

GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI DAN KINERJA DOSEN PTS

SUYATNO



GETPRESS INDONESIA

GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI DAN KINERJA DOSEN PTS

Penulis : Suyatno

ISBN :

Editor : Diana Purnama Sari, ME.

Penyunting: Yuliatr Novita, M.Hum.

Desain Sampul dan Tata Letak : Tri Putri Wahyuni, S.Pd.

Penerbit: GETPRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi:

Jl. Palarik RT 01 RW 06, Kelurahan Air Pacah
Kecamatan Koto Tengah, Padang, Sumatera Barat
website: www.getpress.co.id
email: adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, April 2024

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayahNya, maka Penulisan Buku dengan Judul “Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Kinerja Dosen PTS” dapat diselesaikan dengan baik.

Buku ini merupakan hasil penelitian yang dilakukan pada 2023. Temuan penelitian diharapkan memberi manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis. Manfaat teoritis yang bersifat akademik diharapkan mampu mempertajam dan memperluas konsep-konsep yang dibahas dalam penelitian ini, sedangkan manfaat praktis ditujukan pada penyempurnaan praktek kegiatan manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi dosen, komitmen organisasional dan kinerja dosen.

Buku ini masih banyak kekurangan dalam penyusunannya. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan kritik dan saran demi perbaikan dan kesempurnaan buku ini selanjutnya. Kami mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian Buku ini. Semoga Buku ini dapat menjadi sumber referensi dan literatur bagi Perguruan Tinggi yang mudah dipahami.

Padang, Maret 2024
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR.....	v
BAB 1 PENDAHULUAN	1
BAB 2 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	13
2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	13
2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	14
2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	16
BAB 3 MANAJEMEN PERGURUAN TINGGI	19
3.1 Pengertian Manajemen Perguruan Tinggi	19
3.2 Fungsi Manajemen Perguruan Tinggi.....	21
3.3 Tujuan Pendidikan Tinggi	21
3.4 Dimensi Manajemen Perguruan Tinggi.....	23
BAB 4 GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPETENSI DOSEN	25
4.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional	25
4.1.1 Pemimpin.....	25
4.1.2 Kepemimpinan.....	26
4.1.3 Gaya Kepemimpinan	32
4.1.4 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional	37
4.2 Kompetensi Dosen	37
4.2.1 Pengertian Kompetensi.....	37
4.2.2 Pengertian Kompetensi Dosen	40
4.2.3 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi.....	47
4.2.4 Manfaat Kompetensi.....	49
4.2.5 Jenis-Jenis Kompetensi	50
4.2.6 Pengaruh Kompetensi Pada Lingkungan Kerja.....	50
4.2.7 Cara Meningkatkan Kompetensi.....	51
4.2.8 Indikator Kompetensi Dosen	53

BAB 5 KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA

DOSEN	55
5.1 Komitmen Organisasional	55
5.1.1 Pengertian Komitmen Organisasional	55
5.1.2 Ciri-ciri Komitmen Organisasional	57
5.1.3 Komponen Komitmen Organisasional	58
5.1.4 Bentuk Komitmen Organisasional	61
5.1.5 Faktor Penyebab Komitmen Organisasional	69
5.1.6 Konsep Dasar Komitmen Organisasional	70
5.1.7 Pengembangan Dimensi Komitmen Organisasional	73
5.1.8 Indikator Komitmen Organisasional	78
5.2 Kinerja Dosen	79
5.2.1 Pengertian Kinerja	79
5.2.2 Dimensi Penilaian Kinerja	83
5.2.3 Penilaian kinerja	87
5.2.4 Metode Penilaian Kinerja	88
5.2.5 Aspek - Aspek Penilaian Kinerja	90
5.2.5 Faktor-Faktor Penentu Kinerja	94
5.2.7 Indikator Kinerja Dosen	96

BAB 6 PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN

TRANSFORMASIONAL, KOMPETENSI DOSEN DAN

KINERJA DOSEN PTS	97
6.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional	97
6.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional Secara Langsung dan Tidak Langsung Melalui Komitmen Organisasional dan Kinerja Dosen	103
6.3 Kompetensi Dosen dan Komitmen Organisasional	107

6.4 Kompetensi Dosen Secara Langsung dan Tidak Langsung Melalui Komitmen Organisasional dan Kinerja Dosen	112
6.5 Komitmen Organisasional dan Kinerja Dosen.....	116
BAB 7 KESIMPULAN.....	125
DAFTAR PUSTAKA	127
BIODATA PENULIS	161
LAMPIRAN	
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1. Lima Dimensi Perguruan Tinggi Sumber: Indrajit dan Djokopranoto (2006).....	24
Gambar 5. 1. Temuan Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Dosen terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Dosen.....	123

BAB 1

PENDAHULUAN

Dosen merupakan komponen terpenting dalam penyelenggaraan satuan pendidikan tinggi. Hal ini karena dosen memiliki kedudukan strategis sebagai pendidik profesional dan ilmuwan. Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (UU Guru dan Dosen) memberikan penjelasan bahwa dosen merupakan pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama menransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (Pasal 1 angka 2 UU Guru dan Dosen).

Dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional (Pasal 45 UU Guru dan Dosen). Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, dosen berkewajiban: a) Melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, b) Merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, c) Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (Pasal 45 UU Guru dan Dosen).

Dalam Undang-undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen mensyaratkan bahwa dosen memiliki kualifikasi akademik minimum lulusan program Magister

untuk program diploma atau program sarjana dan lulusan program Doktor untuk program pascasarjana, dosen harus mempunyai jabatan fungsional sekurang-kurangnya Asisten Ahli. Dari pengertian tersebut jelas bahwa disebut sebagai seorang dosen apabila dosen tersebut memiliki minimal pendidikan magister dan mempunyai jabatan fungsional minimal Asisten Ahli.

Jabatan fungsional dosen yang selanjutnya disebut sebagai jabatan akademik dosen adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang dosen dalam suatu satuan pendidikan tinggi yang dalam pelaksanaannya didasarkan pada keahlian tertentu serta bersifat mandiri. Jabatan fungsional dosen sangat dipengaruhi oleh pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang dilakukan oleh dosen. Disisi lain jabatan fungsional dosen selain berpengaruh terhadap dosen itu sendiri menyangkut kewenangan sebagai dosen dan untuk kenaikan ke jenjang jabatan fungsional yang lebih tinggi, juga sangat berpengaruh pada akreditasi Perguruan Tinggi dan Program Studi.

Salah satu ukuran bahwa suatu Perguruan Tinggi dan Program Studi dikatakan mempunyai kualitas atau mutu yang baik adalah dari peringkat akreditasinya (baik, baik sekali dan unggul/C, B dan A). Kemudian salah satu indikator yang diukur untuk penilaian akreditasi baik Perguruan Tinggi atau Program Studi adalah Kinerja Dosen. Kinerja Dosen yang dinilai adalah pada pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Pada Apel Pagi Virtual di Lingkungan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah XIV Papua dan Papua Barat yang diikuti oleh seluruh pegawai LLDIKTI, seluruh pimpinan PTS dan seluruh dosen PTS di lingkungan LLDIKTI Wilayah XIV Senin 3 Januari 2022, Kepala LLDIKTI Wilayah XIV menyampaikan bahwa masalah utama yang ada di lingkungan LLDIKTI Wilayah XIV; Masih banyak PTS dan Prodi yang belum terakreditasi, masih

banyak dosen yang belum punya jabatan fungsional, lambatnya kenaikan jabatan fungsional dosen, rendahnya kinerja dosen yang berdampak pada akreditasi PTS dan Program Studi. Masih banyaknya data di Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PDDikti) yang belum diupdate disesuaikan dengan Permendikbud RI No. 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

Fenomena pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Kota Jayapura menunjukkan bahwa PTS yang telah terakreditasi sampai bulan Maret tahun 2022 baru 10 PTS (66,67%) dan belum terakreditasi ada 5 PTS (33,33 %), sedangkan pada program studi yang terakreditasi baru 65 prodi (92,86 %) dan belum terakreditasi ada 5 prodi (7,14 %). Kemudian dari sisi peringkat akreditasi sampai bulan Maret tahun 2022 untuk PTS dengan peringkat B baru 4 PTS (40 %) dan dengan peringkat C ada 6 PTS (60 %), sedangkan pada program studi dengan peringkat B baru 37 prodi (56,92 %) dan dengan peringkat C ada 28 prodi (43,08 %). Masih banyak dosen yang berpendidikan S1 (26,18 %). Masih banyak dosen yang belum memiliki jabatan fungsional yaitu 380 dosen (46,06 %) dan dosen yang memiliki jabatan fungsional baru 445 dosen (53,94 %). Kenaikan jabatan fungsional dosen dalam kurun waktu 5 tahun (2017-2021) baik dari yang belum punya jabatan fungsional ke Asisten Ahli, dari Asisten Ahli ke Lektor, Lektor ke Lektor Kepala, dari Lektor Kepala ke Guru Besar bisa dikatakan stagnan. Banyak dosen yang belum melakukan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi secara penuh, baru sebatas pada kegiatan pengajaran saja, mengajar sebanyak-banyaknya, serta membimbing mahasiswa sebanyak-banyaknya tanpa memperhitungkan dharma yang lain. Banyak dosen yang melakukan dharma penelitian maupun pengabdian pada masyarakat hanya untuk mengurus jenjang akademik saja. Belum dijadikan sebagai target dari kinerja para dosen itu sendiri.

Ditambah lagi kemampuan dosen dalam menulis jurnal ilmiah terakreditasi baik Nasional maupun Internasional juga sangat rendah yang akhirnya berdampak pada kepangkatan dosen, akreditasi Institusi dan akreditasi program studi.

Melihat dari fenomena di atas menunjukkan bahwa kinerja dosen PTS di Kota Jayapura masih rendah. Beranjak dari hal tersebut, maka PTS di Kota Jayapura harus berupaya untuk meningkatkan kinerja dosen yang dimilikinya, dengan melakukan berbagai perbaikan dan pembenahan yang sejalan dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi (pengembangan bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat) dalam rangka meningkatkan akreditasi Perguruan Tinggi dan Program Studi pada PTS di Kota Jayapura. Tidak dipungkiri bahwa PTS di Kota Jayapura masih banyak akreditasi institusi dan program studi yang dimilikinya belum mendapat predikat "A", masih banyak yang berpredikat "B" dan "C".

Penilaian kinerja dosen ditentukan berdasarkan Tri Dharma Perguruan Tinggi dibidang pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat yang dalam kenyataannya kinerja dosen masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari tingkat pendidikan yang dimiliki dosen masih perlu ditingkatkan ke jenjang yang lebih tinggi, aktualisasi dibidang penelitian yang masih perlu ditingkatkan dan dikembangkan, serta berbagai aktivitas pengabdian pada masyarakat yang masih perlu ditingkatkan.

Memahami pencapaian kinerja dosen yang dikategorikan belum terealisasi secara optimal sesuai target yang diharapkan, maka perlu diterapkan teori hasil dari Norton (2006) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Termasuk dalam hal ini dosen dinilai berdasarkan hasil yang mencerminkan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi meliputi pencapaian hasil di bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Indrajit (2010) menyatakan bahwa penyebab kinerja dosen pada perguruan tinggi masih rendah dikarenakan oleh beberapa faktor antara lain karena komitmen organisasi yang rendah, dan ini dipengaruhi secara langsung dan tidak langsung oleh aktualisasi gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi. Dan ini menjadi alasan bagi peneliti untuk memilih empat variabel tersebut dalam penelitian ini dan ini sesuai dengan fenomena faktual yang ada pada PTS di Kota Jayapura.

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

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

Komitmen dan kinerja dosen yang rendah sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi. Mencermati kepemimpinan organisasi yang diterapkan pada PTS di

Kota Jayapura saat ini yang cocok dan tepat untuk diterapkan dalam meningkatkan komitmen dan kinerja dosen adalah gaya kepemimpinan transformasional yang mana saat ini mengalami disorientasi dalam penerapannya.

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

Kurangnya kemampuan gaya kepemimpinan transformasional ini menyebabkan komitmen dan kinerja dosen yang rendah dalam disorientasi. Atas dasar ini maka perlu dipertimbangkan untuk menerapkan model gaya kepemimpinan transformasional sebagai model yang tepat didalam menumbuhkan peran dan tuntutan dosen yang besar pada PTS di Kota Jayapura. Dosen membutuhkan sosok pimpinan transformasional yang memiliki kharisma, inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan yang diindividualkan. Hal ini sesuai dengan penerapan teori model gaya kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Jung dan Avolio (2008) bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses yang memotivasi pengikutnya untuk menjalankan peran dan tuntutan tugas dalam mewujudkan tujuan organisasi sesuai kharisma, inspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan yang diindividualkan. Teori ini sejalan dengan andil gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan untuk mewujudkan peran dan

tuntutan dosen untuk meningkatkan komitmen dan kinerja pada PTS di Kota Jayapura.

Terdapat pertentangan hasil penelitian mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja dosen, tidak semua memberikan hasil telaah yang sama, atau dalam arti, ada beberapa fenomena hasil temuan yang berbeda antara satu peneliti dengan penelitian lainnya.

Riset Gap yang **pertama**, menunjukkan hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Dosen. Paijan et al., (2016), Dian Rakhmawati et al., (2014), Ahmad Mubarak et al., (2016), Adistri Novita Lestari et al., (2018), Robertus Gita S.P et al., (2016), I Gede Agus Ari Eka Budi Pratama et al., (2020), Fauzan Pratama et al., (2021), Indra Kharis et al., (2015), Sofie Miyer (2012) dan Dian Sanusi (2011) menunjukkan hasil yang sama yaitu adanya pengaruh positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Dosen, akan tetapi Yoyok Cahyono et al., (2020), Eka Puji Riastuti (2018), Apriyanto Setiadi et al., (2015) dan Harprianti (2010) menunjukkan hasil bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Dosen. Oleh karena itulah pada penelitian ini akan mengkonfirmasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Dosen sebagai *Gap* dari riset sebelumnya.

Riset Gap yang **kedua**, menunjukkan hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional. Donny Setyawan et al., (2021), Michael Hendrik Santoso (2014), S.M. Oupen et al., (2020), Jerly Tabitha et al., (2015), Pricilla Devina Sukanto (2017), Putri Mauliza et al., (2016), Joni Elatotagam (2017), Kadek Chintya Permatasari et al., (2017), Ajie Mutiara Ramadhan et al., (2018) dan Sri Purnama sari et al., (2019) menunjukkan hasil yang sama yaitu adanya pengaruh

positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Komitmen Organisasional, akan tetapi M. Fikry Hadi et al., (2018) dan Dwi Yekti Agung Nugroho (2011) menunjukkan hasil bahwa Gaya Kepemimpinan Transformatif tidak berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional. Oleh karena itulah pada penelitian ini akan mengkonfirmasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Komitmen Organisasional sebagai *Gap* dari riset sebelumnya.

Riset Gap yang **ketiga**, menunjukkan hubungan antara Kompetensi terhadap Kinerja Dosen. Syahid Sampunto et al., (2019), Muhammad Jupri, (2022), Adie Satriawan Putra, (2020), Emi Murniasih et al., (2016), Veriyanto A. Prakoso et al., (2017), Rusminingsih et al., (2014) dan Adi Neka Fatyandri et al., (2022). menunjukkan hasil yang sama yaitu adanya pengaruh positif dan signifikan Kompetensi terhadap Kinerja Dosen, akan tetapi Imron Rosidi et al., (2018) menunjukkan hasil bahwa Kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Dosen. Oleh karena itulah pada penelitian ini akan mengkonfirmasi hubungan antara Kompetensi terhadap Kinerja Dosen sebagai *Gap* dari riset sebelumnya.

Riset Gap yang **keempat**, menunjukkan hubungan antara Kompetensi terhadap Komitmen Organisasional. Muji Rahayu et al., (2020), Alfiana Anggraini et al., (2022), Wehelmina Rumawas (2011), Rezky Ima Melati et al., (2022), Nur Sangadah (2017) dan Hasbiyadi (2018) menunjukkan hasil yang sama yaitu adanya pengaruh positif dan signifikan antara Kompetensi terhadap Komitmen Organisasional, akan tetapi Nur Kholik (2018) dan Imron Rosidi et al., (2018) menunjukkan hasil bahwa Kompetensi tidak berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional. Oleh karena itulah pada penelitian ini akan mengkonfirmasi hubungan antara Kompetensi terhadap Komitmen Organisasional sebagai *Gap* dari riset sebelumnya.

