh sebuah organisasi.

Apabila aspek keadilan dan kelayakan bagi dosen dapat dirumuskan dengan baik, maka dosen akan merasa puas, mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi yang nantinya dapat meningkatkan kinerja yang tinggi. Motivasi berprestasi adalah sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dari dalam diri dosen yang berpengaruh, membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara pe

ilaku seseorang berkaitan dengan lingkungan kerja. Jadi motivasi berprestasi merupakan dorongan dari dalam diri untuk memenuhi kebutuhan yang stimulasi berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas, kemudian diimplementasikan kepada orang lain untuk memberikan kinerja yang baik.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi perguruan tinggi dan memberikan kontribusi dalam bentuk prestasi. Kinerja seorang dosen akan baik, jika dosen mempunyai keahlian yang tinggi. Suatu organisasi tidak lagi dijalankan berdasarkan aturan dan hirarki, melainkan dikendalikan oleh visi dan nilai. Disamping itu juga adanya kontribusi pemimpin merupakan suatu keharusan dalam organisasi, guna meningkatkan kinerja

Kinerja dosen akan meningkat apabila tercipta budaya organisasi yang sehat dan baik, karena budaya organisasi merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja dosen. Perolehan kinerja yang tinggi tersebut membutuhkan adanya sikap motivasi berprestasi dari semua komponen baik staf/karyawan, dosen maupun pejabat dan pimpinan perguruan tinggi. Oleh sebab itu tinggi dan rendahnya motivasi tersebut dipengaruhi oleh budaya organisasi, perilaku kepemimpinan dari setiap individu maupun tim.

Kinerja merupakan tujuan hampir semua organisasi bentuk apapun, bahkan secara individu-individu semuanya untuk meningkatkan prestasi atau kinerjanya. Dengan demikian diduga motivasi berprestasi berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen.

## 8.6 Kehidupan dalam berorganisasi

Dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para pimpinan, karena 4 (empat) pertimbangan utama (Handoko, 2011; Hasibuan, 2011, 2018; Yani, 2011; Bangun, 2012; Sunyoto, 2012; Sinambela, 2019) yaitu:

1. Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip “quit pro quo”, yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan “ada ubi ada talas, ada budi ada balas”.

2. Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis.
3. Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia.
4. Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Motivasi merupakan faktor penentu yang dominan dan penting dalam meraih prestasi bagi seseorang dalam bekerja. Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah yang menyebabkan orientasi bekerja seseorang pada hasil. Kemampuan memengaruhi orang lain, meningkatkan inisiatif, memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dan perilaku lainnya yang mempunyai pengaruh positif dan menumbuhkan semangat kerja. Motivasi akan mendorong seseorang meningkatkan kemampuan, usaha yang gigih, dan mengoptimalkan pengalaman yang telah dimiliki. Motivasi yang memiliki pondasi yang kuat memiliki aplikasi yang berpengaruh terhadap variabel yang dimaksud.

Motivasi berprestasi terdiri atas tiga komponen, yaitu dorongan kognitif, An ego-enhancing one, dan komponen afiliasi (Rakasa, 2011; Ichsan, 2016). Dorongan kognitif adalah keinginan individu untuk mempunyai kompetensi dalam subjek yang ditekuninya serta keinginan untuk menyelesaikan tugas yang dihadapinya dengan hasil yang sebaik-baiknya. An ego-enhancing one maksudnya keinginan individu untuk meningkatkan status dan harga dirinya (self-esteem), misalnya dengan jalan berprestasi dalam segala bidang, sedangkan komponen afiliasi adalah keinginan individu untuk selalu berafiliasi dengan individu lainnya.

Pemimpin pendidikan dan pendidik dalam bekerja membutuhkan motivasi dan memotivasi anggotanya untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik dan penuh semangat, karena ingin mencari cara terbaik untuk melaksanakan pekerjaan. Bekerja adalah rangkaian perbuatan tetap yang dilakukan oleh seseorang yang akan menghasilkan sesuatu yang dapat dinikmati, baik langsung maupun tidak langsung, baik hasil itu berupa barang maupun jasa. Pekerjaan dapat timbul karena manusia ingin membuat sesuatu dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya. Jadi, bekerja adalah perbuatan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dan dapat meningkatkan kesejahteraan

keluarganya. Perlu etika dalam melaksanakan pekerjaan yang mengandung nilai-nilai moral seperti kejujuran, saling harga menghargai, menempatkan harkat dan martabat manusia pada tempat yang tinggi.

Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Demikian juga motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas (Mangkunegara, 2003; Sedarmayanti, 2017). Motif adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang; setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak (Harin Ihtian, 2014; Kreitner and Kinicki, 2014; Mananeke, Mandey and Katiandagho, 2014; Sobirin, 2014; Andjarwati, 2015). Dengan kata lain, motivasi adalah dorongan yang menyebabkan manusia berbuat dan bertindak atau sebagai penggerak tingkah laku (Rahman, 2014).

Motivasi berfungsi sebagai pemberi tenaga, pendorong tingkah laku, pemberi arah, dan pengatur tingkah laku. Ada dua jenis motivasi yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang datang dari dalam dirinya sehingga tindakan yang dilakukan betul-betul mencapai tujuan yang bersumber dari dirinya sendiri. Contoh seseorang belajar dengan rajin karena ia membutuhkan pengetahuan. Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang datang dari luar sehingga tindakan yang dilakukan bertujuan untuk mencapai sesuatu yang berada di luar dirinya. Contoh seseorang giat belajar karena mengharapkan hadiah dari gurunya. Namun, kedua jenis motivasi tersebut didasarkan kepada suatu kebutuhan pada dirinya.

## 8.7 Motivasi sebagai Kebutuhan Manusia

Motivasi manusia sebagai hierarki dari lima kebutuhan yang menentang dari kebutuhan paling dasar yakni kebutuhan fisiologis sampai dengan kebutuhan yang paling tinggi yakni aktualisasi diri. kelima kebutuhan tersebut adalah:

1. Kebutuhan fisiologis, yakni kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan

- kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
2. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
  3. Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
  4. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
  5. Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Produktivitas sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari tiga dorongan kebutuhan, yaitu: kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk memperluas pergaulan, dan kebutuhan untuk menguasai sesuatu.

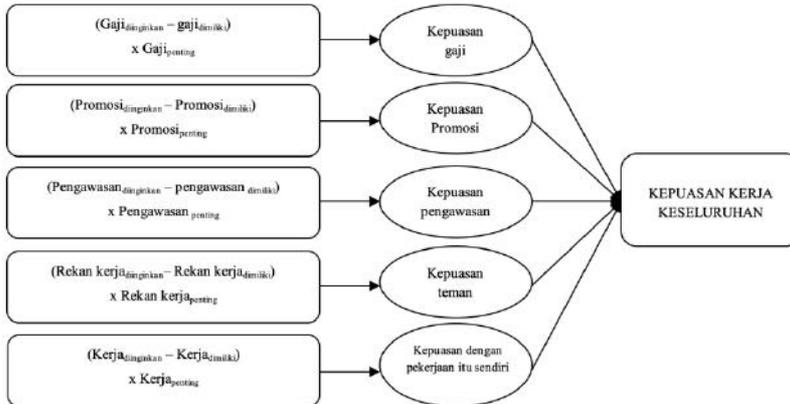
Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

# Bab 9

## Kepuasan Kinerja Organisasi

### 9.1 Pendahuluan

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan memengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan oleh pimpinan. Pimpinan perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya (Djafri, 2016). Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima (Martelli, Stimmler and Roberts, 2012; Sinha, 2014). Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukan. Hasil dari prestasi seseorang sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima oleh seorang pekerja. Pegawai yang menikmati pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja keras dan balas jasa dirasa adil dan layak. Kepuasan kerja keseluruhan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: gaji, promosi, supervise, teman sekerja, dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (Colquitt et al., 2011). Hal tersebut seperti terlihat pada Gambar 9.1 berikut.



**Gambar 9.1:** Teori nilai sempurna kepuasan kerja

Kepuasan kerja dapat diharapkan berupa lebih spesifik mengajukan pernyataan yang lebih penting untuk pekerja dalam hal nilai-nilai khusus seperti: bentuk gaji tinggi, gaji yang aman, tingkat promosi, promosi berdasarkan kemampuan, hubungan pengawasan yang baik, penghargaan untuk hasil kerja yang baik, teman kerja yang menyenangkan, teman kerja yang bertanggungjawab, pemanfaatan kemampuan, kebebasan dan kemandirian, stimulasi intelektual, ekspresi kreatif, arti pencapaian, gengsi, kekuatan di atas yang lain, ketenaran, nyaman, dan tentram. Gambar 9.1 menjelaskan bahwa: (1) pay satisfaction meliputi gambaran perasaan anggota tentang gaji mereka, (2) promotion satisfaction menggambarkan perasaan anggota tentang kebijakan promosi organisasi, (3) supervision satisfaction menggambarkan perasaan anggota organisasi tentang atasan mereka apakah kompeten, sopan dan komunikator, dan (4) coworker satisfaction menggambarkan perasaan anggota organisasi tentang sesama mereka, termasuk apakah rekan kerja cerdas, bertanggungjawab, membantu, menyenangkan, dan menarik, serta kebalikannya malas, gosip, tidak menyenangkan, dan membosankan.

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Terdapat tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja, yaitu: (1) kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga; (2) kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan; dan (3) kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan.