Riset Gap yang **kelima**, menunjukkan hubungan antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Dosen. Yuyun Yuniasih et al., (2017), Saleh Tutupoho (2018), Evyria Mauline Natiur Hutapea (2016), Meigie Kusandzani Widya Puspa (2019), Melda Wasahua (2018), Sunarno(2019), Arifhan Ady et al., (2019), Ratna Listiana Dewanti et al., (2021), George Tand (2012), Cart Jenniston (2007), Hunt Michael (2011) Leonardo Carrel (2007), Darwish A. Yousep (1999) dan Rashid (2003) menunjukkan hasil yang sama yaitu adanya pengaruh positif dan signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Dosen, akan tetapi Yuse Agung Heliawan et al., (2018), Hasan Nongkeng et al., (2012) dan Carmeli (2006) menunjukkan hasil bahwa Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Dosen. Oleh karena itulah pada penelitian ini akan mengkonfirmasi hubungan antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Dosen sebagai *Gap* dari riset sebelumnya.

Dari fenomena kelima aspek di atas yang dijadikan sebagai *Gap Riset* dalam penelitian ini, sehingga perlu dilakukan tinjauan ulang pengujian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi dosen yang dimediasi komitmen organisasional terhadap kinerja dosen. Adapun yang menjadi kebaruan (*novelty*) pada penelitian ini dengan penelitian sebelumnya seperti yang tercantum pada bagian di atas adalah, selain yang dikaji yaitu PTS di Kota Jayapura di lingkungan yang belum pernah diteliti oleh penelitian sebelumnya. Penelitian ini mencoba mengintegrasikannya dengan membangun sebuah model yang menguji peran pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi dosen, sebagai variabel independen sedangkan komitmen organisasional sebagai variabel intervening serta kinerja dosen sebagai variabel dependen. Hal ini dilakukan supaya dapat menjembatani temuan penelitian terdahulu dan menjelaskan

permasalahan dilapangan terkait dengan kinerja dosen yang masih rendah. Secara komprehensif, penelitian ini mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi dosen terhadap kinerja dosen PTS di Kota Jayapura dimediasi oleh komitmen organisasional. Dengan demikian penelitian ini secara spesifik mengkaji kebaruan dari sisi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi dosen yang dimediasi oleh komitmen organisasional berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja dosen. Selanjutnya untuk kompetensi dosen kajian dilakukan dengan menggunakan indikator kompetensi dosen sesuai Peraturan Pemerintah nomor 57 tahun 2021 tentang standar nasional pendidikan pasal 20 yang meliputi; kompetensi padagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial, dimana pada penelitian terdahulu tidak menggunakan indikator tersebut. Berdasarkan penjabaran di atas menjadikan kinerja merupakan suatu komponen yang penting dalam kelangsungan suatu organisasi.

Berdasarkan uraian di atas maka, masalah utama dalam penelitian ini adalah untuk mengembangkan melalui adanya fenomena nyata serta kesenjangan yang terjadi dalam penelitian, sehingga dalam hal ini menunjukkan pentingnya penelitian yang mengintegrasikan faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi dosen, komitmen organisasional untuk meningkatkan kinerja dosen. Berikut adalah beberapa tujuan dalam penelitian ini yang akan menjadi pokok bahasan dalam monograf ini.

1. Menguji dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional secara langsung dan tidak langsung melalui Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Dosen.

3. Menguji dan menganalisis pengaruh Kompetensi Dosen terhadap Komitmen Organisasional.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh Kompetensi Dosen secara langsung dan tidak langsung melalui Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Dosen.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Dosen.

BAB 2

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga sudah semestinya aspek ini harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam suatu organisasi, karena organisasi adalah kumpulan dari sekelompok individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Organisasi dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya harus dikelola dan diurus oleh manusia juga, maka manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan baik di organisasi, institusi maupun perusahaan.

Simamora (2006) menyatakan bahwa sumber daya manusia memicu percikan kreatif disetiap organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia yang efektif, kelihatannya mustahil suatu organisasi dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Sumber daya manusia merupakan pendorong utama sumber daya organisasi lainnya dapat beroperasi. Sumber daya manusia secara langsung maupun tidak langsung akan menerima dampak dari aktivitas bisnis perusahaan bagi kesejahteraannya. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bagian dari ilmu manajemen yang lebih memfokuskan kajiannya pada masalah yang terkait dengan tenaga kerja manusia dan hanya

mempelajari bagaimana hubungan manusia dengan sumber daya lainnya dalam suatu organisasi.

Manajemen sumber daya manusia diperlukan dalam konteks lingkungan yang kompleks dan senantiasa mengalami perubahan. Dessler, Wang (2009) mengemukakan manajemen sumber daya manusia adalah proses bagaimana untuk mendapatkan, melatih, menilai dan memberikan kompensasi berupa tunjangan kesehatan dan keamanan kerja kepada karyawan serta bagaimana memutuskan hubungan kerja mereka, dan memberikan rasa keadilan. Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia mulai dari rekrutmen karyawan sampai pemutusan hubungan kerjanya dengan cara manusiawi yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia harus diformulasikan dalam suatu kerangka manajerial organisasi, yang pada dasarnya merupakan bagian dari fungsi manajemen, sebagaimana yang dikemukakan oleh Dessler (2009) bahwa fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, penstafan, kepemimpinan dan pengendalian. Diantara fungsi manajemen yang dikemukakan di atas yang secara spesifik mengelola sumber daya manusia adalah fungsi penstafan (*staffing*). Fungsi *staffing* inilah yang mengatur tentang praktek kebijakan dan strategi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Maka dengan demikian tujuan dari penstafan adalah untuk mendapatkan, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja yang mempunyai kompetensi baik sehingga tenaga kerja tersebut dapat mewujudkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pengembangan sumber daya manusia (*human resource development*) adalah fungsi manajemen sumber daya manusia utama yang terdiri atas pelatihan dan pengembangan namun juga aktifitas-aktifitas perencanaan dan pengembangan karier pegawai/karyawan, pengembangan organisasi serta manajemen dan penilaian kinerja. Mathis

dan Jackson (2006) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bidang yang telah mengalami banyak perkembangan sejak hal tersebut dimunculkan pada sekitar tahun 1900. Perkembangan yang dimaksud diawali dengan sebuah sistem operasional administrasi yang berkaitan dengan penggajian, riwayat karyawan dan peraturan yang bersifat sosial.

Menurut Sutrisno (2009) fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3) Pengarahan (*directing*) & pengadaan (*procurement*)

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4) Pengendalian (*control*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan.

5) Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

6) Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

7) Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

8) Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.

9) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

10) Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut A.F. Stoner manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Semakin disadari bahwa sumber daya manusia mempunyai kedudukan paling strategik dan penting dibandingkan dengan sumber daya lainnya. Hal ini disebabkan karena sumber daya

manusia sangat mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi. Agar sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu organisasi dapat memberikan kontribusi yang maksimal, maka mutu dan kualitas sumber daya itu perlu dikembangkan sesuai dengan bidang dan keahliannya. Organisasi merupakan suatu sistem, yaitu rangkaian dan hubungan antar bagian komponen yang bekerja sama secara keseluruhan. Dimana setiap komponen merupakan sub sistem yang memiliki kekayaan sistem bagi dirinya. Terdapat hubungan yang erat antara kinerja perseorangan dengan kinerja organisasi. Dengan kata lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Oleh karena itu organisasi harus benar-benar memperhatikan faktor sumber daya manusianya. Suatu organisasi juga dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan manajemen yang baik dan benar (Wibowo, 2007).

Terdapat pendapat yang menyatakan bahwa manajemen adalah suatu seni untuk mendapat segala sesuatu dilakukan melalui orang lain. Pendapat ini berkembang berdasarkan kenyataan bahwa pemimpin mencapai tujuan organisasi dengan cara mengatur orang lain untuk melakukan pekerjaan yang diperlukan, tanpa harus melakukan pekerjaan sendiri. Manajemen merupakan praktik spesifikasi yang mengubah sekumpulan orang menjadi kelompok yang efektif, berorientasi pada tujuan, dan produktif (Wibowo, 2007). Menurut Oliver Sheldon dalam Sutarto (2006), organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok harus melakukan dengan bakat-bakat yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas sedemikian rupa, memberikan seluruh kemampuan terbaik untuk pemikiran yang efisien, sistematis, positif dan terkoordinasi. Menurut Hearleigh Trecker dalam Sutarto (2006), organisasi adalah perbuatan atau proses penghimpunan atau mengatur kelompok yang sedang

berhubungan dari instansi menjadi suatu keseluruhan yang bekerja.

Komponen utama suatu organisasi, sumber daya manusia menjadi perencana sekaligus pelaku aktif dalam setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai potensi seperti ide-ide dan pikiran, keahlian, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin dan lain-lain yang heterogen yang jika dibawa ke dalam suatu organisasi dapat dimanfaatkan dan dioptimalkan potensinya untuk mencapai tujuan organisasi. Orang-orang yang menduduki posisi dalam organisasi baik sebagai pimpinan maupun anggota merupakan faktor terpenting yang saling berkaitan antara satu dengan yang lain dalam setiap organisasi atau instansi baik pemerintah maupun swasta. Hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu tercapainya kinerja yang baik, sesuai dengan standar kinerja yang diterapkan dan yang diinginkan organisasi, dan sesuai dengan visi dan misi organisasi. Namun, agar semua pegawai dapat mewujudkan kinerja yang diinginkan, banyak faktor yang mungkin mempengaruhi bagi pegawai seperti kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen, motivasi kerja dan lain sebagainya.

Sumber daya manusia dalam organisasi memiliki peran dan fungsi yang sangat penting bagi tercapainya tujuan organisasi, sumber daya manusia disini mencakup keseluruhan manusia yang ada dalam organisasi yaitu mereka yang terlibat dalam kegiatan operasional organisasi mulai dari level yang paling bawah hingga yang paling atas (*top management*) meskipun berbeda level, seluruh elemen sumber daya manusia tersebut memiliki peran yang sama terhadap tercapai tidaknya tujuan organisasi, pengabaian terhadap salah satu bagian akan berakibat terhambatnya pencapaian tujuan organisasi.

BAB 3

MANAJEMEN PERGURUAN TINGGI

3.1 Pengertian Manajemen Perguruan Tinggi

Pengertian manajemen perguruan tinggi menurut Biro Perencanaan Depdikbud dalam Suharsaputra (2015) adalah perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia seutuhnya dengan cara beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti yang luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang baik, mandiri, serta bertanggung jawab kepada masyarakat dan bangsa. Menurut Suharsaputra (2015) dalam bukunya “Manajemen Pendidikan Perguruan Tinggi” memberikan pandangan mengenai manajemen pendidikan perguruan tinggi sebagai proses pengelolaan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dalam pendayagunaan sumber daya pendidikan guna melaksanakan peran dan tugas tridharma perguruan tinggi melalui strategi yang memperhatikan lingkungan internal dan eksternal dalam mencapai tujuan dengan suatu konteks kepemimpinan pendidikan.

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

1) Teori manajemen ilmiah (*scientific management theory*).

Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Fayol bahwa pengertian manajemen adalah elemen dasar dari pekerjaan seseorang melalui metode ilmiah untuk menghasilkan pencapaian tujuan. Cara ilmiah merupakan pendekatan dasar untuk melakukan pengelolaan sumber daya yang menghasilkan tujuan organisasi.

2) Teori manajemen organisasi (*organization management theory*)

Dikemukakan oleh Robbins bahwa aktivitas manajemen ada dalam organisasi yang memanfaatkan sumber daya manusia untuk mewujudkan tujuan organisasi.

3) Teori manajemen personalia (*personalia management theory*)

Dari Dessler bahwa manajemen merupakan seni dan ilmu yang mengelola hubungan, pengetahuan dan tingkah laku dari sumber daya manusia yang ada dalam organisasi untuk dimanfaatkan dan diarahkan mewujudkan tujuan organisasi.

4) Teori manajemen mikro dan makro (*micro and macro management theory*)

Dari Taylor bahwa manajemen merupakan pandangan tentang pengelolaan organisasi dalam sudut pandang skala kecil dan besar. Tinjauan manajemen skala kecil adalah segala aktivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Sedangkan tinjauan manajemen skala besar adalah segala aktivitas sumber daya manusia yang bersifat kebijakan umum, kepentingan umum dan tujuan besar dari organisasi.

5) Teori manajemen transformasi (*transformation management theory*)

Dari Giblerd bahwa manajemen merupakan arus perubahan yang menggunakan sumber daya manusia dan organisasi untuk menghasilkan perbaikan kesejahteraan dan kemaslahatan manusia.

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

3.2 Fungsi Manajemen Perguruan Tinggi

Indrajit dan Djokopranoto (2006) menjelaskan fungsi manajemen perguruan tinggi dilihat dari perencanaan yaitu suatu aktivitas yang dilakukan oleh perguruan tinggi untuk menerapkan perencanaan strategis yaitu sebuah perencanaan yang menentukan kelangsungan, perkembangan dan kemajuan perguruan tinggi. Kemudian menerapkan pengorganisasian yang sesuai dengan model organisasi perguruan tinggi baik bersifat model pengelolaan perguruan tinggi negeri dan pengelolaan perguruan tinggi swasta. Perguruan tinggi juga menerapkan penggerakan sebagai tugas dari seluruh orang yang bekerja pada perguruan tinggi untuk menggerakkan keberhasilan dan kemajuan perguruan tinggi secara terpadu dan perguruan tinggi harus mampu menerapkan pengawasan sebagai fungsi pengamatan dan pengukuran atas pelaksanaan dan hasil kerja yang sudah dicapai sebagai suatu kesatuan pertanggungjawaban dalam pengembangan manajemen perguruan tinggi.

3.3 Tujuan Pendidikan Tinggi

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

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

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

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

- 1) Pendekatan strategis yang memahami bahwa manajemen SDM harus memberikan andil atas keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Aktivitas pimpinan dan bagian unit kerja SDM dalam mewujudkan tujuannya harus mampu memanfaatkan dan menggunakan potensi dan eksistensi manusia sebagai potensi modal manusia (*capital human*), potensi pengetahuan manajemen (*knowledge management*) dan potensi perilaku organisasi (*organization behavior*).
- 2) Pendekatan SDM memahami bahwa manajemen SDM merupakan aktivitas mengelola berdasarkan potensi untuk dimanfaatkan dan digunakan seoptimal mungkin dalam mencapai tujuan organisasi. Andil manusia sebagai penentu dan kunci keberhasilan organisasi.
- 3) Pendekatan manajemen memahami bahwa SDM merupakan bagian dari organisasi yang menjalankan fungsi manajemen sesuai wadah, waktu, biaya anggaran, dan akses untuk mewujudkan tujuan organisasi.

- 4) Pendekatan sistem memahami bahwa SDM merupakan bagian dari sistem yang bekerja dalam organisasi untuk menghasilkan input, proses, output, outcome, benefit dan impact sesuai tujuan organisasi.
- 5) Pendekatan proaktif memahami manajemen SDM sebagai andil dan aset yang dibutuhkan organisasi dalam mengatasi permasalahan dan mewujudkan tujuan organisasi.

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

3.4 Dimensi Manajemen Perguruan Tinggi

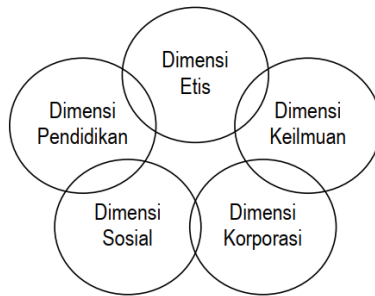
Indrajit dan Djokopranoto (2006) menjelaskan kelima dimensi atau makna manajemen perguruan tinggi yaitu:

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

belajar mengajar, penelitian dan pengabdian. Didalam perguruan tinggi terdapat balas jasa sesuai dengan kebutuhan, kepentingan dan tuntutan.

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

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



Gambar 3. 1. Lima Dimensi Perguruan Tinggi

Sumber: Indrajit dan Djokopranoto (2006)

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

BAB 4

GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPETENSI DOSEN

4.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

4.1.1 Pemimpin

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

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

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

- 1) Pengaruh; seorang pemimpin adalah seorang yang memiliki orang-orang yang mendukungnya, turut membesarkan nama pemimpin.

Pengaruh ini menjadikan pemimpin diikuti dan membuat orang lain tunduk pada apa yang dikatakan pemimpin.

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

Pemimpin yang dimaksud dalam penelitian ini adalah para pemimpin Perguruan Tinggi Swasta yang ada di Kota Jayapura yaitu; Rektor untuk Universitas dan Institut, Ketua untuk Sekolah Tinggi dan Direktur untuk Akademi dan Politeknik.

4.1.2 Kepemimpinan

Memahami pengertian pemimpin yang dikemukakan di atas, maka perlu pula dipahami pengertian kepemimpinan sebagai status perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk

memberi manfaat individu dan organisasi. Berikut beberapa definisi para ahli mengenai kepemimpinan antara lain: (Rivai, 2013)

- 1) Koontz dan O'donnel (1986) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi sekelompok orang, sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok.
- 2) Wexley dan Yukl (1998) kepemimpinan mengandung arti memengaruhi orang lain untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga, dalam tugasnya atau mengubah tingkah laku.
- 3) Terry, George R., (2008) kepemimpinan adalah kegiatan memengaruhi orang-orang yang bersedia berusaha mencapai tujuan bersama.
- 4) Thoha (1983) kepemimpinan adalah aktivitas untuk memengaruhi perilaku orang lain agar supaya mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.
- 5) Robbins (2002) kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain agar supaya mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.
- 6) Fiedler (2007) kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan.
- 7) Davis (1996) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengajak orang lain mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan penuh semangat.
- 8) Ott (1996) kepemimpinan didefinisikan sebagai proses hubungan antar pribadi yang di dalamnya seseorang memengaruhi sikap, kepercayaan, khususnya perilaku orang lain.

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

dan kepemimpinan itu berbeda. Pemimpin ada karena dilahirkan dan kepemimpinan ada karena dibuat.

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

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

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

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

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

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

- h. Teori perilaku menurut Mintzberg (2010) menyatakan perilaku kepemimpinan merupakan proses pembentukan karakter seorang pemimpin yang memiliki talenta, kemampuan, visi dan misi yang jelas, orientasi dan prospektif dalam mendukung kepemimpinannya. Perilaku kepemimpinan yang berkarakter memudahkan bawahannya mengikuti perintah, pengarahan, perintah, gerakan dan kearifan untuk mewujudkan tujuan organisasi.

- i. Teori tipe yang dikemukakan Robbins (2007) bahwa setiap pemimpin berusaha memimpin sesuai dengan tipe yang disenangi. Wujud dari tipe yang disenangi berupa kepribadian, otoriter, demokratis, paternalistik dan endogenous.
- j. Teori gaya yang dikemukakan oleh Stefanny (2001) bahwa pemimpin selalu memperlihatkan gaya kepemimpinan yang berpihak kepada kemajuan organisasi. Gaya yang biasa ditunjukkan berupa instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi.
- k. Teori kelompok pada prinsipnya mengkaji andil kepemimpinan yang berasal dari kelompok yang pantas dan layak sebagai pemimpin. Bentuk kepemimpinan ini terjadi karena dominasi kelompok atau pengikut yang menetapkan atribut pemimpin yang representatif. Greene (2007) menyatakan kepemimpinan terbentuk berdasarkan kesepakatan dan tujuan dari kelompok orang. Secara perilaku seseorang mampu memimpin karena dibentuk oleh kelompok yang menghendaki memimpin. Teori kelompok ini biasanya membentuk kepemimpinannya berdasarkan inisiatif, hubungan kerja, kepentingan dan tujuan. Kekurangan dari teori kelompok ini dalam konteks kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh domain kuantitas kelompok (Baron, 2004). Konteks teori kelompok memiliki relevansi dengan kepemimpinan aktualisasi instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi.
- l. Teori situasional dan model kontingensi. Meletakkan kepemimpinan seseorang pemimpin dipengaruhi oleh situasi peranan, kecakapan dan konsekuensi tindakan yang dilakukan. Situasi kepemimpinan yang diemban melahirkan model kontingensi yang mengarahkan terwujudnya efektivitas kepemimpinan (Fiedler, 2007). Menilai kepemimpinan menurut teori situasional dan model kontingensi melahirkan pemimpin yang instruksi dan konsultasi dalam mendukung model kontingensi guna membangun efektivitas kepemimpinan partisipatif dan delegatif (Hersey and Blanchard, 2008).
- m. Teori jalan kecil – tujuan (*path – goal theory*). Intinya memperkenalkan pengembangan kepemimpinan yang sehat dalam suatu organisasi mencapai tujuan. Evans (2005) menyatakan

kepemimpinan merupakan jalan kecil untuk mencapai tujuan. Artinya bahwa diantara banyak orang hanya sebagian kecil yang dapat menjadi pemimpin untuk mewujudkan tujuan yang dipimpin.

Teori ini memberikan penguatan terhadap kepemimpinan dengan menentukan empat tipe relevansi yang mengantar seorang pemimpin mencapai tujuan kepemimpinan yaitu kemampuan menjadi: kepemimpinan direktif, kepemimpinan yang mendukung, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan berorientasi prestasi. Lippitt dan Weight (2007) menyatakan tipe gaya kepemimpinan dari teori jalan kecil – tujuan menghasilkan gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegatif.

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

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

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

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

4.1.3 Gaya Kepemimpinan

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

Konsepsi gaya kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns dalam Stone et al (2004) bahwa *transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared*. Secara operasional Bass (2010) memaknai gaya kepemimpinan transformasional sebagai *leadership and performance beyond expectations*. Sedangkan Gill (2010) memaknai gaya kepemimpinan transformasional sebagai *the process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization's mission or objectives*.

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

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

- a. Kharisma (*charismatic influence or idealized influence*), mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu menyihir bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkrit, kharisma ditujukan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil dan menghargai bawahan. Dengan kata lain pemimpin transformasional menjadi role model yang dikagumi, dihargai dan diikuti oleh bawahannya.
- b. Inspirasi (*inspirational motivation*) berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi sekaligus mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.
- c. Rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*), karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional, menstimulasi untuk selalu kreatif dan inovatif.
- d. Pertimbangan yang diindividualkan (*individualized consideration*) berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik dan melatih bawahan.

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

Popper dan Zakkai (2000) mendefinisikan gaya kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang proaktif. Proaktif di sini berarti pemimpin melihat kondisi saat ini sebagai batu loncatan untuk pencapaian tujuan di masa depan. Pemimpin yang berhubungan dengan kebutuhan pengembangan para bawahannya, sedangkan menurut Jung dan Avolio (2008) gaya kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen.

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

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

Dalam Rafferty & Griffin (2004), para pemimpin transformasional memotivasi para pegawai untuk mencapai kinerja di luar harapan dengan mentransformasikan sikap, kepercayaan, dan nilai-nilai para pegawai agar memperoleh kepatuhan. Bass mengidentifikasi beberapa sub

dimensi dari gaya kepemimpinan transformasional antara lain: visi, komunikasi inspirasional, stimulasi intelektual, kepemimpinan suportif, dan pengenalan personal.

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

Peran serta keberhasilan pimpinan dalam institusi perguruan tinggi merupakan kunci sukses keberhasilan dosen dalam memberikan kemampuannya kepada Mahasiswa, sehingga outputnya akan terbentuk dengan kompetensi sesuai harapan. Kepemimpinan (*leadership*) merupakan implementasi dari sikap dan tingkah laku seorang pemimpin dalam mengarahkan dan manajemen gerbong organisasi, memberikan motivasi dan teladan yang memberikan dampak meningkatnya kinerja organisasi menuju arah yang lebih maju. Pengaruh baik yang dilakukan bagi pimpinan terhadap para karyawan, dalam hal ini bagi para dosen, baik berupa motivasi, komitmen, kedisiplinan, lingkungan yang baik dan kenyamanan kerja akan memberikan dampak terwujudnya tujuan organisasi menjadi lebih kuat. Kepemimpinan yang baik akan mendorong atau memberi motivasi kepada organisasi untuk lebih hidup dalam bekerja dan mampu memberikan penghargaan kepada bawahannya, sehingga mereka merasa bermanfaat, sehingga akan bekerja dengan loyalitas yang tinggi. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam meningkatkan kinerja pegawai, sebab pimpinan merupakan panutan dan teladan bagi bawahan. Dengan demikian bila dalam suatu organisasi ingin memiliki kinerja yang tinggi maka diperlukan kepemimpinan yang mampu menggerakkan para bawahan, sehingga mereka akan terpacu untuk melakukan pekerjaan dengan arah dan kinerja yang tinggi.

Gaya kepemimpinan akan memberikan dampak positif maupun negatif terhadap kinerja pegawai yang dipimpinnya, karena kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para

anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka konform dengan keinginan pemimpin. Komunikasi yang terjadi antar pegawai, kompetensi komunikasi yang baik akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerja suatu organisasi menjadi semakin baik. Sebaliknya, apabila terjadi komunikasi yang buruk akibat tidak terjalinnya hubungan yang baik, sikap yang otoriter atau acuh, perbedaan pendapat atau konflik yang berkepanjangan, dan sebagainya, dapat berdampak pada hasil kerja yang tidak maksimal. Pada dasarnya, suatu organisasi dalam bentuk apapun mempunyai tujuan untuk memaksimalkan organisasi tersebut, begitu juga dengan Perguruan Tinggi Swasta yang ada di Kota Jayapura, dan untuk mewujudkan tujuan tersebut diperlukan sumber daya yang berkualitas. Dalam hal ini adalah para dosen yang mampu menciptakan kinerja yang tinggi, dan ini tentunya tidak lepas dari peranan seorang pemimpin. Kepemimpinan diharapkan dapat memberikan visi yang memberi inspirasi untuk meningkatkan komitmen SDM sehingga bermuara pada peningkatan kualitas dan produktivitas yang pada akhirnya pada tingkat keuntungan dan daya saing.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi pengikut untuk terlibat, berkomitmen, dan memiliki visi serta tujuan bagi organisasi mereka, mendorong pengikut menjadi inovatif di dalam memecahkan masalah organisasi, dan mendukung pengikut untuk memiliki kompetensi dalam kepemimpinan melalui pembinaan dan pengawasan. Jadi, berdasar penjelasan di atas gaya kepemimpinan memang hal yang penting dimiliki oleh seorang pemimpin di dalam memimpin (Indrayanto et al., 2013). Menurut Mubarak & Darmanto (2016) kinerja sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dan dimediasi oleh komitmen organisasi dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Dimana terdapat hubungan yang positif dan signifikan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Menurut Mubarak & Darmanto (2016), kepemimpinan transformasional merupakan antithesis dari model kepemimpinan yang ingin mempertahankan status quo, sehingga kepemimpinan transformasional

dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi.

4.1.4 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformatif

Indikator gaya kepemimpinan dalam penelitian ini mengacu pada dimensi Avolio (Stone et al, 2004). Dasar pertimbangan pemilihan indikator ini adalah disebabkan oleh karena dimensi Avolio akan relevan sebagai aktualisasi dari gaya kepemimpinan transformasional, menjadi tepat dan dibutuhkan oleh PTS di Kota Jayapura didalam mengembangkan kepemimpinan dalam memperbaiki komitmen organisasi mewujudkan kinerja dosen, sehingga kepemimpinan transformasional ini menjadi alasan untuk diterapkan dalam menumbuhkan kharisma atau idealisme dosen, menumbuhkan inspirasi atau motivasi dosen, merangsang intelektual dosen dan senantiasa mempertimbangkan individual dalam menjalankan dinamika organisasi perguruan tinggi.

Indikator gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini terdiri atas 4 (empat) dimensi Avolio (Stone et al, 2004). Dimensi tersebut yaitu: (1) Kharisma atau idealism; (2) Inspirasi atau motivasi; (3) Stimulasi intelektual; (4) Pertimbangan individual.

4.2 Kompetensi Dosen

4.2.1 Pengertian Kompetensi

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

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

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

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

Termasuk teori kemampuan, memiliki relevansi yang kuat dalam memberikan pengertian definisi kompetensi. Menurut Martinis (2006) setiap orang memiliki kompetensi kemampuan untuk mewujudkan tujuannya. Kemampuan yang dimaksud adalah mampu didalam mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kecakapan pendagogik, kecakapan keahlian profesi, kecakapan karakter pribadi dan kecakapan berinteraksi sosial dengan pekerjaan yang ditekuninya.

Memahami pengertian kompetensi di atas berdasarkan teori yang mendukung, ini memberikan kekayaan khasanah pengertian tentang kompetensi itu sendiri dan memberikan penspesifikasian tentang

pengertian kompetensi dosen yang menjadi kajian yang akan diamati. Kompetensi dosen yang dimaksud adalah batasan tentang profesi dari pekerjaan dosen yang berkaitan erat dengan profesi yang dilakukan, sehingga menjadi profesional. Berarti kompetensi dosen disepadankan dengan makna orang yang memiliki profesional di bidang profesi dosen yaitu melakukan aktivitas belajar dan mengajar. Wirawan (2009) menyatakan kompetensi dosen melekat dengan profesi yang profesional dalam melakukan proses belajar mengajar dalam perkuliahan.

Menurut Uno (2007) karakteristik kompetensi seseorang secara umum dibagi atas empat karakteristik kemampuan yaitu: 1) pedagogik berupa kemampuan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang atas pekerjaan yang dilakukan; 2) profesional berupa kemampuan yang terampil dalam melakukan tugas dengan baik; 3) kepribadian berupa kemampuan motif dan perilaku yang dimiliki oleh seseorang dalam bekerja; dan 4) sosial berupa konsep diri dalam berinteraksi melakukan pekerjaan. Keempat karakteristik kompetensi ini memainkan peran penting bagi seseorang dalam menjalankan pekerjaannya.

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

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

Kemampuan ideal ini harus dimiliki oleh seorang dosen sebagai tenaga pendidik yang profesional di bidang proses belajar mengajar.

Setiap manusia memiliki potensi, karena itu potensi menjadi pertimbangan di dalam memperbaiki dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. Inti kompetensi yang dikembangkan menurut teori potensi diri yang diperkenalkan oleh Morgan dalam Hasibuan (2005) menyatakan bahwa setiap manusia memiliki potensi pengetahuan, kemahiran, perjalanan hidup, dan orientasi masa depan. Teori ini kemudian dikembangkan bahwa penjabaran pengetahuan akan dicapai

melalui pendidikan (pendagogik). Setiap kemahiran ditentukan oleh profesi yang ditekuni. Perjalanan hidup pada dasarnya merupakan apresiasi kepribadian seseorang dan orientasi masa depan banyak ditentukan oleh interaksi sosial yang dilakukan. Atau dengan kata lain setiap orang dituntut memiliki kompetensi sesuai dengan pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial.

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

4.2.2 Pengertian Kompetensi Dosen

Kompetensi dosen adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan (UU No. 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, dan PP No. 57 tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 20).

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

Sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 20 (2) menyatakan bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pendidik sebagai agen pembelajaran adalah sebagai berikut:

- a. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai kompetensi yang dimilikinya.
- b. Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.
- c. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.
- d. Kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Robbins (2007) menyatakan bahwa kata kompetensi (*ability*) atau *capacity* seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas pekerjaan yang ditentukan oleh empat sudut pandang kemampuan seseorang. Memiliki kemampuan pengetahuan sesuai wawasan (pedagogik), kemampuan profesi (profesional), kemampuan kepribadian dalam bertindak dan

kemampuan sosial dalam berinteraksi dengan orang-orang di tempat bekerja.

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

Konsep kompetensi yang diuraikan dalam penelitian ini menyangkut kompetensi dosen. Janawi (2012) menyatakan bahwa “kompetensi dosen” diartikan dengan arti cakap atau kemampuan. Pengertian kompetensi yang dikaitkan dengan kompetensi dosen adalah gambaran profesional atau tidaknya dosen dalam mengantarkan keberhasilan peserta didik. Ini berarti kompetensi merupakan sebuah kecakapan atau kemampuan seorang dosen dalam rangka mewujudkan kemampuannya memenuhi syarat seorang profesional dalam bidang pengajaran.

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

Kompetensi dosen dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan yaitu kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, sosial merupakan empat kompetensi yang perlu dikembangkan secara ideal di dalam pelaksanaan

tugas yang diemban oleh dosen (Musfah, 2011). Kompetensi merupakan salah satu bagian dari ilmu manajemen yang perlu diamati untuk melihat keberhasilan suatu individu sumber daya manusia dan pencapaian tujuan organisasi. Welgraith (2008) menyatakan kompetensi menjadi unsur penting dalam diri individu sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Termasuk dalam hal ini kompetensi dosen yang dibutuhkan dalam kemajuan perguruan tinggi.

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

Beer (2004) memberikan teori apresiasi dengan menyatakan bahwa setiap profesi yang dimiliki seseorang merupakan apresiasi profesional dan kompetensi. Profesional karena profesinya didasari oleh kompetensi dan seseorang yang berkompeten karena profesinya mendatangkan pendapatan. Inti dari teori apresiasi adalah mengapresiasi orang yang memiliki profesi untuk profesional dalam berkompeten.

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

Dasar menilai kompetensi dosen menurut Wallcot (2001) mengacu pada teori akses diri. Teori ini memandang bahwa kompetensi dosen adalah akses diri yang menunjukkan kompetensi seseorang untuk meraih

prestasi. Penilaian kompetensi dilihat dari kemampuan yang dimiliki seseorang berdasarkan kriteria kompetensi mengajar. Wujud kompetensi tenaga pendidik yaitu kemampuan pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial yang menunjang profesinya.

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

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

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

Pertama, kompetensi pedagogik yaitu kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya; memahami karakteristik, kebutuhan, dan perkembangan peserta didik; menguasai konsep dan prinsip pendidikan; menguasai konsep, prinsip, dan prosedur pengembangan kurikulum; menguasai teori, prinsip, dan strategi pembelajaran; menciptakan situasi pembelajaran yang interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberi ruang yang cukup bagi prakarsa, kreatifitas, dan kemandirian; menguasai konsep, prinsip, prosedur, dan strategi bimbingan belajar peserta didik; menguasai media pembelajaran termasuk teknologi informasi dan

komunikasi; dan menguasai prinsip, alat, dan prosedur penilaian proses dan hasil belajar (Suharsono, 2008).