## 9.2 Indikator dalam Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (job satisfaction) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2011). Kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau pihak manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal ini dapat memengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia vital lainnya.

Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri. Tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada, karena setiap individu pegawai berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja ini dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan labour turnover yang kecil, maka secara relatif kepuasan kerja pegawai baik tetapi sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja dan labour turnover besar, maka kepuasan kerja pegawai pada perusahaan dinilai kurang. Pegawai merupakan ujung tombak bagi keberhasilan suatu organisasi dan kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam pertumbuhan dan perkembangan suatu organisasi. Pegawai yang menyukai pekerjaannya adalah salah satu wujud nyata kepuasan kerja. Melihat kondisi ini, maka tingkat kepuasan pegawai mutlak perlu diperhatikan agar lebih tanggap terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki oleh setiap orang dalam bekerja. Dengan tingkat kepuasan yang tinggi maka pegawai tersebut akan bekerja dengan sungguh-sungguh sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan yang menunjukkan perbedaan antara apa yang dikerjakan dengan apa yang diperoleh. Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif. Ada empat faktor penentu utama kepuasan kerja, yaitu: kepribadian, nilai-nilai, situasi kerja, dan pengaruh sosial (George and Jones, 2012; Chatman and Goncalo, 2015).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap individu terhadap bagaimana mereka memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja individu dapat memberikan beberapa manfaat,

di antaranya adalah menciptakan hubungan yang harmonis antara organisasi dengan individu. Kepuasan atau ketidakpuasan pegawai adalah respon pegawai terhadap evaluasi tingkat kesesuaian antara harapan sebelumnya dan kinerja desain pekerjaan aktual yang dirasakan oleh individu. Jadi, tingkat kepuasan individu terhadap pekerjaannya dan karirnya merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karir yang dirasakan dengan harapan individu.

Apabila kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karirnya tidak sesuai dengan harapan atau harapan melebihi kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karirnya, maka individu tersebut akan kecewa. Sedangkan apabila kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karirnya sesuai dengan harapan atau bahkan melebihi harapannya, individu akan merasa sangat puas. Jadi kepuasan kerja adalah keadaan emosional seseorang terhadap pekerjaannya, ketika dia menemukan titik temu antara apa yang dia harapkan dari pekerjaan itu dan apa yang telah diberikan organisasi terhadap dirinya. Variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi, tingginya keluar masuk pegawai, menurunnya produktivitas kerja atau prestasi kerja pegawai. Apabila indikasi menurunnya kepuasan kerja pegawai tersebut muncul ke permukaan, maka hendaknya segera ditangani supaya tidak merugikan organisasi (As'ad, 2013).

Untuk membahas kepuasan kerja, beberapa teori disajikan untuk menjelaskan mengapa orang menyenangi pekerjaannya, walaupun antara satu teori dengan teori yang lain saling menunjukkan prinsip yang berbeda. Pada umumnya ada 3 (tiga) teori yang digunakan. Teori yang pertama dipelopori oleh Porter (1961) adalah teori perbandingan intrapersonal (intrapersonal comparison proce) dikenal juga dengan discrepancy theory. Teori yang kedua dikemukakan oleh Zalesnik (1958) dan dikembangkan oleh Adams (1963) adalah theory interpersonal comparison process yang dikenal juga sebagai teori keadilan atau equity theory. Teori yang ketiga yaitu teori dua faktor (two factor theory) teori ini dikemukakan oleh Herzberg (Rivai and Mulyadi, 2012).

Berikut penjelasan dari masing-masing teori yang telah dikemukakan.

### 1. Discrepancy theory

Mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (difference between how much of something there should be and how much there is now). Apabila yang

didapat ternyata lebih besar dari pada yang diinginkan, maka akan menjadi lebih puas lagi, walaupun terhadap discrepancy yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu dibuat standar minimum sehingga menjadi negative discrepancy, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari suatu perbandingan yang dilakukan oleh dirinya sendiri terhadap berbagai macam hal yang mudah diperolehnya dari pekerjaan dan menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

## 2. Interpersonal comparison processes theory

*Interpersonal comparison processes theory* dikenal juga dengan teori keadilan/Equity Theory. Teori ini dikemukakan oleh Zalesnik (1958) dan dikembangkan oleh Adam (1963). Teori keadilan/equity theory menyatakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasa adanya keadilan (equity). Perasaan equity atau inequity atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

## 3. Two factor theory

*Two factor theory* dikenal juga dengan nama teori dua faktor. Teori ini dikemukakan oleh Herzberg (1959). Prinsip teori dua faktor ini adalah kepuasan kerja dan ketidakpuasan itu merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori dua faktor, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yang pertama dinamakan dissatisfier atau ketidakpuasan dan yang lain dinamakan satisfier atau kepuasan. Satisfier (motivator) ialah faktor-faktor atau situasi yang dibentuknya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, wewenang, tanggung jawab dan promosi. Dikatakan bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan ketidakpuasan, tapi ketiadaan faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. Dissastifier (hygiene factors) adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, terdiri antara lain: penghasilan, pengawasan, hubungan pribadi,

kondisi kerja dan status, jika hal tersebut tidak terpenuhi seseorang akan tidak puas.

Namun perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, hanya saja tidak akan menimbulkan kepuasan karena faktor-faktor ini bukan sumber kepuasan kerja. Theory discrepancy dan theory equity menekankan bahwa kepuasan orang dalam bekerja, ditengarai oleh dekatnya jarak antara harapan dan kenyataan yang didapat, sesuai dengan harapannya dan demikian juga yang diterima rekan sekerja lain adalah sama atau adil seperti yang diterima sesuai dengan pengorbanannya. Teori dua faktor, faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik, dimana faktor intrinsik merupakan sumber kepuasan kerja dan faktor ekstrinsik merupakan pengurang ketidakpuasan dalam kerja. Penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan orang dalam bekerja, ditengarai oleh dekatnya jarak antara harapan dan kenyataan yang didapat sesuai dengan harapannya, dan demikian juga yang diterima rekan sekerja lain adalah sama atau adil seperti yang diterima sesuai dengan pengorbanannya.

Faktor-faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Pekerjaan itu sendiri, yang termasuk pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status.
- b. Upah/gaji, merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja.
- c. Promosi, kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya.
- d. Supervisi, merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula.
- e. Kelompok kerja, pada dasarnya, kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai individu.
- f. Kondisi kerja/lingkungan kerja, jika kondisi kerja bagus (lingkungan sekitar bersih dan menarik) misalnya, maka pegawai akan lebih bersemangat mengerjakan pekerjaan mereka, namun bila kondisi

kerja rapuh (lingkungan sekitar panas dan berisik) misalnya, pegawai akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan mereka.

## 9.3 Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Setiap perguruan tinggi tentu menginginkan sumber daya manusia yang berorientasi pada hasil yang baik terutama sumber daya pada level pimpinan baik pimpinan tingkat universitas, fakultas, dan tingkat program studi/jurusan. Namun membangun sumberdaya manusia yang berorientasi pada hasil tidak bisa dilakukan dalam waktu yang singkat. Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan untuk memengaruhi ataupun menggerakkan perilaku orang lain, mampu bekerjasama secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin dituntut untuk memahami perilaku individu yang menjadi wewenangnya dan menggerakkan sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Peran perilaku pemimpin dalam memotivasi dosen untuk terus meningkatkan keahliannya dan kemampuannya sangat diperlukan dalam menghadapi tuntutan perubahan teknologi terutama informasi artinya pemimpin harus memotivasi dosen untuk selalu berprestasi. Motivasi berprestasi tercermin pada orientasinya kepada tujuan dan pengabdian demi tercapainya tujuan organisasi dengan sebaik-baiknya. Seorang pemimpin akan dikatakan berhasil apabila dapat membawa anggotanya keluar dari krisis akibat perubahan yang terjadi. Sebaliknya, keberhasilan itu tentu disebabkan ia memiliki visi dan misi yang kuat, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja Dosen.

Kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang dalam bidang pekerjaannya. Kepuasan kerja akan tercermin dengan sikap dosen tentang tugasnya sebagai pendidik, pekerjaan adalah panggilan hati, atau pekerjaan adalah kewajiban dan ibadah. Karena kepuasan menyangkut sikap, seperti pengetahuan, emosi dan kecenderungan untuk berperilaku yang dapat memperlihatkan nilai-nilai rasa puas pada tempat dan ruang dimana dosen berada. Pemimpin yang mampu menggerakkan bawahan atau rekan kerja adalah pemimpin yang berhasil. Pemimpin yang memiliki visi dan misi dapat dijabarkan dalam uraian tugas pada bawahan akan menentukan berhasil atau tidaknya sebagai

pimpinan. Pemimpin harus mampu berinteraksi atau berkomunikasi dengan bawahan agar mampu mengerakkannya sesuai keinginan pemimpin itu sendiri. Bagaimana perilaku pemimpin dalam mengarahkan, mengajak, mengomunikasikan, dan cara menindak lanjut hasil monev in dalam rangka arah perbaikan dimasa mendatang.