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

Ketiga, kompetensi kepribadian dinilai berdasarkan kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia; menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, mantap, stabil, dewasa, berwibawa, serta arif dan bijaksana; berakhlak mulia dan menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat sekitar; memiliki jiwa, sikap, dan perilaku demokratis; memiliki sikap dan komitmen terhadap profesi serta menjunjung kode etik pendidik; menguasai konsep, prinsip, prosedur, dan strategi bimbingan belajar peserta didik; menguasai media pembelajaran termasuk teknologi informasi dan komunikasi; serta menguasai prinsip, alat, dan prosedur penilaian proses dan hasil belajar (Suharsono, 2008).

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

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

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

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

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

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

melaksanakan proses pembelajaran, dan kemampuan mengevaluasi proses pembelajaran.

Tentu setiap dosen dalam menghadapi proses belajar mengajar menginginkan untuk memiliki kompetensi yang terus meningkat baik secara pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial, namun kenyataannya tidak mudah bagi seorang dosen dapat meningkatkan kompetensinya. Hal ini dikarenakan ada dua faktor yang mempengaruhi kompetensi dosen sulit untuk ditingkatkan dalam dirinya yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal tersebut antara lain latar belakang pendidikan, pengalaman mengajar, etos kerja, penataran dan pelatihan. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi kompetensi dosen yaitu iklim kerja, kebijakan organisasi, lingkungan sosial, sarana prasarana. Faktor internal dan eksternal ini saling berakumulasi mempengaruhi kompetensi dosen dalam mengajar, karena itu perlu ada pemahaman bagi dosen untuk dapat menangani dan mengatasi faktor-faktor tersebut, sehingga dosen mampu mempertahankan dan terus meningkatkan kinerjanya.

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

4.2.3 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

a. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang tersebut tidak percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

b. Keterampilan

Keterampilan maksudnya adalah kemampuan diberbagai kompetensi. Contoh keterampilan adalah kemampuan public speaking yaitu keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

c. Pengalaman

Kompetensi juga memerlukan pengalaman seperti pengalaman mengorganisasi orang, berkomunikasi dengan orang banyak, mencari solusi, dan lain sebagainya.

d. Karakteristik Kepribadian

Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh karakteristik kepribadian seseorang. Karakteristik ataupun kepribadian seseorang dipengaruhi oleh kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

e. Motivasi

Motivasi adalah faktor dalam kompetensi yang dapat berubah dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

f. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Keragu-raguan dalam seseorang cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

g. Kemampuan Intelektual

Kompetensi seseorang juga bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.

h. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti rekrutmen dan seleksi karyawan, praktik pengambilan keputusan, dan lain sebagainya.

4.2.4 Manfaat Kompetensi

Kompetensi sangatlah berperan penting bagi setiap orang. Efektivitas setiap pekerjaan akan sangat dipengaruhi oleh kapabilitas setiap individu. Berikut adalah beberapa manfaat kompetensi sebagai suatu dasar kriteria pekerjaan:

- a. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai oleh perusahaan.
- b. Kompetensi individu dapat digunakan sebagai alat seleksi tenaga kerja yang potensial.
- c. Kecakapan tenaga kerja akan memaksimalkan produktivitas perusahaan.
- d. Kecakapan tenaga kerja dapat dijadikan dasar dalam mengembangkan sistem remunerasi.
- e. Kompetensi dapat membantu perusahaan untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi.
- f. Dapat memudahkan perusahaan dalam menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

4.2.5 Jenis-Jenis Kompetensi

Kunandar (2007) menjelaskan bahwa ada 5 jenis kompetensi, yaitu:

a. Intelektual

Merupakan perangkat pengetahuan yang ada pada diri seseorang yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaannya.

b. Fisik

Bergantung pada kemampuan fisik seseorang yang dibutuhkan guna melaksanakan tugas-tugas di pekerjaannya.

c. Pribadi

Merupakan perangkat perilaku yang berhubungan langsung dengan kemampuan individu untuk memahami diri, identitas diri, mewujudkan diri dan juga transformasi diri.

d. Sosial

Dalam jenis ini merupakan perangkat perilaku tertentu yang mana ini menjadi dasar atas pemahaman diri sebagai bagian dari sebuah lingkungan sosial.

e. Spiritual

Terakhir, ada spiritual yaitu kemampuan individu untuk memahami, menghayati dan juga mengamalkan kaidah-kaidah keagamaan.

4.2.6 Pengaruh Kompetensi Pada Lingkungan Kerja

Perlu kita ketahui bahwa kompetensi sangatlah berpengaruh terhadap lingkungan kerja. Setiap perusahaan tentunya mengharapkan calon tenaga kerja dengan *high competency*. Hal ini terjadi karena yang pertama, hal tersebut dapat membantu perusahaan untuk mengetahui sejauh apa karyawan dapat berkontribusi. Terutama pada visi dan misi yang telah perusahaan tentukan. Yang kedua, perkembangan suatu perusahaan berjalan

beriringan dengan *competency*. Semakin tinggi *competency* pada suatu lingkungan kerja, maka semakin cepat pula perkembangan perusahaan tersebut dalam mencapai visi dan misi yang telah perusahaan tetapkan.

4.2.7 Cara Meningkatkan Kompetensi

Baik perusahaan maupun karyawan, tentunya memiliki hubungan yang saling mempengaruhi. Maka dari itu, perusahaan haruslah membantu karyawannya untuk mengembangkan kompetensi yang mereka miliki. Seperti yang telah kita bahas tadi, bahwa dari hal tersebut para pekerja akan membuat perusahaan berkembang juga dalam mencapai tujuannya. Berikut hal yang bisa kita lakukan dalam mengembangkan *job competency*.

a. Pelatihan skill secara profesional

Salah satu agenda penting yang sering perusahaan lakukan untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensi karyawan adalah dengan membuat program pelatihan. Hal tersebut berguna untuk meningkatkan *competency* individu para karyawannya. Selain itu juga program pelatihan yang dilakukan secara profesional berguna untuk mempertahankan produktivitas dan kinerja perusahaan.

b. *Job enrichment*

Selanjutnya ada *job enrichment*, merupakan sebuah pemberian job desk dan tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan. Penambahan yang biasa perusahaan berikan berupa kompleksitas system maupun kuantitas job desk itu sendiri. Dengan melakukan hal ini, karyawan yang diberikan tugas dan tanggung jawab baru akan memiliki perasaan tertantang untuk melaksanakannya sehingga tingkat kompetensi mereka pun akan meningkat.

c. Membangun *teamwork*

Dengan membangun *teamwork*, akan mempermudah dan mempercepat realisasi tujuan perusahaan. Tentunya, sebuah perusahaan memiliki karyawan dengan berbagai macam individu dan latar belakang yang berbeda. Dari itu semua, team yang terdiri dari berbagai macam pemikiran yang berbeda tetapi memiliki kerjasama yang baik, akan melahirkan solusi-solusi yang baru dan kreatif dalam melaksanakan pemecahan masalah yang perusahaan miliki. Sehingga kompetensi para individu pun bisa meningkat.

d. Promosi

Dalam melakukan promosi jabatan tentunya, perusahaan mengharapkan kepada karyawan yang mereka promosikan agar bisa menjadi lebih berkembang kedepannya. Promosi jabatan itu sendiri biasanya berupa perubahan tugas karyawan dari suatu posisi atau jabatan, ke posisi atau jabatan lain yang lebih tinggi. Baik pendapatan, tunjangan. job desk, dan tanggung jawab yang perusahaan berikan pun lebih besar.

e. Rotasi kerja

Karyawan mudah bosan dan bisa menurun produktivitasnya jika memiliki rutinitas pekerjaan yang monoton. Dengan menempatkan karyawan ke cabang/tempat lain dengan scope job desk dan divisi yang masih serupa dengan sebelumnya. Rotasi kerja, perusahaan lakukan dengan tujuan untuk kembali meningkatkan produktivitas karyawannya.

f. Menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan

Fasilitas yang memadai dan menyenangkan menjadikan karyawan lebih fokus dalam bekerja. Pastinya, dengan suasana yang harmonis antar karyawan dapat membuat karyawan merasa betah, sehingga produktivitas dalam bekerja di kantor pun semakin meningkat.

g. Personal development

Human Resources dalam suatu perusahaan bisa membuat suatu kegiatan dalam kantor yang membangun kepribadian personal yang baik. Kepribadian personal yang baik menjadikan relasi antar karyawan lebih kompak. Sehingga pada akhirnya produktivitas pun akan meningkat dan perusahaan pun akan lebih cepat berkembang.

4.2.8 Indikator Kompetensi Dosen

Indikator Kompetensi Dosen dalam penelitian ini mengacu pada Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dan Peraturan Pemerintah Nomor 57 tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan pada pasal 20. Dasar pertimbangan pemilihan indikator ini adalah karena kompetensi pendidik akan relevan dengan penilaian kompetensi dosen.

Variabel Kompetensi dalam penelitian ini sesuai dengan UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dan PP No. 57 tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 20 menggunakan 4 (empat) indikator yaitu : (1) Kompetensi pedagogik, (2) Kompetensi profesional, (3) Kompetensi kepribadian, (4) Kompetensi sosial.

BAB 5

KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA DOSEN

5.1 Komitmen Organisasional

5.1.1 Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif (Zurnali C., 2010).

Komitmen organisasional cenderung didefinisikan sebagai suatu perpaduan antara sikap dan perilaku. Suatu komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi (Modway et al, 1982 dalam Trisaningsih, 2004).

Menurut Richard M.Steers dalam Sopiah (2008) komitmen organisasional sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap perusahaannya.

Menurut Kreitner and Kinicki (2010), komitmen organisasional adalah tingkat identifikasi individu dengan organisasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Robbins and Judge (2011) berpendapat bahwa komitmen organisasional adalah tingkat dimana karyawan memihak kepada organisasi tertentu serta tujuan-tujuannya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Menurut Luthans (2006) komitmen organisasional adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keinginan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain merupakan sikap yang merepleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses keberlanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Kemajuan organisasional menurut L. Mathis dan Jackson dalam (Sopiah, 2008) “ *Organizational Commitment is the degree to which employess believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*” (komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi).

Lincoln dalam (Sopiah, 2008) mendefinisikan komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota dan kemauan anggota pada organisasi. Definisi lain juga dikemukakan oleh Porter dalam (Sopiah, 2008) yang menjelaskan bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

Robbins dalam (Sopiah, 2008) mendefinisikan bahwa komitmen organisasional sebagai suatu sikap yang merepleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. Komitmen Organisasional menurut Ivancevich (2007) adalah perasaan identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasi.

Menurut Richard M. Steers dalam (Sopiah, 2008) menyatakan komitmen organisasional sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap perusahaannya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa definisi komitmen organisasional adalah kemampuan pada karyawan dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, tujuan organisasi atau perusahaan, mencakup unsur loyalitas terhadap perusahaan dan keterlibatan dalam pekerjaan.

5.1.2 Ciri-ciri Komitmen Organisasional

Michaels dalam Budiharjo (2003) ciri-ciri komitmen organisasional dijelaskan sebagai berikut:

- a. Ciri-ciri komitmen pada pekerjaan; menyenangi pekerjaan, tidak pernah melihat jam untuk segera bersiap-siap pulang, mampu berkonsentrasi pada pekerjaan, tetap memikirkan pekerjaan walaupun tidak bekerja.
- b. Ciri-ciri komitmen dalam kelompok; sangat memperhatikan bagaimana orang lain kerja, selalu siap menolong teman kerja, selalu berupaya untuk berinteraksi dengan teman kerja, memperlakukan teman kerja sebagai keluarga, selalu terbuka pada kehadiran teman kerja baru.
- c. Ciri-ciri komitmen pada organisasional; antara lain selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi, selalu mencari informasi tentang kondisi organisasi, selalu mencoba mencari komplementaris antara sasaran organisasional dengan sasaran pribadi, selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerja sebagai bagian dari usaha organisasional keseluruhan, menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi, berpikir positif pada kritik teman-teman, menempatkan prioritas di atas departemen, tidak melihat organisasional lain sebagai unit yang lebih baik, memiliki keyakinan bahwa organisasional tersebut memiliki harapan untuk berkembang, berpikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

5.1.3 Komponen Komitmen Organisasional

Allen dan Meyer (2009) membedakan komitmen organisasional atas tiga komponen yaitu *Affective Commitment*, *Normative Commitment*, dan *Continuance Commitment*;

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

Allen dan Meyer (2009) secara umum menjelaskan bahwa inti dari komitmen afektif meliputi kepekaan, kebanggaan, keterikatan, dan pencapaian hasil atas totalitas loyalitas yang ditunjukkan pada organisasi. Komitmen normatif meliputi pengungkapan perasaan untuk bekerja keras, memiliki loyalitas, menjunjung tinggi nilai kerja dan berupaya untuk berprestasi sebagai perwujudan komitmen alami. Komitmen berkelanjutan menganut ajaran tentang konsisten dalam berorganisasi, menghidupkan organisasi dan memiliki orientasi ke depan untuk kemajuan organisasi.

Berdasarkan ketiga dimensi tersebut, Dessler, Wang (2009) memberikan pedoman khusus untuk meningkatkan komitmen dalam melaksanakan tugas yaitu (1) Berkomitmen pada nilai manusia yaitu membuat aturan tertulis, memperkerjakan manajer yang baik dan tepat, mempertahankan komunikasi, (2) memperjelas dan mengkomunikasikan misi tugas (3) Memperjelas misi dan ideologi; berkharisma;

58

menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai; menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan; membentuk tradisi, (4) Menjamin keadilan yaitu memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif; menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif, (5) Menciptakan rasa komunitas seperti membangun homogenitas berdasarkan nilai; keadilan; menekankan kerjasama, saling mendukung, dan kerja tim, berkumpul bersama, (6) Mendukung perkembangan masyarakat yaitu melakukan aktualisasi; memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama; memajukan dan memberdayakan; mempromosikan dari dalam; menyediakan aktivitas perkembangan; menyediakan keamanan kepada masyarakat tanpa jaminan. Komitmen dalam melaksanakan tugas seperti di atas ditandai dengan kesediaan dosen untuk terlibat dalam berbagai kegiatan kampus termasuk kegiatan berinovasi, bekerja dan berupaya untuk kemajuan kampus, memberikan tenaga, pikiran, ide, waktu agar program kampus berkembang dan mencapai kemajuan, memberikan informasi-informasi positif, menonjolkan kelebihan-kelebihan yang dimiliki dan merasa bangga menjadi dosen serta memiliki pemikiran untuk tetap menjadi dosen, merasa akan menemukan masalah dan hambatan jika keluar dari keanggota dosen.

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

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

Sedangkan menurut Mowday at al. dalam (Curtis, Susan & Wright, 2001) mengemukakan bahwa komitmen organisasioanal dapat dipecah menjadi tiga komponen, yaitu :

- a. Keinginan memelihara keanggotaan dalam organisasi.
- b. Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.
- c. Kesediaan bekerja keras sebagai bagian dari organisasi.

Kanter dalam (Sopiah, 2008) juga mengemukakan tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu :

- a. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*) yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
- b. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*) yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi.
- c. Komitmen terkontrol (*control commitment*) yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku kearah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

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

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

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

Sedangkan yang termasuk komponen kehendak untuk bertindak laku adalah :

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

5.1.4 Bentuk Komitmen Organisasional

Dalam implementasinya, bentuk komitmen organisasional diuraikan sebagai berikut:

- a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen organisasional penting dalam menwujudkan kinerja. Meyer (2003) menyatakan bahwa. Keberhasilan suatu organisasi dalam memenuhi kinerja individu SDMnya sangat ditentukan oleh komitmen afektif (*the successful of organization in sufficient of performance very appointment by the affective commitment*). Komitmen afektif pada prinsipnya meliputi pengungkapan makna dari suatu pemahaman perasaan memiliki terhadap keberadaan organisasi, menumbuhkan kebanggaan dan selalu menceritakan tentang organisasi, memiliki suatu integritas berupa kesatuan emosi dengan organisasi dan senantiasa memberikan solusi atas masalah yang dihadapi oleh organisasi.

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

- 1) Merasa memiliki organisasi untuk maju dan berkembang.
- 2) Bangga menjadi bagian dari organisasi.
- 3) Memiliki integritas emosional dengan organisasi.

4) Memecahkan permasalahan melalui solusi kerja.