Pemimpin menunjukkan perilaku kepemimpinan yang mempunyai kemampuan untuk memotivasi individu dalam bekerja, kemampuan untuk mensejahterakan individu-individu agar memiliki kepuasan kerja, kemampuan mengarahkan individu bekerja sesuai dengan aturan yang ada. Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh komitmen namun juga diperlukan juga perilaku kepemimpinan. Perilaku kepemimpinan yang menyenangkan, selalu mendengar, dan dapat merespon situasi organisasi dan sumber daya yang ada secara konseptual, aplikatif dan praktis. Perilaku kepemimpinan yang baik secara keseluruhan akan dapat membuat individu mendapatkan apa yang diharapkan yaitu kepuasan kerja. Pandangan Dosen akan kepemimpinannya yang baik akan sangat menentukan kepuasan bagi dosen tersebut. Sebab itulah, kepemimpinan dapat menunjukkan sikap totalitasnya yang dapat menyenangkan dosen, sehingga dosen dapat merasakan sikap yang ditunjukkan oleh seorang pimpinan. Dengan demikian diduga perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.

# **Bab 10**

## **Profesionalitas Kinerja sebagai Partner Strategic**

### **10.1 Pendahuluan**

Dosen profesional dibutuhkan untuk menjadikan partner strategic agar perguruan tinggi menjadi lebih efektif. Memperhitungkan kontribusi strategi dengan porsi yang signifikan dari pengaruh dosen profesional pada kinerja organisasi, dengan cara mengidentifikasi keahlian dosen terhadap kontribusi strategi. Dosen profesional dan dosen yang memiliki kinerja berbasis teknologi memiliki kemampuan menginformasikan penelitian untuk meningkatkan praktek kinerjanya, meningkatkan daya saing di dalam perguruan tinggi; melalui penelitian mampu membangun pengetahuan berdasarkan penciptaan tambahan pengetahuan baru pada kompetensi dosen sehingga memengaruhi kinerja Dosen.

Model kompetensi dapat menyajikan kerangka terintegrasi untuk kesatuan sistem sumber daya organisasi perguruan tinggi. Hal tersebut dapat menolong sistem sumberdaya secara vertikal dengan fungsi Dosen lain untuk memastikan keseimbangan dan konsistensi berhadapan banyaknya aktivitas Dosen yang dihadapi yang berpengaruh pada kinerja (Rothwell and Wellins, 2004).

Kinerja strategis dari manajemen strategi disebabkan dukungan dan dugaan adanya perbedaan kecil seorang dosen profesional yang memiliki pemikiran berbeda dengan seorang dosen pada umumnya. Dimensi dari kompetensi ini

adalah (1) berpikir sebab akibat secara kritis, (2) memahami prinsip pengukuran yang bagus, (3) menaksir hubungan sebab akibat, dan (4) mengomunikasikan hasil kinerja strategi dosen kepada asisten dosen dibawahnya. Alasannya bahwa dengan kompetensi yang kuat di dalam strategi manajemen kinerja bahwa seorang dosen profesional dapat memiliki kemampuan lebih baik dan menunjukkan korelasi dan hubungan sebab akibat antara sistem kinerja dosen, hasil financial, proporsi nilai pelanggan (mahasiswa/stakeholder), dan bahkan keunggulan bersaing (Mathews, 2002).

Motivasi, kompetensi, dan kepemimpinan penting dipertimbangkan dalam menjelaskan kinerja. Apabila dosen mempunyai motivasi dan kompetensi yang tinggi serta didukung dengan kepemimpinan yang baik, maka akan dapat meningkatkan kinerja mereka (Pramudyo, 2010). Ada tiga variabel utama yaitu variabel kepuasan karyawan, pelanggan dan produktivitas yang dapat memengaruhi tercapainya tujuan sebuah organisasi (Soegoto, 2011), dan bahkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

## 10.2 Kompetensi Generik untuk Keberhasilan Kinerja

Secara empiris kompetensi generik menjadi sangat penting bagi keberhasilan kinerja dari para pekerja lulusan sarjana. Dosen profesional dibutuhkan untuk menjadikan partner strategic agar perguruan tinggi menjadi lebih efektif (De Jesus Nocêra, 2012). Kontribusi strategi dengan porsi yang signifikan dari pengaruh Dosen profesional pada kinerja, dengan cara mengidentifikasi keahlian dosen terhadap kontribusi strategi (Eslami and Ehsan Eshaghieh, 2015; Vali et al., 2015). Dosen profesional dan dosen yang memiliki kinerja berbasis teknologi memiliki kemampuan menginformasikan penelitian untuk meningkatkan praktek kinerjanya, meningkatkan daya saing di dalam perguruan tinggi, melalui penelitian mampu membangun pengetahuan berdasarkan penciptaan tambahan pengetahuan baru pada kompetensi dosen sehingga memengaruhi kinerja dosen.

Pengukuran dari budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja melalui sebuah analisis studi empiris yang sudah ada dan model hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan

bahwa jika karyawan berkomitmen dan mempunyai norma dan nilai yang sama seperti yang dimiliki oleh organisasi, kondisi ini akan dapat meningkatkan kinerja melalui pencapaian target-target organisasi secara keseluruhan (Shahzad, 2012; Savas, 2019). Instrument yang diajukan untuk mengukur kinerja di dalam sistem manajemen kinerja. Dinyatakan dalam penelitian ini bahwa penelitian yang lebih jauh bisa dilakukan untuk memahami sifat dan kemampuan dari budaya dalam menggerakkan kinerja. Penelitian yang berkaitan dengan budaya organisasi sudah banyak mendapat perhatian oleh peneliti. Bahwa budaya organisasi mempunyai dampak positif terhadap kinerja dan budaya organisasi dapat diciptakan dan dibentuk untuk peningkatan kinerja. Sehingga budaya organisasi yang terdiri dari inovasi dan kepedulian, perilaku pimpinan dan organisasi tim, berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan dan integrasi dari ukuran kinerja mengungkapkan bahwa kepemimpinan transaksional berkorelasi dengan budaya kesukuan dan hirarki dari kebudayaan. Di sisi lain, kepemimpinan transformasi mempromosikan budaya otokrasi dan budaya pasar, hal ini tentu saja merubah pengaruh positif dari keintegrasian ukuran kinerja (Tuan, 2010).

Kapasitas kepemimpinan dapat merefleksikan kualitas individu di mana kapasitas kepemimpinan tersebut digolongkan atas dua wilayah kompetensi yang luas yaitu karakter dan elastisitas. Didefinisikan bahwa karakter merupakan sebagai kualitas dari keetisan dan kedisiplinan dari mental. Sementara elastisitas merupakan merubah dari waktu ke waktu dalam merespon permintaan individu-individu dan situasi (Stetler et al., 2009). Organisasi yang berhasil merupakan hasil dari gaya kepemimpinan yang efektif dan juga budaya organisasinya. Kedua faktor ini saling terintegrasi, di mana sebuah organisasi akan selalu merefleksikan nilai-nilai dan keyakinan dari para pendirinya. Ketika organisasi berkembang maka budaya organisasi juga mengalami perkembangan dan membentuk budaya organisasi yang baru. Selanjutnya budaya organisasi yang baru tersebut akan membentuk pemimpin dan akan memengaruhi tindakan dari pemimpin tersebut (Polychroniou, 2009).

Budaya organisasi sangat berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja. Motivasi berprestasi dan komitmen organisasi dianggap sebagai perilaku pencegahan konflik dosen di perguruan tinggi. Semua pemangku kepentingan dalam perilaku konflik dosen memiliki peran dalam mengembangkan keterampilan pencegahan (Adika, Adesina and Rabi, 2013). Variabel

motivasi merupakan variabel dominan yang berpengaruh terhadap upaya dosen dalam rangka meningkatkan prestasi akademik (Hariyanto et al., 2019).

## 10.3 Kepemimpinan Transformasional

Peran gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kepuasan dosen sebagai praktek yang paling sering digunakan dalam kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan kerja dosen lebih dari gaya kepemimpinan lainnya (Sadeghi and Lope Pihie, 2013; Choi et al., 2016). Manajemen perguruan tinggi harus menentukan faktor-faktor yang akan meningkatkan komitmen dan menyebabkan pencapaian tujuan yang efektif. Pemerintah dan pemangku kepentingan pendidikan lainnya harus memastikan bahwa iklim perguruan tinggi dibuat kondusif melalui pemberian motivasi, penetapan tujuan, komunikasi, gaya kepemimpinan, pengambilan keputusan dan fasilitas pendidikan yang relevan (Adenike, 2011; Efanga, Aniedi and Idente, 2015).

Motivasi inspirasional dan pengaruh ideal merupakan praktek yang paling sering digunakan dari transformasional kepemimpinan dan mengidentifikasi bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan kerja dosen lebih dari gaya kepemimpinan lainnya. Penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan dan kinerja dosen di Universitas Muhammadiyah di seluruh Jawa Timur, menunjukkan bahwa: (1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Dosen kepuasan kerja, (2) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Dosen, (3) budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Dosen, dan (4) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja (Wei et al., 2013; Pawirosumarto, Sarjana and Gunawan, 2017).

Gaya kepemimpinan memengaruhi budaya organisasi, budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi memengaruhi kinerja dosen, dan gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja Dosen. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Dosen melalui komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja melalui komitmen organisasi (Pierro et al., 2013; Al-Sada, Al-Esmael and Faisal, 2017).

## 10.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Peran Pendidikan Tinggi merupakan kebutuhan yang sangat dinantikan oleh bangsa dan negara dalam mengisi pembangunan, baik pembangunan fisik maupun pembangunan sumber daya manusia. Pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia berkualitas ditanah air sangat diharapkan oleh seluruh masyarakat. Pada era global pendidikan tinggi memainkan peranan penting untuk dapat berkompetisi sesama sumber daya manusia pada tingkat nasional maupun internasional. Dosen sebagai pendidik, peneliti dan pengabdian kepada masyarakat dalam tugas di kampus harus selalu dapat menunjukkan sikap, mentaati norma, aturan, menerapkan nilai-nilai spritual dalam bertindak yang tidak hanya *transfer of knowlagde* kepada peserta didik. Dosen juga dapat menjadikan dirinya sebagai mentor bagi mahasiswa untuk dapat memberikan inspirasi dan motivasi dalam belajar.

Dosen juga wajib mempersiapkan, membuat, melaksanakan, melaporkan, dan menindak lanjuti semua aktivitas tridarma perguruan tinggi pada periode tertentu untuk dinilai ketaatan, kepatuhan, nilai-nilai, loyalitas, kemajuan dan kecocokan dosen sebagai pendidik, peneliti, dan pengabdian kepada masyarakat, semua itu dalam bentuk dokumen, untuk mendapat penilaian pimpinan/atasan sesuai kebutuhan dan ketentuan. Perguruan tinggi tentu saja memiliki budaya organisasi tersendiri, budaya yang tumbuh dan berkembang serta dianut oleh setiap individu/dosen dalam rangka mencapai visi, misi, tujuan, sasaran dan program kerja Perguruan Tinggi dimasa mendatang dalam jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Budaya organisasi akan memiliki makna tersendiri bagi Dosen di setiap aktivitasnya, tentu saja budaya yang sesuai dengan tuntutan Dosen dan lembaga akan mendapatkan kepuasan kerja.

Dosen dalam upaya meningkatkan kinerjanya harus terus menerus mendalami budaya organisasi yang menyenangkan, memiliki berbagai nilai-nilai internal dan eksternal organisasi, hal ini penting apabila budaya organisasi baik, maka akan baik pula kinerja individu, kinerja tim, dan kinerja organisasi. Dosen bahagian dari organisasi tentu saja sangat memahami betapa pentingnya memahami nilai-nilai budaya yang dianut secara normatif dan diluar normatif di mana tempat Dosen mengabdikan dirinya sebagai pelaksana tridarma perguruan tinggi.

Kepuasan kerja Dosen dimulai dengan munculnya rasa puas dan senang dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai Dosen yang merupakan tugas tridarma perguruan tinggi. Penerimaan dengan rasa senang oleh mahasiswa, dengan teman sejawat, dengan pimpinan prodi/fakultas/universitas sebagai manifestasi kepuasan itu ada dan dapat dirasakan oleh Dosen yang bersangkutan. Dalam upaya meningkatkan mutu/kualitas pembelajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat, maka kepuasan adalah hal yang paling utama mendapat perhatian pimpinan.

Perguruan tinggi juga harus memiliki budaya organisasi yang kuat dan memiliki keunikan/kekhasan tersendiri, dan mampu memengaruhi individu-individu dalam organisasi tersebut untuk bersikap dan bertindak sesuai dengan budaya yang dianut. Karena memiliki budaya yang baik dan kuat, maka akan muncul perilaku individu sesuai visi dan misi perguruan tinggi. Sehingga timbul keyakinan dan kepercayaan diri bahwa budaya organisasi dapat menjamin keberlangsungan individu-individu dan organisasinya pada masa-masa jangka panjang. Kepuasan kerja dosen diawali oleh budaya organisasi yang kondusif, dalam artian budaya organisasi memberi kontribusi langsung terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian diduga budaya organisasi memiliki pengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.

## 10.5 Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Perguruan tinggi negeri maupun perguruan tinggi swasta tentu menginginkan sumber daya manusia yang berorientasi pada hasil yang baik terutama sumber daya pada level pimpinan baik pimpinan tingkat universitas, fakultas, dan tingkat program studi/jurusan. Namun membangun sumberdaya manusia yang berorientasi pada hasil tidak bisa dilakukan dalam waktu yang singkat. Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan untuk memengaruhi ataupun menggerakkan perilaku orang lain, mampu bekerjasama secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin dituntut untuk memahami perilaku individu yang menjadi wewenangnya dan menggerakkan sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Peran perilaku pemimpin dalam memotivasi dosen untuk terus meningkatkan keahliannya dan kemampuannya sangat diperlukan dalam menghadapi

tuntutan perubahan teknologi terutama informasi artinya pemimpin harus memotivasi dosen untuk selalu berprestasi. Motivasi berprestasi tercermin pada orientasinya kepada tujuan dan pengabdian demi tercapainya tujuan organisasi dengan sebaik-baiknya. Seorang pemimpin akan dikatakan berhasil apabila dapat membawa anggotanya keluar dari krisis akibat perubahan yang terjadi. Sebaliknya, keberhasilan itu tentu disebabkan ia memiliki visi dan misi yang kuat, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja Dosen.

Kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang dalam bidang pekerjaannya. Kepuasan kerja akan tercermin dengan sikap dosen tentang tugasnya sebagai pendidik, pekerjaan adalah panggilan hati, atau pekerjaan adalah kewajiban dan ibadah. Karena kepuasan menyangkut sikap, seperti pengetahuan, emosi dan kecenderungan untuk berperilaku yang dapat memperlihatkan nilai-nilai rasa puas pada tempat dan ruang di mana dosen berada.

Pemimpin yang mampu menggerakkan bawahan atau rekan kerja adalah pemimpin yang memiliki visi dan misi yang masih dapat dijabarkan dalam uraian tugas pada bawahan. Pemimpin harus mampu berinteraksi atau berkomunikasi dengan bawahan agar mampu mengarahkan, mengajak, mengomunikasikan, dan cara menindak lanjut hasil monitoring dan evaluasi internal dalam rangka arah perbaikan dimasa mendatang. Perilaku kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk memotivasi individu dalam bekerja, kemampuan untuk mensejahterakan individu, kemampuan mengarahkan individu bekerja sesuai dengan aturan yang ada.

Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh komitmen namun juga diperlukan perilaku kepemimpinan. Perilaku kepemimpinan yang menyenangkan, selalu mendengar, dan dapat merespon situasi organisasi dan sumber daya yang ada secara konseptual, aplikatif dan praktis. Perilaku kepemimpinan yang baik secara keseluruhan akan dapat membuat individu mendapatkan apa yang diharapkan yaitu kepuasan kerja. Pandangan Dosen akan kepemimpinannya yang baik akan sangat menentukan kepuasan bagi dosen tersebut. Sebab itulah, kepemimpinan dapat menunjukkan sikap totalitasnya yang dapat menyenangkan dosen, sehingga dosen dapat merasakan sikap yang ditunjukkan oleh seorang pimpinan. Dengan demikian diduga perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.

Seorang dosen dapat dikatakan memiliki motivasi berprestasi yang tinggi apabila merasa puas terhadap pekerjaannya, memiliki motivasi, rasa tanggung

jawab dan antusiasme. Motivasi merupakan sikap atau tingkah laku sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan dengan penuh tanggung jawab dan disiplin, sehingga pekerjaan dapat terlaksana dengan mudah, dapat tercapai apa yang menjadi tujuannya. Kinerja terbentuk dari kepuasan kerja yang dirasakan, dipersepsi dan dievaluasi oleh seseorang. Sedangkan kepuasan kerja antara lain terbentuk dari adanya motivasi kerja berprestasi yang tinggi. Upaya untuk meningkatkan kualitas dosen terutama diarahkan pada peningkatan kepuasan kerja, namun belum tentu memberikan hasil yang optimal sesuai dengan harapan, karena banyak faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor yang memengaruhi antara lain: kepemimpinan, latar belakang pendidikan, usia, motivasi berprestasi, kedisiplinan, lingkungan kerja, dan sistem penghargaan

Kepuasan kerja mencakup sikap mental dan perilaku dosen yang selalu berpandangan bahwa pekerjaan yang dilakukan hari ini harus lebih bermutu dari hari yang lalu. Termasuk didalamnya sistem maupun hasil kerja yang dikerjakannya. Kepuasan kerja dosen tercapai bila pribadi Dosen tersebut berusaha optimal, gembira dan bertekun dalam melaksanakan pekerjaannya. Ia tidak merasa terbebani dengan berbagai macam tugas namun sebaliknya tugas yang dipercayakan kepadanya dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab dan tulus ikhlas. Kepuasan kerja dosen diawali oleh motivasi dosen dalam melaksanakan aktivitasnya, apabila Dosen merasa puas terhadap hasil pekerjaannya berarti motivasi berprestasi memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja dosen. Dengan demikian diduga motivasi berprestasi memiliki pengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.

## 10.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Budaya organisasi yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik akan dapat menemukan kekuatan menyeluruh organisasi, kinerja, dan daya saing dalam jangka panjang. Kinerja ditentukan oleh persepsi subjektif dosen mengenai organisasi, dan persepsi keseluruhan inilah yang menjadi dasar terbentuknya budaya organisasi. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian memengaruhi kinerja individu. Seperti diketahui bahwa budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan

anggota organisasi mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi itu. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi menjadi faktor yang lebih menentukan dalam kesuksesan suatu organisasi pada dekade selanjutnya.

Budaya organisasi dapat mendorong peningkatan kinerja dosen dalam jangka panjang jika di dalam organisasi terdiri atas orang-orang yang layak dan cerdas dan budaya organisasi dibentuk untuk meningkatkan kinerja.