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

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

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

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

Teori-teori tersebut di atas merupakan teori yang digunakan dalam memahami pentingnya komitmen afektif organisasi dalam meningkatkan kinerja. Komitmen afektif dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Sulit mengatakan organisasi bisa maju

dan berkembang tanpa ada komitmen sebagai representasi kepekaan, kebanggaan, keterikatan, dan pencapaian hasil.

b. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

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

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

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

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

Teori yang digunakan dalam mengembangkan komitmen normatif yaitu menggunakan teori “wajib” yang dikemukakan oleh Mills (2004) menyatakan setiap orang berkewajiban untuk bekerja keras meningkatkan kinerja. Kewajiban tersebut merupakan suatu perilaku yang didorong oleh upaya sadar dan terkendalikan dalam mencapai suatu tujuan yaitu peningkatan kinerja. Organisasi memiliki komitmen yang mewajibkannya untuk bekerja keras di dalam mencapai tujuannya. Mencapai suatu tujuan berarti mencapai suatu

posisi yang konstruktif organisasi mewajibkan individu SDMnya untuk memenuhi kinerjanya.

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

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

c. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

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

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

Teori konsisten dikemukakan oleh Hebert (2004) menyatakan bahwa komitmen yaitu konsisten terhadap apa yang dikerjakan. Artinya untuk meningkatkan kinerja, diperlukan orang yang konsisten dalam mencintai pekerjaannya. Pekerjaan yang didasari oleh komitmen dengan rasa cinta tinggi akan menghasilkan kerja yang memuaskan.

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

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

d. Komitmen Perspektif (*Perspective Commitment*)

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

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

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

- 1) *Kejelasan tujuan atas komitmen yang prospektif yang dilakukan.*

- 2) *Mempertahankan hasil yang dicapai secara perspektif melalui perilaku dan tindakan menjaga komitmen yang telah ada.*
- 3) *Mengaktualisasikan perspektif kerja secara kontinyu.*

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

Komitmen mempunyai makna ganda dalam arti bahwa komitmen itu dapat dilakukan dari dua pihak yang saling mengisi dan memperkuat satu sama lain. Yaitu komitmen pimpinan terhadap organisasi dan personil dan sebaliknya komitmen personil terhadap organisasi dan pimpinan. Jika keduanya berhasil dibina dan dilaksanakan maka harapan untuk terbangunnya kebersamaan dalam rangka mencapai tujuan dapat terwujudkan lebih mudah.

Adapun komitmen pemimpin terhadap organisasi dan bawahan atau pegawai dapat dikemukakan pendapat dari Boone dan Johnson (dalam Husaini Usman, 2009) sebagai berikut:

a. Komitmen terhadap organisasi

Seorang manajer secara positif menerapkan komitmen ini dalam tiga cara yaitu membangun organisasi, mendukung manajemen yang lebih tinggi/setia kepada atasan bawahan dan beroperasi atau bekerja dengan nilai-nilai dasar yang dianut oleh organisasi.

b. Komitmen terhadap diri sendiri

Komitmen manajemen kedua difokuskan pada kepribadian manajer. Manajer yang baik menampilkan sebuah kekuatan dan kesan positif terhadap orang lain dalam segala situasi. Manajer yang sempurna tampak sebagai seseorang yang mengkombinasikan kekuatan dan perasaan rendah hati. Komitmen terhadap diri sendiri dibagi dalam 3 aktivitas khusus yaitu dengan menunjukkan otonomi, membangun diri sendiri sebagai manajer dan menerima kritik yang membangun.

c. Komitmen terhadap konsumen

Yang pertama dan mungkin paling penting dalam manajemen adalah perhatian terhadap konsumen. Manajer yang baik akan berusaha memberikan servis atau pelayanan yang bermanfaat terhadap konsumen. Seorang konsumen didefinisikan sebagai seseorang secara benar bermanfaat bagi kerja sebagai unit manager untuk beberapa manajer yang lain, konsumen penting adalah dari dalam contoh pegawai dalam suatu unit biasanya melayani anggota dari unit yang lain dalam organisasi yang sama. Dalam hal ini baik konsumen utama dari luar maupun dari dalam, kunci dari komitmen ini adalah pelayanan. Manajer yang baik mementingkan pelayanan dengan cara: komunikasi yang jelas, mementingkan konsumen terhadap pekerja memperlakukan konsumen sebagai prioritas utama, mencegah komentar yang merusak tentang orang-orang yang menggunakan produk atau pelayanan Kelompok kerja mereka.

d. Komitmen terhadap orang lain

Fokus komitmen manajemen keempat adalah kerja tim dan keanggotaan grup atau kelompok pribadi. Manajer yang sempurna menunjukkan sebuah dedikasi terhadap orang-orang yang bekerja untuk mereka. Ini menunjukkan manajer menggunakan kepemimpinan untuk menolong agar orang-orang sukses dalam tugasnya. Tiga aktivitas penting dari komitmen ini adalah memperlihatkan kepedulian positif dan penghargaan memberikan umpan balik yang membangun dan mendorong ide-ide inovatif.

e. Komitmen terhadap tugas

Komitmen manajemen kelima dikorelasikan pada tugas-tugas yang harus dikerjakan. Manajer yang sukses memberikan arti dan relevansi untuk menunjukkan tugas pada orang-orang. Mereka menyediakan fokus arah serta jaminan sukses dalam menyelesaikan tugas. Daya tahan dari manajer yang sempurna ditunjukkan melalui penampilan tinggi dan terus-menerus dari pengaturan organisasi. Komitmen ini dicapai dengan mengambil fokus yang tepat membuatnya sederhana, menjadikan tindakan sebagai orientasi dan membuat penting sebuah tugas.

Untuk memperkuat komitmen ada aspek lain yang tidak boleh diabaikan yaitu kebersamaan dan loyalitas. Kono dan Clegg dalam Kusdi (2011) Menjelaskan bahwa kebersamaan muncul karena Interaksi yang berulang-ulang. Hirschman dalam Kusdi (2011) membedakan loyalitas dalam dua aspek yaitu aspek sikap dan aspek perilaku, sebagai sikap (*attitude*), loyalitas diukur dengan menurunnya kemungkinan bahwa para pekerja akan keluar dari organisasi dan meningkatnya peluang memberikan dukungan positif kepada organisasi, sementara itu sebagai perilaku loyalitas diukur dari kesediaan para anggota untuk tetap mempertahankan hubungan dengan organisasi dalam situasi krisis atau penurunan. Unsur penting membangun loyalitas adalah kepercayaan. Komitmen merupakan salah satu efek sikap seseorang dan aspek perubahannya. Ia telah didefinisikan, antara lain : (a) komitmen (ketertarikan) adalah rasa identifikasi, keterlibatan, loyalitas atau kesetiaan yang dinyatakan oleh seseorang terhadap perusahaan (Gibson *et al.*, 1996), (b) komitmen adalah derajat sejauh mana seseorang memihak suatu organisasi tertentu dengan tujuan - tujuannya, dan berminat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi itu (Robbins, 1996).

Komitmen merupakan sifat hubungan seseorang individu dengan organisasi dalam memperlihatkan keinginan kuat untuk tetap menjadi personil pada organisasi, kesediaan berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi. Komitmen organisasional mengandung makna suatu rasa identifikasi, seseorang keterlibatan, dan loyalitas / kesetiaan / derajat, atau sifat hubungan dari seseorang terhadap organisasi yang ditujukan dengan memihak suatu tujuan organisasi, berminat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi, kesetiaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut, dan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Esensi utama komitmen individu (komitmen kerja) terhadap organisasi adalah menunjukkan pada suatu sikap seseorang berdasarkan nilai-nilai yang dimiliki dan diwujudkan melalui perilaku (sebagai hasil pengaruh dari faktor internal dan eksternal) terhadap organisasi. Komitmen tersebut ditunjukkan oleh individu melalui keterlibatan

dirinya pada organisasi, khususnya ia meyakini atau mempercayai tujuan dan nilai organisasi, berupaya membantu usaha organisasi dalam mencapai tujuan, dan mempertahankan diri tetap menjadi pegawai organisasi.

5.1.5 Faktor Penyebab Komitmen Organisasional

Allen dan Meyer (1990) seperti dikutip oleh Chairy (2002) membagi faktor penyebab (anteseden) komitmen organisasional berdasarkan tiga komponen organisasi, yaitu :

- a. Anteseden komitmen afektif terdiri dari: karakteristik pribadi, karakteristik jabatan, pengalaman kerja, serta karakteristik structural. Karakteristik structural meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol dan sentralisasi otoritas. Dari berbagai anteseden tersebut, hanya pengalaman kerja yang merupakan anteseden yang paling berpengaruh, terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam menjalankan peran kerja.
- b. Anteseden komitmen *continuance* terdiri dari besarnya dan/atau jumlah investasi atau taruhan sampingan individu, dan persepsi atas kurangnya alternative pekerjaan lain. Karyawan yang merasa telah berkorban ataupun mengeluarkan investasi yang besar terhadap organisasi akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena akan kehilangan apa yang telah diberikan selama ini. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak memiliki pilihan kerja lain yang lebih menarik akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena belum tentu memperoleh sesuatu yang lebih baik dari apa yang telah diperolehnya selama ini.
- c. Anteseden komitmen normatif terdiri dari pengalaman individu sebelum masuk ke dalam organisasi terdiri dari pengalaman individu sebelum masuk ke dalam organisasi (pengalaman dalam keluarga atau sosialisasi budaya) serta pengalaman sosialisasi selama berada dalam organisasi. Komitmen normatif karyawan dapat tinggi jika sebelum masuk kedalam organisasi, orang tua karyawan yang juga bekerja dalam organisasi tersebut menekankan pentingnya kesetiaan pada organisasi. Sementara itu

jika organisasi menanamkan kepercayaan pada karyawan bahwa organisasi mengharapkan loyalitas karyawan, maka karyawan juga akan menunjukkan komitmen normatif yang tinggi.

5.1.6 Konsep Dasar Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional yang tinggi diwujudkan dengan keinginan kuat untuk menjadi bagian dari organisasi sebagai cerminan berkaitan dengan tingkat loyalitas karyawan kepada organisasi. Komitmen organisasional tidak muncul secara tiba-tiba melainkan melalui proses yang berkesinambungan dan terus menerus (Luthans, 1995). Loyalitas pada dasarnya sebuah tingkatan identifikasi diri karyawan dengan tujuan serta nilai-nilai organisasi yang tidak pasif akan tetapi memunculkan motivasi intrinsik untuk selalu berkinerja yang terbaik.

Komitmen organisasional tidak merujuk pada kesetiaan karyawan terhadap organisasi yang bersifat pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dimana karyawan bersedia atas kemauannya sendiri untuk memberikan segala sesuatu yang ada pada dirinya untuk membantu merealisasikan tujuan dan kelangsungan organisasi. Selanjutnya Schoorman (1996) menyatakan kondisi yang terjadi di organisasi apabila komitmen karyawannya rendah adalah adanya tingkat absensi karyawan yang tinggi dan meningkatkan *turn over* serta ketidakinginan untuk berbagi dan berkorban untuk kepentingan organisasi (*unwillingness to share and make sacrifice*).

Komitmen organisasional dapat dipahami dari dua pendekatan yaitu *attitudinal* (sikap) *commitment* dan *behavioral* (perilaku) *commitment* (Mowday, et al.,1979). Perbedaan ini memiliki implikasi yang penting, tidak hanya pada definisi dan pengukuran komitmen organisasional tetapi juga pada pengembangan studi dan konsekuensi dari komitmen organisasional. Mowday, et al. (1979) menyatakan bahwa komitmen organisasional dengan pendekatan sikap memfokuskan pada proses dimana seseorang berpikir tentang hubungannya dengan organisasi, dengan pemikiran mempertimbangkan keselarasan antara nilai dan tujuannya dengan organisasi. Komitmen dengan pendekatan perilaku, lebih berhubungan dengan proses dimana seseorang menjadi terikat dengan organisasi dan bagaimana mengatasi permasalahannya.

Greenberg dan Baron (1993) menggunakan istilah pendekatan orientasi kesamaan tujuan individual dengan organisasi (*Goal-Congruence Orientation*) sebagai pendekatan sikap serta pendekatan orientasi sisi pertaruhan (*Side-Bets Orientation*) sebagai pendekatan perilaku. Kedua pendekatan tersebut diuraikan sebagai berikut :

1) Pendekatan sikap atau pendekatan orientasi kesamaan tujuan individual dengan organisasi (*Goal-Congruence Orientation*)

Komitmen organisasional berdasarkan pendapat sikap lebih mengarah pada masalah keterlibatan dan loyalitas. Pendekatan ini lebih menekankan pada faktor sikap dalam menjelaskan komitmen pada organisasi dan memfokuskan pada bagaimana seseorang mengidentifikasikan dirinya dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Hal ini merefleksikan kemauan orang untuk menerima dan bekerja untuk memenuhi tujuan organisasi. Pendekatan ini dikembangkan oleh Mowday, Porter dan Steers dalam Robert dan Hunt (1991) yang melihat komitmen pada organisasi sebagai hasil dari tiga faktor, yaitu :

- a. Keinginan kuat untuk menetap dalam organisasi.
- b. Keyakinan yang kuat dan penerimaan pada nilai-nilai maupun tujuan-tujuan organisasi.
- c. Kemauan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan usaha –usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Komitmen organisasional berdasarkan pendekatan sikap berhubungan dengan pengalaman kerja yang membuat orang merasa bagian dari organisasi, mempunyai hubungan secara emosional dengan organisasi dan merasa memiliki organisasi, ada perasaan kesatuan dan kebersamaan dalam organisasi (Greenberg dan Baron, 1993). Dalam pendekatan ini, komitmen karyawan pada organisasi didasarkan pada sikap karyawan tersebut terhadap organisasi. Miner (1992) menyatakan bahwa definisi komitmen organisasional secara sikap menyatu dengan ada atau tidaknya suatu keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Menurut Greenberg dan Baron (1993) bahwa komitmen organisasional berdasarkan sikap merupakan ‘goal congruence orientation’, yaitu sejauh mana seseorang yang mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi memiliki tujuan-tujuan pribadi yang sejalan

dengan tujuan-tujuan organisasi. Pendekatan sikap mencerminkan keinginan seseorang untuk menerima dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dalam perkembangannya komitmen organisasional yang berhubungan dengan pendekatan kongruensi tujuan (*goal congruence approach*), yaitu komitmen afektif (*affective commitment*) yang menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan untuk melakukannya.

2) Pendekatan Perilaku atau pendekatan orientasi sisi pertaruhan *Side-Bets Orientation*.

Pendekatan perilaku lebih banyak mendekatkan pada faktor perilaku, yaitu bagaimana perilaku seseorang dalam meningkatkan dirinya pada organisasi. Pendekatan orientasi sisi pertaruhan (*side-bets orientation*) atau pendekatan perilaku yang memfokuskan pada kecenderungan seseorang untuk mempertaruhkan keanggotaannya dalam organisasi karena ia merasa rugi jika meninggalkannya (Greenberg dan Baron, 1993). Seorang yang meninggalkan suatu organisasi akan kehilangan sebagian dari jaminan atau kesejahteraan masa depannya dan harus mengumpulkan lagi di organisasi lain, kerugian akibat meninggalkan organisasi akan terus meningkat dengan semakin lamanya keterlibatan seseorang sehingga menyebabkan untuk terus bertahan dalam organisasi. Pendekatan ini memandang bahwa komitmen organisasional dapat dipahami sebagai akibat dari perilaku yang telah dilakukan oleh seseorang pada organisasi dimana seseorang mengembangkan komitmennya bukan untuk organisasi, melainkan untuk tindakan sendiri. Greenberg dan Baron (1993) mengungkapkan konsep *side bets orientation* yang menekankan pada sumbangan (investasi) seseorang yang sewaktu waktu dapat hilang jika orang itu meninggalkan organisasi. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena orang merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya, misalnya orang mungkin tidak ingin meninggalkan pekerjaannya karena tidak ingin kehilangan hak pensiun atau pembagian keuntungan organisasi. Dalam

perkembangannya komitmen yang berhubungan dengan pendekatan orientasi sisi pertaruhan (*side-bets orientation*) adalah *continuance commitment* yang menunjukkan bahwa seseorang menjadi terikat dengan organisasi jika mereka telah banyak mengeluarkan biaya atau tenaga kepada organisasi yang sulit untuk ditarik kembali. Karyawan terikat pada organisasi karena beberapa faktor seperti rencana pensiun dan senioritas, dan keterikatan tersebut akan berhenti jika karyawan tersebut keluar dari organisasi.

5.1.7 Pengembangan Dimensi Komitmen Organisasional

Beberapa studi literatur atau penelitian sering menggunakan dimensi komitmen organisasional dengan dimensi yang dikemukakan Mowday, et al. (1979) serta Meyer dan Allen (1997). Pada awalnya Mowday, et al. (1979) mengembangkan pengukuran komitmen organisasional berdasarkan komitmen yang berhubungan dengan sikap dan komitmen yang berhubungan dengan perilaku. Komitmen dengan pendekatan sikap memfokuskan pada proses dimana seseorang berpikir tentang hubungannya dengan organisasi, melalui berbagai cara dapat memiliki sejumlah pemikiran bahwa seseorang mempertimbangkan keselarasan antara nilai dan tujuannya dengan organisasi. Komitmen dengan pendekatan perilaku, lebih berhubungan dengan proses dimana seseorang menjadi terikat dengan organisasi dan bagaimana mengatasi permasalahannya.