Kinerja dosen dapat ditentukan oleh adanya budaya organisasi perguruan tinggi tertentu dapat diterima oleh semua dosen, tentu saja dosen merasa aman dan nyaman dalam melakukan aktivitas sehari-hari, sehingga membuat dosen akan dapat meningkatkan kinerjanya. Budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat dan kemampuan yang ada di dalam organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang utama bagi organisasi, karena dengan efektivitas manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi akan cenderung membawa peningkatan kinerja.

Budaya yang kuat juga sering membantu kinerja individu dan menciptakan tingkat kenyamanan individu merasa nyaman atau cocok dengan lingkungan kerja di organisasi tersebut, merasa komit atau loyal serta membuat orang bekerja lebih keras, serta menganggap bekerja sebagai sesuatu yang menarik. Budaya yang baik dan kuat akan dapat mendorong karyawan berusaha meningkatkan kemampuannya dalam aktivitas-aktivitas sehari-hari di mana individu itu bekerja.

## 10.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu ukuran dari kualitas kehidupan suatu organisasi dan akan menjadi prediksi yang tidak baik apabila kepuasan kerja tidak menyebabkan peningkatan kinerja. Indikasi kepuasan kerja, biasanya dikaitkan dengan tingkat absensi, tingkat perputaran tenaga kerja, di mana kedua hal tersebut dapat memunculkan cost yang tinggi dalam organisasi sehingga organisasi sangatlah beralasan secara ekonomi untuk concern

terhadap kepuasan kerja, karena sangat memengaruhi kinerja dosen dan efektivitas organisasi perguruan tinggi tersebut.

Secara konseptual dan aktual seseorang tidak merasa lelah apabila ia merasa kepuasan kerja di mana tempat ia bekerja mendapatkan sesuatu yang diharapkan, tentunya adanya kepuasan kerja. Dengan kepuasan kerja yang diperoleh oleh setiap orang-orang yang ada dalam organisasi secara pasti kinerja individu dan kinerja kelompok akan meningkat, berarti akan terjadi peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam hal kepuasan kerja dosen harus terus ditingkatkan dalam rangka peningkatan kinerja dosen, tentu kepuasan kerja dosen banyak faktor yang memengaruhinya. Budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan adalah variabel mandiri dan variabel bersama dapat meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dosen.

# Daftar Pustaka

- Adenike, A. (2011) 'Organizational Climate As a Predictor of Employee Job Satisfaction : Evidence From', *Business Intelligence Journal*.
- Adika, L., Adesina, O. and Rabi, O. (2013) 'Career Self Efficacy, Achievement Motivation and Organizational Commitment to Conflict Preventive Behaviour of Lecturers in Oyo Town', *African Research Review*. doi: 10.4314/afirrev.v7i3.22.
- Akram, M. et al. (2012) 'How Leadership Behaviors Affect Organizational Performance in Pakistan', *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 4(6), pp. 354–363. doi: 10.22610/jebis.v4i6.335.
- Al Hashmi, W. S. G. et al. (2019) Organisation behaviour and human resource management, *The 10 Step MBA for Safety and Health Practitioners*. doi: 10.4324/9781315743011-5.
- Al Hashmi, W. S. G. et al. (2019) Organisation behaviour and human resource management, *The 10 Step MBA for Safety and Health Practitioners*. doi: 10.4324/9781315743011-5.
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B. and Faisal, M. N. (2017) 'Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar', *EuroMed Journal of Business*. doi: 10.1108/EMJB-02-2016-0003.
- Andjarwati, T. (2015) 'Motivasi dari Sudut Pandang Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori xy Mc Gregor, dan Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland', *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*.
- Apriani, F. (2011) 'Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepemimpinan terhadap Efektivitas Kerja', *Bisnis & Birokrasi Journal*, 16(1).
- Ardyan, E. and Istiyanto, B. (2016) 'Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Antara (Studi Kasus Pada PTS Di Surakarta)', *Derivatif*, 10(2). doi: 10.1190/segam2013-0137.1.

- Arwildayanto (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi: Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional*. Gorontalo: Ideas Publishing.
- As'ad (2013) 'Psikologi Industri', Image Rochester NY.
- Baharun, H. (2016) 'Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Competitive Advantage Pada Lembaga Pendidikan Islam', *Jurnal Ilmu Tarbiyah " At - Tajdid*, 5(2), pp. 243–262.
- Bahri, S. (2010) 'Optimalisasi Kinerja Kepala Sekolah', Jakarta: Gibon Books.
- Bailey, J. (1989) *Work Performance*. New Jersey: Englewood Clifft.
- Bangun, W. (2012) 'Manajemen Sumber Daya Manusia', *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Bass, B. M. and Stogdill, R. M. (1981) *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bintang, D. H. (2016) 'Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Produktivitas Karyawan (Kasus PT Bank Sumut, Cabang Sidikalang)', *Jom Fisip*, 3(2), pp. 1–12.
- Brennan, R. et al. (2008) 'Understanding Consumer Behaviour', *Contemporary Strategic Marketing*, pp. 19–37. doi: 10.1007/978-0-230-37404-1\_2.
- Brown, V. K., Gibson, C. W. D. and Kathirithamby, J. (1992) 'Community organisation in leaf hoppers', *Oikos*. JSTOR, pp. 97–106.
- Chatman, J. A. and Goncalo, J. A. (2015) 'People in Organizations', in *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition*. doi: 10.1016/B978-0-08-097086-8.73020-0.
- Choi, S. L. et al. (2016) 'Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment', *Human Resources for Health*. doi: 10.1186/s12960-016-0171-2.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A. and Wesson, M. (2012) *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace 3rd Edition*, McGraw-Hill Education; 3 edition. doi: 10.1016/B978-0-12-375000-6.00263-9.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A. and Wesson, M. J. (2014) *Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill Education.

- Colquitt, J. et al. (2011) *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Darmadi (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. doi: 978-602-453-263-5.
- Darmin, Y., Azis, I. and Kaseng, H. S. (2015) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Palu', *e-Jurnal Katalogis*. Available at: <http://jurnal.untad.ac.id/jurnal/index.php/Katalogis/article/view/6417/5107>.
- De Jesus Nocêra, R. (2012) 'Project Human Resource Management', in *The PMP® Certification Exam Study Guide*. doi: 10.1201/b12717-10.
- Dessler, G. (1997) *Human Resource Management*. Jakarta: PT Prenhallindo Jaya Utama.
- Djafri, N. (2016) *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah, An-nadhah. jurnal pendidikan dan hukum Islam*. Yogyakarta: Deepublish. Available at: [www.deepublish.co.id](http://www.deepublish.co.id).
- Efanga, S. I., Aniedi, M. O. and Idente, G. O. (2015) 'Organizational Justice and Job Performance of Lecturers in Federal Universities in South-South Zone of Nigeria', *American International Journal of Social Science*.
- Effendi, S. (2003) *Pengelolaan Perguruan Tinggi Menghadapi Tantangan Global*, Seminar Nasional Majelis Rektor Indonesia.
- Ernawan, E. R. (2011) *Organizational Culture: Budaya Organisasi Dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Eslami, S. and Ehsan Eshaghieh, A. (2015) 'The Effect of Time Management on Human Resources' Productivity Social Security Organization of Yazd', *J. Appl. Environ. Biol. Sci*.
- Febrianty et al. (2020) *Manajemen Perubahan Perusahaan Di Era Transformasi Digital*. Edited by A. Rikki. Medan: Yayasan Kita Menulis. Available at: [kitamenulis.id](http://kitamenulis.id).
- Gary, Y. (2009) *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi 5*. Jakarta: Indeks.
- George, J. M. and Jones, G. R. (2012) *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Sixth Edit. New Jersey: Pearson Education, Inc.

- Gibson, J. L. et al. (2012) *Organizations; Behavior, Structure, Processes*. Fourteenth. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gibson, J. L. et al. (2014) *Organizations - Behavior, Structurem Processes*, Igarss 2014. doi: 10.1007/s13398-014-0173-7.2.
- Griffin, R. W. and Gregory Moorhead (2014) *Organizational Behavior; Managing People and Organizations*. Eleventh E. Mason.
- Hakim, A. (2014) *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi (Pendekatan Konvensional dan Nilai-Nilai Islami)*. Semarang: EF Press Digimedia.
- Halpin, A. W. (1970) *The Behavior of Leaders, Selected readings on general supervision*. New York: Macmillan. New York: Macmillan.
- Hampden-Turner, C. (1994) *Corporate Culture: How to Generate Organisational Strength and Lasting Commercial Advantage*. London: Piatkus.
- Handoko, T. H. (1995) *Manajemen Personalia dan SDM*. Edisi Kedu. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. H. (2011) 'Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia', *Pengantar Manajemen*.
- Harin Ihtian (2014) 'Pengaruh Motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan dampaknya pada kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh', *Jurnal Magister Manajemen*.
- Hariyanto et al. (2019) 'Developing inquiry-based learning materials to promote students' academic achievement', *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*. doi: 10.26803/ijlter.18.1.4.
- Hasibuan (2018) 'Manajemen Sumber Daya Manusia', in *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Hasibuan, M. S. P. (2011) 'Manajemen Sumber Daya Manusia', Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara.
- Hatch, M. J. (2018) *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Fourth Edi. Oxford: Oxford university press.
- Haynes, M. E. (1984) *Managing performance: A comprehensive guide to effective supervision*. California: Lifetime Learning Publications.