Meyer dan Allen (1997) mengembangkan dimensi berdasarkan tiga tipe komitmen organisasional, yaitu komitmen afektif, kontinuas dan normatif. Dimensi komitmen organisasional dalam konstruk yang terpisah antara komitmen afektif, *continuance* dan *normative*.

Dimensi komitmen organisasional yang dikemukakan oleh Mowday, et al. (1979) tidak dalam konstruk yang terpisah, melainkan komitmen organisasional hanya diukur dengan satu

dimensi tunggal dengan memiliki beberapa indikator. Penggunaan dimensi komitmen organisasional baik yang menggunakan dimensi Mowday, et al. (1979) atau Meyer dan Allen (1997) sangat tergantung dari tujuan penelitian dan membawa konsekuensi pada teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian.

Komitmen organisasional dalam penelitian ini menunjuk pada suatu sikap seseorang berdasarkan nilai-nilai yang dimiliki dan diwujudkan melalui perilaku (Gibson et al., 1996). Komitmen tersebut ditunjukkan oleh individu melalui keterlibatan dirinya pada organisasi, khususnya ia meyakini atau mempercayai tujuan dan nilai organisasi, berupaya untuk membantu usaha organisasi dalam mencapai tujuan dan mempertahankan diri untuk tetap menjadi pegawai di organisasi. Konsep komitmen organisasional mengandung makna adanya: (1) keyakinan (kepercayaan) pegawai kepada tujuan dan nilai organisasi, (2) kemauan membantu usaha organisasi, (3) kesetiaan (loyalitas) pegawai kepada organisasi, dan (4) kebanggaan diri menjadi anggota organisasi.

Penjabaran konsep komitmen tersebut selanjutnya diuraikan secara lebih rinci sebagai berikut :

a. Kepercayaan pegawai pada tujuan dan nilai organisasi

Keyakinan memiliki arti “kepercayaan yang sungguh-sungguh” (Poerwadarminta, 1984). Keyakinan yang tinggi kepada tujuan dan nilai organisasi dari pegawai merupakan salah satu cerminan dari pegawai yang bersangkutan memiliki komitmen yang tinggi. Tingkat keyakinan yang dimiliki oleh pegawai ditunjukkan dengan tingkat kepercayaan dirinya kepada tujuan dan nilai organisasi. Atas dasar keyakinan tersebut pegawai ikut memilikinya dalam mengamankan dan diwujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

b. Kemauan membantu organisasi

Kemauan mempunyai kata dasar mau yang berarti “sungguh-sungguh suka hendak (berbuat sesuatu) atau suka akan sesuatu” dan kemauan sendiri-sendiri memiliki arti “kehendak atau keinginan” (Poewadarminta, 1984). Kemauan pegawai lebih menunjuk kepada kehendak atau keinginan pegawai untuk melakukan sesuatu secara sungguh-sungguh dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Indikasi utamanya adalah pegawai ikut merasa memiliki organisasi, bekerja dengan sebaik-baiknya, bekerja sesuai dengan waktunya, dan sanggup menanggung resiko atau keputusan yang diambilnya (Hersey & Blanchard, 1992). Kemauan pegawai yang dimaksud dalam penelitian ini menunjukkan pada kemauan yang timbul dari pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya.

c. Loyalitas

Loyalitas memiliki arti kesetiaan (Echols & Shandily, 1998). Loyalitas yang dimaksud dalam konteks ini lebih menunjuk kepada kesetiaan karyawan untuk sanggup mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu disertai dengan kesadaran dan tanggung jawab (Harsey & Blanchard, 1992). Loyalitas pegawai dalam suatu organisasi diindikasikan dari perilakunya untuk sanggup melaksanakan tugas sesuai dengan kesepakatan bersama. Loyalitas yang dimaksudkan dalam konteks ini adalah loyalitas pegawai untuk mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan pekerjaannya.

d. Kebanggaan menjadi anggota organisasi

Bangga oleh Poerwadarminta (1984) diberi arti “besar hati, merasa gagah karena mempunyai keunggulan”, dan berdasarkan arti tersebut kebanggaan memiliki arti sebagai kebesaran hati, perasaan bangga berkaitan pada kepuasan diri atas sebuah keunggulan.

Kebanggaan yang dimaksudkan dalam konteks ini lebih menunjuk perasaan untuk memenuhi kebutuhannya karena bergabung dengan organisasi. Ia memandang dirinya sendiri sebagai bagian tak terpisahkan dari organisasi, sehingga yang bersangkutan berupaya menjaga citra sekaligus menopang kemajuan dan keberadaan organisasi. Kebanggaan personil yang dimaksudkan dalam konteks ini adalah kebanggaan personil terhadap organisasi.

Karyawan dengan komitmen yang tinggi cenderung memiliki perbedaan sikap dan perilaku lebih baik bila dibandingkan dengan karyawan dengan komitmen organisasional yang rendah. Karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi dapat menghasilkan performa kerja yang tinggi pula, serta karyawan akan memiliki kepedulian terhadap organisasi dalam mencapai tujuan dan mengarahkannya kearah yang lebih baik. Dengan adanya komitmen dalam suatu organisasi dapat memungkinkan untuk menghindari penurunan kinerja, serta komitmen organisasional yang dijalankan dengan baik dapat meningkatkan prestasi dan disiplin kerja dari para karyawan. Komitmen seorang terhadap organisasi salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan organisasi tersebut.

Greenberg et al., (2003) komitmen organisasional adalah derajat dimana karyawan terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, dimana didalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja. Luthans et al., (2006), komitmen organisasional sebagai suatu sikap paling sering diartikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, juga diartikan sebagai suatu keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain sikap ini merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Organisasi akan dapat hidup dan

berkembang karena adanya pegawai yang menggerakkannya. Manusia inilah yang akan menjadi aktor suatu organisasi untuk meraih tujuan organisasi. Setiap pegawai harus memberikan bekerja dengan baik dalam organisasi (Gibson et al., 1995). Luthans (2012) menjelaskan komitmen organisasional yang menggambarkan kepercayaan pegawai pada organisasi dan perkembangan anggota organisasi memperlihatkan perhatian sehingga mencapai kemajuan dan keberhasilan. Peran pegawai yang terlibat di dalamnya mempengaruhi keberhasilan organisasi, karena semakin tinggi komitmen yang baik maka kualitas kerja dan tingkat produktivitas akan membaik sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

Komitmen organisasional merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Komitmen organisasional merupakan hal yang mendasari adalah mengenai tingginya loyalitas atas tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan berhubungan dengan ketepatan dalam bekerja. Kinerja yang baik akan terlaksana ketika pegawai mampu memegang komitmennya untuk bersedia melaksanakan tugas dan tanggungjawab terhadap apa yang telah ditentukan sesuai kapasitas dan kemampuan yang terdapat dari dalam diri masing-masing pegawai. Menurut Steers et al., (1983), suatu bentuk komitmen kerja yang muncul bukan hanya loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi kerja yang bersangkutan. Artinya pegawai dalam suatu organisasi atau instansi mampu berperan aktif atas tugas dan tanggungjawabnya dengan menanamkan dalam diri masing-masing pegawai berkomitmen tinggi terhadap organisasi atau instansi mereka agar kualitas kinerja menjadi lebih baik. Komitmen organisasional memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Komitmen pegawai merupakan salah satu kunci yang turut menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Komitmen organisasional merupakan salah satu identifikasi yang menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan tersebut akan meyetujui visi misi yang diterapkan dalam operasionalnya dalam mencapai suatu tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang kuat dalam perusahaan cenderung akan memiliki tanggungjawab dan komitmen yang lebih besar

terhadap pekerjaannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi komitmen seseorang dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut.

Dosen sebagai salah satu penunjang keberhasilan perguruan tinggi sebagai sebuah organisasi, dituntut komitmennya dalam seluruh proses pencapaian tujuan. Komitmen organisasional dosen dinilai memiliki kaitan yang erat terhadap kinerjanya karena semakin tinggi komitmen organisasional seseorang maka akan mengurangi kemungkinan untuk meninggalkan organisasi tersebut, sehingga akan bekerja dengan maksimal.

5.1.8 Indikator Komitmen Organisasional

Pemilihan indikator komitmen organisasional berdasarkan pertimbangan bahwa indikator variabel komitmen organisasional memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasional yang dimilikinya. Komitmen organisasional dalam penelitian ini menunjukkan pada suatu sikap personil berdasarkan nilai-nilai yang dimiliki dan diwujudkan melalui perilaku (sebagai hasil pengaruh dari faktor internal dan eksternal). Komitmen tersebut ditunjukkan oleh personil melalui keterlibatan dirinya pada organisasi, khususnya ia meyakini atau mempercayai tujuan dan nilai organisasi, berupaya untuk membantu usaha organisasi dalam mencapai tujuan, dan mempertahankan diri untuk tetap menjadi personil di organisasi, atas dasar tersebut maka indikator yang dipilih adalah menggunakan indikator Gibson et al., (1996).

Variabel komitmen organisasional dalam penelitian ini menggunakan 4 (empat) indikator (Gibson et al., 1996) yaitu : (1) Keyakinan, (2) Kemauan, (3) Kesetiaan, (4) Kebanggaan.

5.2 Kinerja Dosen

5.2.1 Pengertian Kinerja

Sebelum mengkaji mengenai kinerja dosen, maka terlebih dahulu dikemukakan berbagai definisi tentang kinerja. Menurut Prawirosentono (1999) kata kinerja merupakan perbendaharaan yang berasal dari kata "*performance*", artinya hasil kerja dari individu atau sekelompok orang berdasarkan aktivitas yang dilakukan dari kewenangan dan tanggungjawab yang secara legal dilakukan tidak melanggar hukum dan moral. Pengertian kata kinerja diartikan secara umum adalah hasil kerja dan secara khusus diartikan sebagai prestasi kerja.

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

Pengertian kinerja menurut Handoko (2001) adalah gambaran akurat mengenai prestasi kerja yang dicapai secara sistematis yang sesuai dengan penilaian kerja yang memiliki standar penilaian dan ukuran yang jelas untuk mengetahui hasil yang dicapai (*performance measures*) sehingga mudah untuk diberi nilai. Sastrohadiwiryo (2005) memberikan definisi penilaian kinerja merupakan proses subyektif dan obyektif menyangkut pekerjaan yang telah dicapai dan hasil kerja yang dapat dinilai dengan menggunakan berbagai ukuran, prinsip dan kaidah kaidah yang dapat dinilai secara wajar, terpadu dan teroptimalisasikan.

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

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

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

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

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

Teori pengabdian dalam prospektif pemahaman kinerja, menurut Bourneta (2008) menyatakan kinerja adalah perwujudan pengabdian nyata di dalam menyikapi dan melakukan pencapaian hasil yang menguntungkan. Inti dari pernyataan ini adalah istilah pengabdian yang

memberikan pemahaman bahwa melalui pengabdian seorang individu mampu menjalankan aktivitas kerjanya dengan sungguh-sungguh untuk mencapai hasil yang menguntungkan.

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

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

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

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

Rivai (2008) menyatakan bahwa memahami kinerja juga dapat dinilai dari penilaian pimpinan terhadap bawahannya, yang dikenal dengan istilah kinerja kepemimpinan. Pengertian kinerja ini yaitu menilai bawahannya berdasarkan penilaian yang obyektif dari standar penilaian yang telah ditetapkan oleh pimpinan, namun kelemahan dari penilaian ini

sering bersifat subyektif karena tergantung kondisi personalitas pimpinan terhadap bawahannya.

Mangkunegara, (2005) menerangkan dalam bukunya bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan pengertian kinerja menurut Prawirosentono, (2002) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Pengertian kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya, Gani (2006). Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu, Wibowo (2007). Kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, Rivai (2006).

Konsep kinerja menurut Robbin (2002) merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan, sedangkan menurut Steers (1983) kinerja adalah kesuksesan yang dicapai individu dalam melakukan pekerjaannya, dimana ukuran kesuksesan yang dicapainya dapat disamakan dengan individu lain. Kesuksesan yang dicapai oleh individu adalah berdasarkan ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya.

Kinerja menurut Gibson (1996) adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi dan kriteria efektivitas kerja lainnya. Kinerja yaitu perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja, hasil nyata (outcomes) dan penilaian pada faktor seperti mencakup segi usaha, loyalitas, potensi, kepemimpinan dan moral kerja (Wexley dan Yukl : 1998).

Menurut Hani Handoko (2001), untuk menilai kinerja seseorang digunakan dua buah konsepsi utama, yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan sesuatu pekerjaan

dengan benar. Efektivitas adalah merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat, dan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Prawirosentono (1999) kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika.

5.2.2 Dimensi Penilaian Kinerja

Dimensi yang digunakan dalam melakukan penilaian kinerja personil menurut Prawirosentono (1999) sebagai berikut :

- 1) Pengetahuan atas pekerjaan, pekerjaan atas tanggung jawab pekerjaan yang menjadi tugas karyawan.
- 2) Perencanaan dan organisasi, kemampuan membuat rencana pekerjaan meliputi jadwal dan urutan pekerjaan, sehingga tercapai efisiensi dan efektivitas.
- 3) Mutu pekerjaan, ketelitian dan ketepatan pekerjaan.
- 4) Produktivitas, jumlah pekerja yang dihasilkan dibandingkan dengan waktu yang digunakan.
- 5) Pengetahuan teknis, dasar teknis dan kepraktisan sehingga pekerjaannya mendekati standar kinerja.
- 6) *Judgment*, kebijakan dan kemampuan menyimpulkan tugas sehingga tujuan organisasi tercapai.
- 7) Komunikasi, kemampuan berhubungan secara lisan dengan orang lain.
- 8) Kerjasama, kemampuan bekerja sama dengan orang lain dan sikap yang konstruktif dalam tim.
- 9) Kehadiran dalam rapat, kemampuan dan keikutsertaan (partisipasi) dalam rapat berupa pendapat atau ide.
- 10) Manajemen proyek, kemampuan mengelola proyek, baik membina tim, membuat jadwal kerja, anggaran dan menciptakan hubungan baik antar karyawan.

- 11) Kepemimpinan, kemampuan mengarahkan dan membimbing bawahan, sehingga tercapai efisiensi dan efektivitas.
- 12) Kemampuan memperbaiki diri sendiri, kemampuan memperbaiki diri dengan studi lanjutan atau kursus-kursus.

Sejalan dengan penilaian diatas, Bernadin dan Russel (1998) mengatakan bahwa di dalam penilaian kerja ini terdapat beberapa kriteria yang dapat dilihat antara lain :

- a. *Quality*, yaitu tingkat hasil yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- b. *Quantity*, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam bekerja.
- c. *Timeliness*, yaitu tingkat ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan aktivitas kerjanya, sehingga dengan demikian dia dapat melakukan aktivitas lainnya.
- d. *Cost-Effectiveness*, yaitu suatu tingkat efisiensi dalam menggunakan waktu dalam bekerja.
- e. *Need for Supervision*, yaitu suatu tingkat kemandiriannya dalam bekerja.
- f. *Impersonal Impact*, dampak hubungan antar pribadi baik antar sesama rekan sekerja maupun antar atasan dan bawahan (*need working*).

Selanjutnya menurut Lateiner dan Levine (1993) mengemukakan hal yang sama bahwa indikator kinerja karyawan dapat dilihat dari :

- a. Keteraturan dan ketepatan waktu kerja
Karyawan harus bekerja di tempat kerja selama jam kerja dan selesainya secara teratur dan benar.
- b. Kepatuhan terhadap aturan dan sistem kerja
Peraturan dan sistem kerja yang dibuat serta menjadi pedoman kerja dipatuhi secara baik dan benar.
- c. Kuantitas dan kualitas pekerjaan yang memuaskan
Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas dan kuantitas tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan.

- d. Penyelesaian pekerjaan dengan semangat yang baik
Kinerja tidak hanya menyangkut ketaatan seorang karyawan pada perusahaan, tetapi juga menyangkut semangat dan kegairahan kerja. Setiap karyawan idealnya harus dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab, bukan keterpaksaan atau karena takut mendapat sanksi.
- e. Hubungan dan komunikasi yang efektif
Kinerja yang baik tidak akan muncul tanpa ada hubungan dan komunikasi yang efektif antara pimpinan dan karyawan.
- f. Mampu memberikan motivasi dan nilai tambah
Kinerja yang baik akan selalu menjadi motivasi dalam bekerja dan dihargai sebagai suatu nilai tambah seorang karyawan.
- g. Tanggung jawab terhadap aset perusahaan
Kinerja yang baik akan selalu bertanggung jawab dengan baik setiap menggunakan atau memanfaatkan aset perusahaan.