- Herminingsih, A. (2011) 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi', *Optimal: Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 5(1), pp. 22–37.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. and Johnson, D. E. (2007) *Management of Organizational Behavior*. New York: Prentice hall Upper Saddle River, NJ.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. (2004) *Educational administration, policy, and reform: Research and measurement*. United States: IAP.
- Ichsan, M. (2016) 'PSIKOLOGI PENDIDIKAN DAN ILMU MENGAJAR', *JURNAL EDUKASI: Jurnal Bimbingan Konseling*. doi: 10.22373/je.v2i1.691.
- Ihdaryanti, M. A. and Panggabean, M. S. (2014) 'Pengaruh High Performance Work Practice (HPWP) Terhadap Job Performance Pada Frontliner Bank', *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 7(2), p. 247. doi: 10.25105/jmpj.v7i2.808.
- Indartono, S. (2013) *Pengantar Manajemen : Character Inside*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Irvianti, L. S. D., Prabowo, R. J. and Permana, G. A. (2012) 'Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV Surya Raya', *Binus Business Review*, 3(1), pp. 425–435.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. and Matteson, M. T. (2011) *Organizational Behavior and Management*. Tenth Edit. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Jason A. Colquitt; Jeffery A. Lepine; Micheal J. Wesson. (2011) 'What Is Organizational Behavior?', *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*.
- Jennifer, G. (2009) *Understanding and Managing Organizational Behavior*. India: Pearson Education.
- Jireh, T. O. (2018) 'Pengaruh Kepemimpinan Spiritual, Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Tiga Permata Tarsis'. Universitas Ciputra.
- Karjantoro, H. (2004) 'Mengelola Kinerja: Suatu Tinjauan Praktis', *Usahawan*, 7, pp. 24–28.

- Kartiyasih, A. and Fajrianti (2017) 'Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Staf PT. X', *Psikologi Industri dan Organisasi*, 6, pp. 38–48.
- Kinicki, A. and Kreitner, R. (2006) *Organizational behavior: Key concepts, skills & best practices*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Koesmono, H. T. (2005) 'Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur', *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(2). doi: 10.1109/MS.2008.35.
- Kondalkar, V. G. (2007) *Organisational behaviour*. New Delhi: New Age International Pvt. Ltd.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2014) 'Perilaku Organisasi Organizational Behavior', in 1.
- Kreitner, R., Kinicki, A. and Buelens, M. (2002) *Organizational behaviour*. London: McGraw Hill.
- Kurniawan, C. (2017) 'Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Universitas PGRI Palembang', *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*, 2(2). doi: 10.1086/674374.
- Kustrianingsih, M. R., Minarsih, M. M. and Hasiholan, L. B. (2016) 'Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang', *Journal of Management*, 2(2).
- Laksmi, R. A. (2011) *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Langton, N., Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2016) *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*. Seventh Ca. Edited by C. O'Donnell. Library and Archives Canada Cataloguing in Publication. Available at: [www.pearsoncanada.ca](http://www.pearsoncanada.ca).
- Lawasi, E. S. and Triatanto, B. (2017) 'Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kerjasama Tim Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan', *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*.
- Lesilolo, H. J. (2012) 'Kepemimpinan Transformasional dalam Rekonstruksi Peran Agama Di Indonesia', *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi*, 1(1).

- Lussier, R. (2012) *Management fundamentals: Concepts, applications, skill development*. South Western: Cengage Learning.
- Mananeke, L., Mandey, S. and Katiandagho, C. (2014) 'PENGARUH DISIPLIN KERJA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT. PLN (PERSERO) WILAYAH SULUTTENGGO AREA MANADO', *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya. doi: 10.1038/cddis.2011.1.
- Martelli, P. F., Stimmler, M. K. and Roberts, K. H. (2012) 'Organizational Behavior', in *Encyclopedia of Human Behavior: Second Edition*. doi: 10.1016/B978-0-12-375000-6.00263-9.
- Masana, S. (2012) *Budaya Kinerja Organisasi, (Perspektif Organisasi Pemerintah)*. Bandung: Fokus Media.
- Mathews, P. (2002) 'The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance', *Journal of Management & Organization*. doi: 10.5172/jmo.2002.8.2.66.
- McKenna, E. and Beech, N. (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Mitchell, T. R. (1978) *People in organizations: Understanding their behavior*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Morris, G. B. (1985) 'A Futuristic Cognitive View of Leadership', *Educational Administration Quarterly*. Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA, 21(1), pp. 7–27.
- Mullins, L. J. (2010) *Management and Organisational Behaviour*. Ninth Edit. England: Pearson Education Limited. doi: 10.7172/1644-9584.44.15.
- Mulyadi, D. Z., Kamaluddin, M. and Mahrani, S. W. (2019) 'Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional', *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Organisasi (JUMBO)*, 3(1), pp. 89–102.
- Mulyono, S. and Nasir, J. A. (2012) 'Memetakan Budaya Organisasi Dasar Gaya Kepemimpinan Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Dosen',

- Journal of Management and Business, 11(2), pp. 194–195. doi: 10.24123/jmb.v11i2.216.
- Munizu, M. (2010) 'Persepsi Budaya Organisasi dan komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank', *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 14(1), pp. 98–109.
- Nento, S. (2018) 'Analisis Kompetensi Profesional dan Kinerja Dosen', *Jurnal Ilmiah Iqra*, 6(1). doi: 10.30984/jii.v6i1.619.
- Nento, S. (2018) 'Analisis Kompetensi Profesional dan Kinerja Dosen', *Jurnal Ilmiah Iqra*, 6(1). doi: 10.30984/jii.v6i1.619.
- Newstrom, J. (2014) *Organizational behavior: Human behavior at work*. Singapore: McGraw-Hill Higher Education.
- Newstrom, J. W. and Davis, K. (2002) *Organization Behavior International*. Eleven Edi. New York: McGraw-Hill, Higher Education.
- Nuraini (2016) 'Pendekatan-Pendekatan Manajemen Personalia', *Journal of Islamic Education Management*, 1(1), pp. 78–88. Available at: <https://ejournal.iainpalopo.ac.id/index.php/kelola/article/download/431/331>.
- Nuriyanti, R. (2015) 'Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Dosen Di Universitas Panca Marga Probolinggo', *PEDAGOGY*.
- Pabundu, T. H. M. (2006) *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan pertama. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K. and Gunawan, R. (2017) 'The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia', *International Journal of Law and Management*. doi: 10.1108/IJLMA-10-2016-0085.
- Pierro, A. et al. (2013) 'Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment', *International Journal of Psychology*. doi: 10.1080/00207594.2012.733398.
- Polychroniou, P. V. (2009) 'Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team

- effectiveness', *Team Performance Management*. doi: 10.1108/13527590911002122.
- Pramudyo, A. (2010) 'Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta', *Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 1(1), pp. 1–11.
- Pramudyo, A. (2010) 'Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta', *Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 1(1), pp. 1–11.
- Prawirosentono, S. (1992) *Ilmu Manajemen Umum*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Prawirosentono, S. (1999) *Manajemen Sumberdaya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan: Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi (BPFE).
- Priyono and Marnis (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004.
- Pungkasisari, A. and Herawati, J. (2017) 'Pengaruh Kecerdasan Emosional, Motivasi Ekstrinsik Dan Budaya Organisasi Terhadap Kreativitas Karyawan Pada Industri Kerajinan Perak Di Kotagede Yogyakarta', *Jurnal Manajemen*, 7(1), pp. 27–33.
- Purnantara, I. M. H. and Darma, G. S. (2015) 'Competency, Organizational Health, Job Career, Job Performance and Employees Turnover', *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(2). doi: 10.31843/jmbi.
- Purwanto, S. K. (2015) 'Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen Di Perguruan Tinggi', *Jurnal Manajemen*.
- Qomariah, N. (2012) 'Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Kabupaten Jember', in *Proceedings Of Conference in Business, Accounting and Management (CBAM)*, p. 7870801.
- Rahadiyan, A., Triatmanto, B. and Respati, H. (2019) 'The Effect of Motivation and Situational Leadership Style Towards Employee Performance Through Work Satisfaction at Developer Company', *International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering*, 5(4), pp. 249–256. doi: 10.31695/ijasre.2019.33162.

- Rahman, W. (2014) 'Pengaruh Tanggung Jawab dan Kemampuan Pegawai Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Banggai', ASSET.
- Rakasa, I. (2011) 'Psikologi Pendidikan Teori dan Praktik', Psikologi Pendidikan.
- Ratnadi, N. M. D., Putra, I. N. W. A. and Wirawati, N. G. P. (2017) 'Budaya Organisasi, Orientasi Etika dan Kinerja Keuangan Koperasi', Jurnal FEB.
- Retnowati, T. H., Mardapi, D. and Kartowagiran, B. (2018) 'Kinerja Dosen Di Bidang Penelitian dan Publikasi Ilmiah', Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, 6(2), pp. 215–225. doi: 10.3969/j.issn.1672-4623.2018.01.
- Richard, M. (1991) 'Steers and Lyman W. Porter. Motivation and Work Behavior'. New York: McGraw Hill.
- Riduwan, M. B. A. (2007) Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian. Bandung: Alfabeta.
- Rifa'i, M. and Fadhli, M. (2013) Manajemen Organisasi. Edited by C. Wijaya. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Rifa'i, M. and Fadhli, M. (2013) Manajemen Organisasi. Edited by C. Wijaya. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Rinaldi, U., Diana, T. and Dewi, A. T. (2017) 'Manajemen Kinerja, Keadilan Dan Kinerja Karyawan Pada Pt. Sunprima Nusantara Pembiayaan (Columbia Finance) Pontianak', Jurnal Manajemen Motivasi, 13(1), p. 821. doi: 10.29406/jmm.v13i1.542.
- Rivai, V. and Basri, A. F. M. (2005) Performance Appraisal: Sistem Yang tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Jakarta: PT Raja Pers.
- Rivai, V. and Mulyadi, D. (2012) 'Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi', in Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi.
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (2007) Manajemen Edisi 8/Jilid 1. Jakarta: Indeks.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2001) Organizational Behavior. New Jersey: Prentice-Hall.

- Robbins, S. P., Odendaal, A. and Rood, G. (2001) *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives*. South African: Pearson Education South Africa.
- Romdloni (2017) 'Manajemen Personalia Sebagai Upaya Dalam Meningkatkan Kualitas Personalia Di Madrasah', *Journal Evaluasi*, 1(1), p. 69. doi: 10.32478/evaluasi.v1i1.65.
- Rothwell, W. and Wellins, R. (2004) 'Mapping your future: Putting new competencies to work for you', T and D.
- Rouche, G. E., Baker III, G. A. and Rose, R. R. (1989) 'Shared vision: Transformational leadership in community colleges'. Washington, D. C: Community College Press.
- Rukmana, R. (2016) 'Dampak Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Implikasinya Pada Kualitas Perencanaan Pembangunan', *Jurnal Kontigensi*, Vol. 4(1), pp. 57–75. doi: 10.1042/bse0550051.
- Sadeghi, A. and Lope Pihie, Z. (2013) 'The role of transformational leadership style in enhancing lecturers' job satisfaction', *International Journal of Business and Social Science*.
- Sagala, S. (2008) *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Routledge.
- Sari, N. (2015) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Pada Politeknik Swasta (Politeknik Anika, Politeknik Akamigas dan Politeknik Darussalam) di Palembang', *Jurnal Adminika*.
- Savas, O. (2019) 'Impact of Dysfunctional Leadership on Organizational Performance', *Global Journal of Management and Business Research*. doi: 10.34257/gjmbvol19is1pg37.
- Schein, E. H. (2009) *The corporate culture survival guide*. San Fransisco: John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2010) *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: John Wiley & Sons.

- Schermerhorn, J. R. et al. (2019) *Management. Seventh As.* Newyork: John Wiley & Sons.
- Sedarmayanti (2017) 'Manajemen Sumber Daya Manusia', in *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Shahzad, F. (2012) 'Impact of Organizational Culture on Organizational Performance : An Overview', *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*.
- Simanjuntak, P. (2011) 'Manajemen dan Evaluasi kinerja', Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia: Jakarta.
- Simanjuntak, P. J. (2005) *Manajemen dan evaluasi kinerja*. Jakarta: FE UI.
- Sinambela, L. P. (2012) *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sinambela, L. P. (Prof. D. (2019) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT.Bumi Aksara.
- Sinha, J. (2014) 'Organizational Behaviour', in *Culture and Organizational Behaviour*. doi: 10.4135/9788132100997.n1.
- Slocum, J. W. and Hellriegel, D. (2009) *Principles of Organizational Behavior*. South-Western: Cengage Learning Mason.
- SM, C. and Haryati, R. A. (2019) 'Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan', *Widya Cipta*, 3(1), pp. 61–70. doi: 10.31294/widyacipta.v3i1.5203.
- Sobirin, A. (2014) 'Organisasi dan Perilaku Organisasi', *Budaya Organisasi, Pengertian, Makna dan Aplikasinya*. doi: 10.1080/09853111.2000.11105363.
- Soegoto, E. S. (2008) *Menciptakan Strategi Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi*. I. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Soegoto, E. S. (2011) 'Penerapan Manajemen Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan Perguruan Tinggi', *Majalah Ilmiah Unikom*.
- Soeprihanto, J. (2001) *Penilaian kinerja dan pengembangan karyawan*, Yogyakarta: BPFE. Yogyakarta: BPFE.

- Soetopo, H. (2010) 'Perilaku Organisasi Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan, Bandung, Penerbit Universitas Negeri Malang dengan PT', Remaja Rosdakarya.
- Sopiah, M. M. (2008) *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: PT Andi Yogya.
- Stetler, C. B. et al. (2009) 'Institutionalizing evidence-based practice: An organizational case study using a model of strategic change', *Implementation Science*. doi: 10.1186/1748-5908-4-78.
- Subroto, A. (2011) 'Organizational Culture and Leadership Role for Improving Organizational Performance: Automotive Components Industry In Indonesia', *International Journal of Innovation, Management and Technology*. IACSIT Press, 2(5), p. 383.
- Sucitayasa, I. D. G., Nuridja, I. M. and Suwena, K. R. (2014) 'Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT PLN Bali Utara Singaraja Tahun 2013', *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 4(1).
- Suhelayanti et al. (2020) *Manajemen Pendidikan*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sulistyaningsih, S., Dewi, A. S. and Wijayanti, Y. T. (2016) 'Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta', *Jurnal Sosiologi Reflektif*, 8(2), pp. 89–101.
- Sungadi, S. (2018) 'Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kompetensi Pustakawan (Studi Kasus pada Universitas Islam Indonesia Yogyakarta)', *Pustabliblia: Journal of Library and Information Science*, 2(1), pp. 71–118.
- Sunoto, A. (2018) 'Analisis dan Desain Sistem Informasi ( Studi Kasus STIKOM Dinamika Bangsa Jambi )', *Jurnal Ilmiah Media SISFO*, 12(1).
- Sunyoto, D. (2012) 'Manajemen Sumber Daya Manusia', Yogyakarta: CAPS (Center Of Academic Publishing Service).
- Supartha, W. gede and Sintaasih, D. K. (2017) *Pengantar Perilaku Organisasi; Teori, Kasus dan Aplikasi Penelitian*. Denpasar Timur: CV. Setia Sakti. Available at: [www.deepublish.co.id](http://www.deepublish.co.id).
- Suprihat, A. and Djamil, M. (2018) 'Pengaruh Kepemimpinan, Dsiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Rawalumbu', *INDIKATOR, Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 2(2).

- Suryadi, A. (2014) Pendidikan Indonesia menuju 2025: outlook: permasalahan, tantangan & alternatif kebijakan. PT Remaja Rosdakarya.
- Tahir, E. and Suci, R. P. (2018) 'Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara', *Ilmu Manajemen*, 4(1). doi: 10.1017/CBO9781107415324.004.
- Tika, M. P. (2008) Budaya Organisasi dan peningkatan Kinerja Perusahaan (Cet. 2). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Timpe, D. (2012) Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis (Memimpin Manusia). Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Tintami, L., Pradhanawati, A. and N, H. S. (2012) 'Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Karyawan Harian SKT Megawon II PT. Kudus', *Diponegoro Journal of Social and Politic*, 2(2), pp. 1–8.
- Trost, A. (2017) *The End of Performance Appraisal: A Practitioners' Guide to Alternatives in Agile Organisations*. Switzerland: Springer International Publishing. doi: 10.1007/978-3-319-54235-5.
- Tuan, L. T. (2010) 'Organisational culture, leadership and performance measurement integratedness', *International Journal of Management and Enterprise Development*. doi: 10.1504/IJMED.2010.037066.
- Uno, B. H. (2014) 'Teori Motivasi & Pengukurannya', *Personnel Review*.
- Vali, L. et al. (2015) 'Analysis of Productivity Improvement Act for Clinical Staff Working in the Health System: A Qualitative Study', *Global journal of health science*. doi: 10.5539/gjhs.v8n2p106.
- Veech, D. (2017) *Leadersights; Creating Great Leaders Who Create Great Workplaces*. Boca Raton: CRC Press Taylor and Francis Group.
- Wei, Y. et al. (2013) 'The impact of innovative culture on individual employees: The moderating role of market information sharing', *Journal of Product Innovation Management*. doi: 10.1111/j.1540-5885.2012.01000.x.
- Wendel, S. (2013) *Designing for Behavior Change; Applying Psychology and Behavioral Economics*. Edited by M. Treseler. Highway North, Sebastopol.

- Wexley, K. N. and Yukl, G. A. (1977) *Organizational Behavior and Personal Psychology*, Richard D. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Whitmore, J., Dwi, H. P. and Louis, N. (1997) *Coaching for Performance, Seni Mengarahkan untuk mendongkrak kinerja*. Jakarta: Gramedia.
- Wibowo, H. (2007) *'Manajemen Kinerja, Jakarta: PT'*, Raja Grafindo Persada.
- Wulandari, A. T. Y. (2016) 'Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di Smk Negeri 2 Ngawi Tahun 2014', *EQUILIBRIUM: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Pembelajarannya*, 4(2), p. 144. doi: 10.25273/equilibrium.v4i2.655.
- Wulandari, A. T. Y. (2016) 'Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di Smk Negeri 2 Ngawi Tahun 2014', *EQUILIBRIUM: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Pembelajarannya*, 4(2), p. 144. doi: 10.25273/equilibrium.v4i2.655.
- Yani, M. (2011) 'Manajemen Sumber Daya Manusia', *Jurnal Perspektif*. doi: ISSN 1411-8637.
- Yukl, G. A. (1998) *Leadership in Organizations*. New Delhi: Pearson Education India.
- Yuningsih, N. (2017) 'Penerapan Manajemen Kinerja Pegawai Di Instansi Pemerintah', *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 19(2), p. 141. doi: 10.33370/jpw.v19i2.133.
- Zahraini (2014) 'Kinerja Dosen Dalam Meningkatkan Kemampuan Akademik (Hard Skill) Dan Penguasaan Keterampilan (Soft Skill) Pada Mahasiswa PKK Fkip Unsyiah', *Jurnal Ilmiah Didaktika*, 14(2), pp. 350–367. doi: 10.22373/jid.v14i2.507.