Setiap indikator kinerja biasanya diukur dengan berdasarkan kriteria standar tertentu. Dalam pengukuran kinerja, terdapat kriteria-kriteria atau ukuran yang dijadikan indikator, indikator tersebut antara lain sebagai berikut ini (Wirawan, 2009) : (a) Kuantitatif (seberapa banyak), (b) Kualitatif (seberapa baik), (c) Ketepatan waktu pelaksanaan tugas atau penyelesaian produk, (d) Efektivitas penggunaan sumber organisasi, (e) Cara melakukan pekerjaan, (f) Efek atas suatu upaya, (g) Metode melaksanakan tugas, (h) Standar sejarah, (i) Standar nol atau absolut.

Dari beberapa definisi tersebut penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan output atau hasil yang dihasilkan baik segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perannya didalam organisasi atau perusahaan yang disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Soedjono (2005) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni : (1) Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. (2)

Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. (3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. (4) Efektivitas. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. (5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan. (6) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan (7) Tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Sedangkan Gie (2002) mengemukakan : Kinerja adalah suatu keadaan yang mengandung pengertian terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendakinya kalau seseorang melakukan perbuatan dengan maksud tertentu dan memang dikehendakinya maka perbuatan orang itu dikatakan efektif memberikan akibat atau mencapai maksud sebagaimana dikehendaki. Hal ini mengandung arti bahwa seorang pegawai harus bekerja secara efektif untuk menghasilkan kinerja yang maksimal. Melalui kinerja yang sesuai dengan harapan organisasi maka akan berakibat pada tercapainya yang direncanakan pegawai sebelumnya. Apabila tujuan tersebut berhasil dicapai dalam jangka waktu telah direncanakan maka dapat dikatakan bahwa kinerja juga telah tercapai.

Bernardin dan Russel, (dalam Mangkunegara, Anwar, 2005) yang memberikan definisi tentang performance sebagai berikut : *“Performance is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period.”* (Prestasi adalah pencatatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu). Arti kinerja (*performance*) adalah prestasi kerja atau hasil kerja. Istilah kinerja atau prestasi itu sendiri sebenarnya adalah pengalihan bahasa dari kata inggris *“performance”* kamus *The New Webster Dictionary* memberikan tiga arti bagi kata *“performance”* yaitu :

- 1) *Performance* adalah “prestasi” yang digunakan dalam konteks atau kalimat misalnya, mobil yang sangat cepat (*high performance car*).
- 2) *Performance* adalah “petunjuk” yang biasanya digunakan dalam kalimat *“Folk Fance Performance”* atau pertunjukan tarian-tarian

rakyat.

3) *Performance* adalah “pelaksanaan tugas”.

Kinerja adalah suatu hasil yang telah dicapai dapat melalui tugas dan tanggung jawab yang diberikan pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja diatas dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal, kemampuan, kecakapan, jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan dan kecakapan serta keterampilan yang dimilikinya.

Dari pendapat yang dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai kinerja, maka setiap pekerjaan yang dilaksanakan secara individu maupun kolektif harus mengacu pada waktu, tujuan dan perencanaan. Artinya apabila pekerjaan telah dilaksanakan sesuai tepat waktu, tepat tujuan dan tepat perencanaan maka dapat dikatakan efektif atau memperoleh kinerja yang lebih baik.

5.2.3 Penilaian kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawainya. Secara umum tujuan dari penilaian kinerja adalah memberikan timbal balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kinerja pegawai dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Secara khusus tujuan penilaian kinerja adalah sebagai pertimbangan keputusan organisasi terhadap pegawainya mengenai promosi, mutasi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan ataupun kebijakan manajerial lainnya. Sehingga penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan dari proses perekrutan, seleksi, penempatan dan pelatihan di organisasi. (Hariandja 2005).

Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi / menilai kinerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan kepada para karyawan tentang kinerja mereka (Handoko,

2001). Menurut Suprihanto (1997) penilaian kinerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan atau suatu proses yang terjadi didalam organisasi dimana organisasi menilai dan mengetahui kinerja seseorang. Glueck (1998) mendefinisikan evaluasi kinerja sebagai kegiatan penentuan sampai pada tingkat mana seseorang melakukan tugasnya secara efektif.

Byars dan W. Rue (2000) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses penentuan dan pengkomunikasian kepada karyawan bagaimana mereka dalam melaksanakan secara ideal, penyusunan rencana perbaikan kinerja. Menurut Raymond (2000) penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mendapatkan informasi seberapa baik karyawan melaksanakan tugasnya.

5.2.4 Metode Penilaian Kinerja

Wexley dan Yukl (1998) mengemukakan beberapa kategori metode penilaian kinerja yang dapat digunakan yaitu sebagai berikut :

a. Subjective Procedures

Prosedur ini meliputi penilaian / pendapat tentang kinerja karyawan yang dibuat oleh atasan, bawahan, teman sekerja, pemeriksa dari luar / dilakukan sendiri. Metode ini dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu:

- 1) *Rating Scale*, suatu metode penilaian yang dilakukan atasan terhadap karyawannya berdasarkan sifat-sifat dan karakteristik dari bermacam-macam pekerjaan.
- 2) *Checklist*, dalam prosedur ini penilai memiliki daftar pertanyaan khusus dan ia melaporkan secara ringkas, misalnya dijawab “Ya” atau “Tidak”. Jadi sifatnya berupa laporan tingkah laku kerja saja.

- 3) *Employee Comparison*, metode ini dilakukan dengan cara membandingkan antar karyawan yang dilakukan secara perfaktor. Dalam hal ini perlu dirancang terlebih dahulu skala penilaian untuk tiap-tiap faktor yang akan dinilai.
- 4) *Critical Incident*, dalam metode ini supervisor menyimpan catatan-catatan tentang contoh perilaku karyawan melebihi standar kinerja maupun perilaku yang tidak diinginkan dari setiap karyawannya.
- 5) *Group Appraisal*, metode ini dilakukan secara bersama-sama atasan. Proses evaluasi ini dipimpin oleh seorang koordinator yang mengendalikan proses ini.
- 6) *Easy Evaluation*, penilaian prestasi kerja ini dilakukan dengan meminta seseorang atasan menguraikan secara jelas dan terperinci. Uraian ini bisa berpedoman pada kriteria prestasi kerja yang diinginkan.

b. *Direct Measures*

Ada dua tipe pengukuran langsung, yaitu : pertama, yang berhubungan dengan produksi seperti unit yang dihasilkan, kualitas kerja, jumlah yang ditolak dan sebagainya. Kedua yang berhubungan dengan informasi pribadi seperti absensi, waktu yang dibutuhkan untuk training, masa jabatan, kecelakaan kerja, dan lain-lain.

c. *Proficiency Testing*

Dalam prosedur ini penilai dilakukan pada saat kerja berlangsung atau dengan cara memanipulasi yaitu karyawan diminta untuk melakukan suatu pekerjaan seperti dalam pekerjaan yang sesungguhnya. Mengacu pada pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah penilaian sistematis dimana organisasi mendapatkan informasi tentang tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan

tugasnya yang mencakup kelebihan dan kekurangannya sesuai dengan standar / kriteria yang ditetapkan dan dapat digunakan sebagai bahan perbaikan kinerja di masa mendatang.

5.2.5 Aspek - Aspek Penilaian Kinerja

Menurut Hasibuan (2005) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai dalam kinerja adalah sebagai berikut : a) Kesetiaan, b) Prestasi kerja, c) Kejujuran, d) Kedisiplinan, e) Kreativitas, f) Kerjasama, g) Kepemimpinan, i) Prakarsa, j) Tanggung Jawab dan Kecakapan.

Adapun aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi :

- a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan
- b. Waktu yang dipergunakan atau lamanya menyelesaikan pekerjaan
- c. Jumlah kesalahan dalam melakukan pekerjaan, dan
- d. Jumlah dan jenis pemberian dalam bekerja

Sedangkan aspek kualitatif meliputi :

- a. Kecepatan kerja dan kualitas pekerjaan
- b. Tingkat kemampuan dalam bekerja
- c. Kemampuan menganalisis data atau informasi, kemampuan atau kegagalan menggunakan mesin atau peralatan, dan
- d. Kemampuan mengevaluasi (keluhan atau kebiasaan konsumen)

Dalam praktek di lapangan terdapat dua kategori kinerja yaitu : kinerja baik dan kinerja buruk, hal-hal ini sangat erat kaitannya dengan faktor internal dan eksternal individu, dua faktor

tersebut dapat mempengaruhi kinerja personil. Untuk lebih lanjut dapat dilihat pada Tabel 5.1 berikut ini.

Tabel 5. 1. Kinerja Baik dan Kinerja Buruk

Kategori	Internal (Pribadi)	Eksternal (Lingkungan)
Kinerja Baik	• Kemampuan tinggi • Kerja keras / Motivasi tinggi	• Pekerjaan mudah • Nasib baik • Bantuan dari rekan kerja • Pemimpin yang baik
Kinerja Buruk	• Kemampuan rendah • Upaya sedikit	• Pekerjaan sulit • Nasib buruk • Rekan kerja yang tidak produktif • Pimpinan tidak simpatik

Sumber : Timpe (2002)

Dari Tabel 5.1 di atas menunjukkan bahwa keadaan kinerja baik dan buruk dapat bersifat internal dan eksternal, sifat internal dan upaya, sifat eksternal pada pekerjaan itu sendiri, nasib baik, rekan kerja dan pemimpin.

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuan, salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan organisasi adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada empat indikator (Robbins, Stephen P., 2006) yaitu :

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja organisasi yang dicerminkan oleh kinerja pegawai, Rivai (2005). Jadi kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan diukur. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil. Dengan demikian penilaian global sehingga organisasi memerlukan kinerja tinggi. Menurut Siagian (2005) ciri-ciri utama organisasi berkinerja tinggi, antara lain: (1) mempunyai arah yang jelas untuk ditempuhnya, arah tersebut tercermin pada visi dan misi yang dimiliki oleh pemimpin dalam organisasi tentang mau kemana organisasi mau dibawa, (2) selalu berupaya dalam organisasi tersedia tenaga berpengalaman dan keterampilan tinggi disertai oleh semangat, (3) para pemimpinnya membuat program pendidikan dan latihan yang baik pada suatu rencana strategis, rencana aksi yang diharapkan membuahkan keuntungan yang memuaskan dan menempatkan organisasi pada posisi bersaing yang dapat diandalkan, (4) orientasi pada hasil dan memiliki kesadaran yang tinggi tentang pentingnya efektifitas dan produktifitas, (5) salah satu sifat penting yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil ialah kesediaannya membuat komitmen pada strategi yang telah ditentukan dan berupaya bersama seluruh komponen organisasi lainnya agar strategi tersebut membuahkan hasil yang diharapkan.

Kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur karena berhubungan dengan kualitas dan kuantitas pekerjaan, Swasto (1996). Jadi pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen, baik organisasi publik maupun swasta. Namun karena sifat dan karakteristik organisasi sektor publik berbeda dengan sektor swasta, penekanan dan orientasi pengukuran kinerjanya pun terdapat perbedaan. Tujuan dilakukan penilaian kinerja di sektor publik adalah: (1) mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi, (2) menyediakan sarana pembelajaran pegawai, (3) memperbaiki kinerja periode berikutnya, (4) memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*, (5) memotivasi pegawai, dan (6) menciptakan akuntabilitas public, Mahmudi (2007).

Pengukuran kinerja individual dengan penilaian diri sendiri (*self appraisal*) adalah penilaian yang dilakukan oleh pegawai itu sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahan dirinya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki dimasa datang. Salah satu kebaikan dalam metode ini adalah dapat mencegah terjadinya perilaku yang selalu membenarkan diri (*defensive behavior*). Metode ini disebut dengan pendekatan masa depan sebab pegawai akan memperbaiki diri dalam rangka melakukan tugas-tugas masa yang akan datang dengan lebih baik. Ada beberapa alasan untuk penggunaan penilaian diri sendiri (*self appraisal*), yaitu: (1) dapat berpartisipasi dalam proses penilaian, (2) dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai yang dinilai sehingga mampu mengikuti kompetisi yang sehat diantara pegawai dan selain itu dapat mengurangi penolakan saat dinilai, (3) dapat memperbaiki diri sendiri, (4) dapat menentukan tujuan-tujuan yang akan datang secara sendiri, (5) melatih diri pegawai untuk menentukan dan merencanakan sendiri kariernya dimasa yang akan datang, H.Veitza Rivai et al., (2008).

Dari beberapa dimensi pengukuran kinerja yang telah diuraikan di atas, dapat diartikan bahwa kinerja yang berupa produktivitas pelayanan kepada masyarakat adalah hasil yang dicapai suatu organisasi dalam

kurun waktu tertentu sebagai dampak pelayanan yang telah ditawarkan kepada masyarakat.

5.2.5 Faktor-Faktor Penentu Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja secara garis besar disebabkan oleh tiga variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi mereka (Gibson, Ivancevich and Donelly, 1994), yaitu sebagai berikut :

- (1) Variabel individu meliputi :
 - a. Kemampuan, ketrampilan, mental dan fisik
 - b. Latar belakang terdiri dari keluarga, faktor sosial dan pengalaman
 - c. Demografis meliputi umur, asal-usul, jenis kelamin
- (2) Variabel organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur organisasi, dan desain pekerjaan.
- (3) Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, perilaku, motivasi, dan lainnya.

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

Kinerja dosen merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan proses belajar mengajar di perguruan tinggi. Prawirosentono (1999) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang erat antara kinerja perseorangan dengan kinerja perusahaan. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa apabila kinerja dosen baik, maka kinerja perguruan tinggi juga akan menjadi baik. Dalam kinerja tidak hanya hasil akhir dari sebuah pekerjaan, tapi bagaimana tahapan selama proses pekerjaan berlangsung apakah berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Kinerja dosen merupakan faktor yang paling penting dalam

menentukan kualitas pembelajaran. Menurut pendapat Usman, “Kinerja dosen adalah unjuk kerja yang ditunjukkan oleh dosen, baik secara kualitas dan kuantitas dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, yang diukur berdasarkan kedisiplinan, kerja sama, ketaatan, kehadiran, kompetensi profesional, dan kuantitas kerja.

Kinerja seorang dosen menurut Mc Clelland (1987) bahwa prestasi kerja (kinerja) mempunyai karakteristik-karakteristik tertentu yang dapat dikembangkan, yaitu (1) menyukai pengambilan resiko dan tantangan, (2) mempunyai kecenderungan untuk menetapkan tujuan-tujuan, (3) mempunyai kebutuhan yang kuat akan pekerjaannya dan (4) mempunyai keterampilan dalam perencanaan. Seorang dosen yang memiliki prestasi kerja, dapat diketahui ketika dalam melaksanakan tugasnya, memiliki beberapa karakteristik kinerja, salah satunya yaitu seorang dosen menyukai tantangan dan mau mengambil resiko. Hal tersebut mengindikasikan bahwa dosen tersebut memiliki motivasi kerja yang tinggi, dimana suatu tantangan dan resiko dia ambil sebagai suatu acuan untuk meningkatkan kinerjanya. Sehingga akan memunculkan suatu produktivitas kerja dosen yang dapat memberi dampak secara tidak langsung pada pendidikan di perguruan tinggi tersebut.

Tri Dharma Perguruan Tinggi menjadi tolak ukur produktivitas seorang dosen dalam menghasilkan lulusan yang siap mengisi lapangan kerja dan juga peneliti. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (1988) ada tiga faktor yang mempengaruhi produktivitas individu, (1) kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaannya, (2) tingkat usahanya, (3) dukungan yang diberikan oleh orang tersebut. Produktivitas kinerja dosen dapat dimunculkan, ketika dosen itu mampu melaksanakan tugasnya baik secara struktural maupun fungsionalitasnya yang tidak hanya melaksanakan pengajaran, tetapi meningkatkan budaya riset dan pengabdian dikalangan dosen.

Keberhasilan kinerja seorang dosen dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, dimana faktor internal maupun eksternal. Menurut Robert L. Mathis dan H. Jackson (1988) ada lima faktor yang mempengaruhi kinerja individu yaitu: *Ability* (kemampuan), *Motivation* (motivasi),

Support (dukungan), *Job Satisfaction* (kepuasan kerja), *Organizational Commitment* (komitmen organisasi).

5.2.7 Indikator Kinerja Dosen

Penelitian ini menggunakan pendekatan konsep pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Robbins, Stephen P., 2006 dihubungkan dengan kinerja dosen dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi. Pertimbangan menggunakan indikator ini adalah karena konsep pengukuran kinerja ini memuat elemen-elemen yang penting dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan yang mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang diberikan pada karyawan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi

Variabel indikator kinerja dosen dalam penelitian ini menggunakan 4 (empat) indikator pendekatan konsep pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Robbins, Stephen P., 2006 yaitu : (1) Kualitas, (2) Kuantitas, (3) Ketepatan Waktu, (4) Efektivitas.