# Biodata Penulis



**Dr. Drs. Marwan, M.Pd.**, Dosen Program Studi Pendidikan Ekonomi FKIP Universitas Al-Muslim Bireuen, dengan jenjang jabatan fungsional Lektor Kepala. Sarjana diperoleh pada Universitas Syiah Kuala lulus tahun 1991. Melanjutkan Program Magister Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang lulus tahun 2004. Pada tahun 2017 menyelesaikan Program Doktor di Universitas Negeri Medan dengan konsentrasi Manajemen Pendidikan. Selain aktif mengajar dan melakukan riset, penulis mempunyai pengalaman sebagai Wakil Rektor II Bidang Keuangan dan Umum dan Wakil Rektor I Bidang Akademik Universitas Al-Muslim, serta pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Bireuen. Saat ini penulis dipercayakan untuk menahkodai Universitas Islam Kebangsaan Indonesia (UNIKI) Bireuen, Provinsi Aceh sebagai Rektor. Penulis dapat dihubungi melalui nomor HP/Wa. 081360043713.



**Syifa Saputra, M.Pd., CiQnR.**, lulusan Program Studi Pendidikan Biologi FKIP Universitas Al-Muslim Bireuen lulus tahun 2010. Melanjutkan Program Magister Pendidikan Biologi diperoleh dari FKIP Universitas Syiah Kuala Banda Aceh lulus tahun 2016. Penulis dapat dihubungi melalui email: [syifa.mpbiousnyiah@gmail.com](mailto:syifa.mpbiousnyiah@gmail.com), dan nomor HP/Wa. 085260881631.



**Dr. Ir. Muhammad Chaerul, ST, M.Sc.**, adalah putra kelahiran Wawondula, dari pasangan Mustaring Beddu dan Hj. Herniati Tagily. Sarjana Teknik Geologi diperoleh di Universitas Hasanuddin tahun 2007. Master of Science diperoleh dari Program studi Magister Pengelolaan Lingkungan, Sekolah Pasca Sarjana, Universitas Gadjah Mada tahun 2011. Program Doktor diperoleh dari Program Studi Ilmu Teknik Sipil, Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin tahun 2016. Sedangkan Profesi Insinyur diperoleh dari Program Profesi Insinyur, Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin 2020.



**Ir. Adi Suseno, M.Si**, lahir di Tuban, pada tanggal 04 Mei 1959, Sarjana diperoleh pada Fakultas Perikanan Universitas Dr. Soetomo Surabaya, Magister pada Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Dr. Soetomo Surabaya, Fokus bidang keilmuan adalah Pengolahan Hasil Perikanan



**Dewi Nurmalita Suseno, S.Tr.Pi., M.Si**, adalah putri dari pasangan Adi Suseno dan Siti Mubarakah. Penulis dilahirkan di Magelang pada tanggal 27 Mei 1993, anak kedua dari 3 bersaudara. Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar di SDN Buncitan kabupaten Gedangan, Sidoarjo pada tahun 2005. Pada tahun 2008 penulis menamatkan Sekolah Menengah Pertama di SMPN 1 Sidoarjo dan pada tahun 2011 penulis menyelesaikan Sekolah Menengah Atas di SMAN 1 Sidoarjo. Selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan Diploma IV di Sekolah Tinggi Perikanan Program Studi Teknologi Akuakultur (TAK). Pada bulan Agustus tahun 2015 penulis dapat menyelesaikan pendidikan dan mendapat gelar Sarjana Terapan Perikanan (S.Tr.Pi). Pada tahun 2015 akhir penulis melanjutkan pendidikannya ke Magister (S2) di Universitas Airlangga dengan mengambil jurusan Bioteknologi Perikanan dan Kelautan. Pada bulan Maret

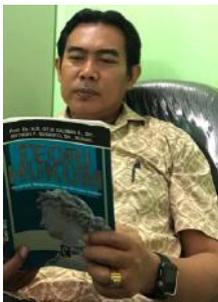
tahun 2018 penulis dapat menyelesaikan pendidikan dan mendapat gelar Magister (M.Si).



**Dewi Alima Nostalia Suseno, drh., M.Vet.**, lahir di Magelang pada tanggal 28 Desember 1990. Penulis lulusan sarjana Fakultas Kedokteran Hewan Universitas Airlangga, kemudian melanjutkan program magister pada jurusan Agribisnis Veteriner Universitas Airlangga, saat ini penulis beralamat di Griya Kartika Blok C-20F Sedati, Sidoarjo.



**Dr. Sri Gusty, ST., MT.** Penulis lahir di Bone. Tanggal 8 Agustus 1985. Menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) pada Jurusan Teknik Sipil Universitas Muslim Indonesia Tahun 2008, Program Magister pada Program Studi Teknik Transportasi Universitas Hasanuddin tahun 2010, dan Program Doktorat Pada Program Studi Teknik Sipil Universitas Hasanuddin, Makassar tahun 2018. Saat ini mengampu mata kuliah “Dasar-Dasar Transportasi”, “Rekayasa Lalulintas”, Korosi Material, Mitigasi dan Infrastruktur Wilayah Pesisir pada Universitas Fajar, Makassar.



**Andi Arfan Sahabuddin, SH., MH.**, Lahir di Ujung Pandang. Tanggal 20 Oktober 1983. Lulus Pendidikan Sarjana (S1) pada Jurusan Hukum Tata Negara Fakultas Hukum Universitas Hasanuddin Tahun 2008, Program Magister pada Jurusan Hukum Tata Negara Universitas Muslim Indonesia tahun 2014, dan saat ini sedang menempuh Pendidikan Program Doktorat pada Ilmu Hukum Jurusan Hukum Tata Negara di Universitas Hasanuddin. Saat ini mengampu mata kuliah “Aspek Hukum Dalam Pembangunan”, “Hukum Tata Negara”, “Hukum Administrasi Negara”, Hukum Pajak”, “Hukum Acara Dan Praktek Tata Usaha Negara”, Hukum Perburuhan”, “Ilmu Negara”, “Pengantar Ilmu Hukum” pada Universitas Islam Makassar



**Dr. Johannis Siahaya, M.Th.,** Dosen: Sekolah Tinggi Agama Kristen Teruna Bhakti Yogyakarta. Penulis: 7 buku Teologi Kristen dan Filsafat



**Deniyatno, S.Si., M.T.,** adalah putra kelahiran Sabilambo, Kabupaten Kolaka. Menyelesaikan program sarjana pada program studi Geofisika Fakultas MIPA Universitas Hasanuddin tahun 2004. Manyelesaikan Program Magister pada Program Studi Geofisika Terapan FTTM ITB tahun 2009. Saat ini penulis sebagai Dosen pada Fakultas Ilmu dan Teknologi Kebumian Universitas Halu Oleo. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada tim yang sudah memberikan kesempatan bergabung dalam penulisan buku ini.

Kinerja merupakan faktor penting dari fungsi manajemen dalam suatu perguruan tinggi. Menilai kinerja dosen merupakan proses untuk menentukan tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tri dharma perguruan tinggi. Dalam manajemen kinerja, tentunya sangat memerlukan suatu budaya organisasi yang sehat dan berkeadilan, sehingga akan mampu menciptakan organisasi perguruan tinggi yang berkualitas. Pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia berkualitas akan mampu berperan dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi. Begitu juga peran pimpinan terhadap yang dipimpin, akan menjadi daya dorong untuk menciptakan kinerja yang profesional.

Perilaku pimpinan yang baik dan ikut memperhatikan kinerja akan berakibat pada organisasi perguruan tinggi itu sendiri. Permasalahan yang terjadi selama ini pada setiap organisasi manapun kurang perhatian dari aspek peningkatan mutu kinerja sehingga berdampak pada budaya organisasi yang belum disiplin. Informasi yang dikumpulkan besumber hasil kajian pustaka, diskusi dan wawancara dan bahkan dari berbagai hasil-hasil penelitian terdahulu.

Buku ini terdiri dari 10 (sepuluh) bab, yaitu:

Bab 1. Kinerja Organisasi Perguruan Tinggi

Bab 2. Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Organisasi

Bab 3. Performance dalam Organisasi

Bab 4. Penilaian Kinerja Organisasi

Bab 5. Wewenang dan Tanggung Jawab dalam Organisasi

Bab 6. Kriteria Budaya dalam Organisasi

Bab 7. Perilaku Kepemimpinan

Bab 8. Motivasi Berprestasi

Bab 9. Kepuasan Kinerja Organisasi

Bab 10. Profesionalitas Kinerja sebagai Partner Strategic

# MANEJEMEN KINERJA & BUDAYA ORGANISASI

Suatu Tinjauan Teoritis



YAYASAN KITA MENULIS  
press@kitamenulis.id  
www.kitamenulis.id

ISBN 978-623-6512-73-9



9 786236 512739