BAB 6

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMPETENSI DOSEN DAN KINERJA DOSEN PTS

Pada Bab ini membahas mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional, pengaruh gaya kepemimpinan transformasional secara langsung dan tidak langsung melalui komitmen organisasional terhadap kinerja dosen, pengaruh kompetensi dosen terhadap komitmen organisasional, pengaruh kompetensi dosen secara langsung dan tidak langsung melalui komitmen organisasional terhadap kinerja dosen, dan pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja dosen.

Buku ini merupakan hasil penelitian dilaksanakan pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Kota Jayapura dengan populasi sebanyak 430 orang dosen yang mempunyai jabatan fungsional dari 15 PTS dan menetapkan sampel sebanyak 207 responden berdasarkan rumus Slovin. Data hasil kuesioner diuji dengan uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji univariate outliers, uji multivariate outliers, pengujian hipotesis langsung dan pengujian hipotesis tidak langsung. Analisa data dilakukan dengan metode statistik diskriptif, metode statistik inferensial, analisis model pengukuran dan analisis model persamaan struktural (SEM). Berikut adalah uraian hasil penelitian ini dari buku ini.

6.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi.

Melalui transformasi nilai tersebut diharapkan hubungan baik antar anggota dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi.

Popper dan Zakkai (2000) menyatakan gaya kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang proaktif. Proaktif disini berarti pemimpin melihat kondisi saat ini sebagai batu loncatan untuk pencapaian tujuan di masa depan. Pemimpin yang berhubungan dengan kebutuhan pengembangan para bawahannya, sedangkan menurut Jung dan Avolio (2008) gaya kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen.

Seorang pemimpin mampu menginspirasi, membangkitkan komitmen, motivasi dan optimis dalam melaksanakan pekerjaan, serta menumbuhkan atmosfir kerjasama, gairah yang dapat mempengaruhi perilaku bawahan untuk mencapai tujuan organisasi (Goleman, 2004). Menurut Gilder (2003) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keinginan yang kuat untuk memelihara dan menjaga hubungan yang sangat berharga antara karyawan dengan organisasinya. Goleman (2004) kepemimpinan yang memiliki nilai kesadaran diri, kesadaran sosial dan pengelolaan diri mampu membangkitkan komitmen, motivasi, optimisme di dalam melaksanakan pekerjaan dan menumbuhkan atmosfer kerja sama dan gairah yang dapat mempengaruhi perilaku bawahan berdasarkan nilai-nilai yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen merupakan sifat hubungan seorang individu dalam organisasi dengan memperlihatkan keinginan kuat untuk menjadi pegawai organisasi, kesediaan berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dan kepercayaan penerima yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi (Robbins, 1996). Pegawai yang diberdayakan oleh pemimpin akan berkomitmen tinggi terhadap organisasi sehingga berdampak pada peningkatan kinerjanya (Gibson, 1996).

Secara kumulatif, gaya kepemimpinan transformasional memunculkan tujuan berkomitmen dan inovatif pada pendekatan untuk manajemen dan hasil. Lebih khusus lagi, gaya kepemimpinan

transformatifional diharapkan dapat membentuk perilaku pegawai melalui tiga proses psikologis (Bass, 2004).

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

Dari uraian tersebut Goleman (2004), Gibson (1996), dan Luthans (2006), dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformatifional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hal ini sejalan dengan temuan (Avolio et al., 2004, Gilder 2003, Lok & Crawford, 2003) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformatifional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Hasil analisis faktor konfirmatori yang dilakukan untuk mendefinisikan konstruk gaya kepemimpinan transformatifional mengkonfirmasi bahwa karisma, inspirasi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individual merupakan indikator atau *observed fit* bagi konstruk gaya kepemimpinan transformatifional. Analisis konfirmatori juga menjelaskan bahwa indikator karisma memberikan sumbangan paling besar bagi konstruk gaya kepemimpinan transformatifional dibandingkan indikator inspirasi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individual. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai *loading factor* sebesar 0,85 sebagaimana nampak pada Lampiran 1. Nilai *loading factor* indikator karisma yang tinggi menunjukkan adanya sumbangan yang lebih besar dari indikator dimaksud pada variabel laten gaya kepemimpinan transformatifional. Hal ini menunjukkan karisma pemimpin berperan penting dibanding inspirasi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individual.

Hasil kajian untuk menjawab rumusan masalah yang pertama secara parsial dapat diamati dari hasil analisis SEM pada Lampiran 2. Data tabel tersebut menunjukkan bahwa peningkatan gaya kepemimpinan transformatifional berpengaruh nyata terhadap peningkatan komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t* hitung (*critical ratio*) 3,131 lebih besar dari nilai *t* tabel 1,984. Hasil

penelitian ini menerima hipotesis pertama yang diajukan dan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini membuktikan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional yang ditandai dengan nilai koefisien *standardized regression weight* sebesar 0,282. Artinya, setiap kenaikan 1 (satu) satuan variabel gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan komitmen organisasional sebesar 0,282 satuan. Koefisien regresi positif didukung dengan analisis deskriptif persepsi responden tentang variabel gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional dengan rerata persepsi responden cukup tinggi baik pada variabel gaya kepemimpinan maupun komitmen organisasional.

Hasil kajian ini mengungkapkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang semakin baik pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Kota Jayapura, yang secara aktual meliputi; karisma, inspirasi, ransangan intelektual, dan pertimbangan individual berpengaruh secara nyata terhadap peningkatan komitmen organisasional dosen yang sepadan dengan; keyakinan, kemauan, kesetiaan, dan kebanggaan.

Secara substansial dapat dikatakan bahwa pemimpin yang memiliki karisma yang nampak pada kemampuan mengarahkan bawahan untuk menjalankan visi dan misi organisasi kearah yang lebih baik; kemampuan menentukan tindakan yang terbaik pada situasi yang sulit; kemampuan menerima kritik yang membangun; dan kemampuan percaya diri dan memiliki kepekaan terhadap harga diri, mampu meningkatkan komitmen organisasional dosen. Karisma yang dimaksudkan adalah orang yang memiliki kemampuan (luar biasa) untuk mempengaruhi orang lain dan orang yang terpengaruh tersebut selalu setia. (Weber, 2007). Selanjutnya, pemimpin yang dapat menginspirasi bawahan dengan cara membangkitkan antusiasme bawahan untuk melakukan pekerjaan; menumbuhkan rasa percaya diri bawahan dalam melakukan pekerjaan; memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik; dan memberikan keyakinan kepada bawahan bahwa tujuan organisasi akan tercapai, mampu meningkatkan komitmen organisasional dosen. Pemimpin yang memiliki kapasitas untuk

menghasilkan ransangan intelektual kepada bawahan yang nampak pada kemampuan mendorong bawahan untuk hal-hal sebagai berikut; selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan; menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional; dan bersedia mendengarkan gagasan bawahan, mampu meningkatkan komitmen organisasional dosen. Akhirnya, pimpinan yang mampu memberikan pertimbangan individual dalam bentuk; kesediaan mendengarkan kesulitan dan keluhan yang bawahan alami; berupaya meningkatkan pengembangan diri bawahan; memperlakukan bawahan sebagai individu pribadi, bukan hanya sebagai anggota dari suatu kelompok kerja; dan memperlakukan bawahan sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, mampu meningkatkan komitmen organisasional dosen.

Uraian di atas menunjukkan peran penting dari seorang pemimpin pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) dalam meningkatkan komitmen organisasional dosen. Keyakinan dosen pada tujuan organisasi; nilai organisasi; dan semangat organisasi ditentukan oleh peran seorang pemimpin. Kemauan dosen untuk bekerja secara bersungguh-sungguh, kemauan untuk mewujudkan tujuan organisasi, mau untuk menghasilkan pekerjaan terbaik, dan selalu mengembangkan gagasan ditentukan oleh peran pemimpin. Kesetiaan dosen menghabiskan waktu untuk berkarier di organisasi, setia pada aturan pekerjaan, tekun melaksanakan pekerjaan, dan selalu berusaha memberikan segala kemampuan dan keahlian untuk memajukan dan melindungi citra organisasi sangat ditentukan oleh faktor pemimpin dan kepemimpinan. Akhirnya, kebanggaan dosen sebagai bagian dari anggota organisasi, bangga bila mengetahui bahwa hasil pekerjaan telah memberikan kontribusi terhadap kemajuan organisasi, dan bangga menceritakan organisasi kepada orang lain sangat ditentukan oleh peran seorang pemimpin.

Temuan penelitian ini mengkonfirmasi pendapat Bass (2004) yang menyatakan bahwa komitmen karyawan untuk tetap bertahan dan memberikan yang terbaik bagi organisasi tidak hanya tergantung pada karyawan itu sendiri, tetapi juga dipengaruhi oleh adanya hubungan baik antara atasan dan bawahan. Gaya pemimpin dalam mendorong

karyawannya agar terus berada pada organisasi (tidak berpindah ke organisasi yang lain) akan memberikan dampak terhadap komitmen setiap karyawan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan memegang peranan penting dalam menumbuhkan komitmen organisasional karyawan. Selanjutnya, dikatakan bahwa seorang pemimpin transformasional dapat memberikan rangsangan kepada bawahannya untuk membuat pendapat tentang pemimpin dengan perspektif yang berbeda karena adanya suatu rangsangan intelektual. Seorang pemimpin mampu menjadikan persepsi seseorang yang dapat mendukung dan memberikan perhatian kepada bawahan dengan pertimbangan individual, melalui motivasi dan karisma yang inspiratif.

Hasil penelitian juga secara teoritis memperkuat pendapat Sabir, *et al* (2021) yang menyatakan bahwa komitmen karyawan pada organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Perhatian dan korelasi yang baik antara atasan dan bawahan dapat meningkatkan keyakinan, kesetiaan, dan kebanggaan karyawan bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi dimaksud. Hal senada dikemukakan oleh Raharjo (2016) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional tidak terlepas dari peranan kepemimpinan dalam bentuk hubungan antara atasan dan bawahan begitu pula sebaliknya.

Hasil penelitian juga sejalan dengan pendapat Al-Daibat, (2017), bahwa kepemimpinan mempunyai peran penting dalam mencapai komitmen karyawan untuk bekerja di organisasi, menyelesaikan tugas, memobilisasi potensi, memotivasi karyawan dan membangun visi bersama antara manajemen dan karyawan. Gaya kepemimpinan perlu ditentukan sebagai pendekatan untuk menggerakkan pegawai dalam mencapai kesuksesan. Para pemimpin yang efektif dapat berkontribusi secara langsung dengan memungkinkan karyawan bekerja dengan tekun dan berkomitmen sehingga mampu mendorong mereka untuk berkinerja baik.

Hasil penelitian mengkonfirmasi pendapat Cacioppe (1999) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional memberi semangat pada pengikut untuk menjadikan visi organisasi sebagai miliknya dan menjadikannya sebagai sumber inspirasi dalam melaksanakan tugas sebagai bagian dari organisasi. Jadi, pada dasarnya antara gaya

kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional terdapat hubungan yang positif dan kuat. Para bawahan dari pemimpin yang bergaya transformasional merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan terhadap mereka. Sejalan dengan itu, hasil penelitian juga mempertegas pendapat Nicholls (dalam Yudhawati, 2005) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat diidentifikasi melalui adanya dampak terhadap sikap, nilai, asumsi dan komitmen para pengikut. Sejauh mana pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional dapat diukur dalam hubungannya dengan pengaruh pemimpin tersebut terhadap komitmen karyawan.

Temuan penelitian sejalan dengan hasil penelitian-penelitian sebelumnya, antara lain; I Gede Agus Ari Eka Budi Pratama *et al.*, (2020); Sahidillah Nurdin, Acep Rohendi (2016); Syahrial dan Anis Byarwati (2020) bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian tidak sejalan dengan penelitian Ahmad Syarief, M. Syamsul Maarif, dan Anggraini Sukmawati. (2017) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

6.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional Secara Langsung dan Tidak Langsung Melalui Komitmen Organisasional dan Kinerja Dosen

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

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

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

Kepemimpinan transformasional untuk membandingkan tingkat kebutuhan pegawai, untuk mendorong mereka melihat lebih jauh dari hanya sekedar melihat kepentingan diri sendiri dan fokus pada kebutuhan instansi serta mendorong pada peningkatan kinerja pegawai.

Menurut Mangkunegara (2005) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan. Gomes (2008) menyatakan kinerja merupakan prestasi pencapaian seseorang dibidang tugasnya yang dapat dipertanggungjawabkan dan menghasilkan kerja yang bermanfaat bagi individu dan organisasinya. Kinerja juga dapat dinilai sebagai penilaian prestasi kerja yang dapat dilakukan secara sistematis, untuk mengetahui prestasi kerja yang telah dicapai dan manfaat hasil kerja yang telah disumbangsihkan. Penilaian kinerja merupakan proses subyektif dan obyektif menyangkut pekerjaan yang telah dicapai dan hasil kerja yang dapat dinilai dengan menggunakan berbagai ukuran, prinsip dan kaidah-kaidah yang dapat dinilai secara wajar, terpadu dan teroptimalisasikan (Sastrohadiwiryono, 2005).

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Desak Putu Butsi T (2019), Burhanudin et al., (2020), Ackhriansyah Ahmad Gani (2020) dan Putu Darmawan Putra et al., (2019) dan Yanuariadi Kusuma Baskoro (2015) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya Fauza Pratama et al., (2021), Ahmad Mubarak et al., (2015), I Gede Agus Ari Eka Budi Pratama et al., (2020) dan Sahidillah Nurdin et al., (2016) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

Meningkatnya gaya kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen. Hasil kajian ini mengungkapkan bahwa semakin baik implementasi gaya kepemimpinan transformasional pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Kota Jayapura yang diwakili oleh; karisma, inspirasi, ransangan intelektual, dan pertimbangan individual pemimpin berpengaruh signifikan terhadap membaiknya kinerja dosen yang secara aktual meliputi; kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas.

Secara substansial, karisma pemimpin yang semakin baik yang ditunjukkan pada aspek; kemampuan mengarahkan bawahan untuk menjalankan visi dan misi organisasi kearah yang lebih baik; kemampuan menentukan tindakan yang terbaik pada situasi yang sulit; kemampuan menerima kritik yang membangun; dan kemampuan dalam hal kepekaan terhadap harga diri mampu meningkatkan kinerja dosen. Pemimpin yang mampu menginspirasi dosen sehingga dapat membangkitkan antusiasme untuk melakukan pekerjaan; menumbuhkan rasa percaya diri dalam melakukan pekerjaan; memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik; dan memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi akan tercapai akan mampu meningkatkan kinerja dosen. Pemimpin yang dapat menciptakan ransangan intelektual sehingga memberi dorongan kepada dosen untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan; menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional; menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan; bersedia mendengarkan gagasan bawahan akan mampu meningkatkan kinerja dosen. Selanjutnya, pemimpin yang dapat memberikan pertimbangan individual dengan cara bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan yang bawahan alami; berupaya meningkatkan pengembangan diri bawahan; memperlakukan bawahan sebagai individu pribadi, bukan hanya sebagai anggota dari suatu kelompok kerja; dan memperlakukan bawahan sebagai individu yang

masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda akan mampu meningkatkan kinerja dosen.

Hasil penelitian sejalan dengan pendapat Thoha, (2010), bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan, tujuan mempengaruhi perilaku dimaksud agar kinerja bawahan menjadi semakin baik. Di saat kinerja organisasi mulai memburuk dan organisasi mengalami situasi yang sulit, maka diperlukan seorang pemimpin yang mampu mengangkat organisasi dari keterpurukan tersebut. Dalam kondisi ketika organisasi mengalami krisis, seorang pemimpin harus melakukan langkah nyata demi memperbaiki angka kinerja organisasi. Pemimpin dapat menggunakan gaya transformasional untuk menyampaikan visi, misi, tujuan organisasi serta ide-idenya. Dalam kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama komitmen karyawan.

Secara teoritis, temuan penelitian juga mendukung pendapat Siagian (2013), yang menyatakan bahwa kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan suatu organisasi bekerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif memberikan kinerja yang nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Temuan penelitian sejalan dengan penelitian Fety Rahayu, Prayekti (2017) bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan nyata terhadap kinerja. Temuan penelitian bertolak belakang dengan penelitian Ade Rio Martha, Kusdi Rahardjo, dan Arik Prasetya (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Hasil kajian untuk menjawab rumusan masalah yang ketiga tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional secara tidak langsung terhadap kinerja dosen melalui komitmen organisasional dapat dilihat pada hasil perhitungan nilai t hitung dengan bantuan kalkulator online pada Lampiran 3. Data tersebut menunjukkan bahwa peningkatan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dosen melalui komitmen organisasional. Hal ini

dibuktikan dengan nilai t hitung (*critical ratio*) 1,794 lebih kecil dari nilai t tabel 1,984. Hasil penelitian ini menolak hipotesis ketiga tentang pengaruh tidak langsung dan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara tidak langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dosen melalui komitmen organisasional. Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung diketahui bahwa variabel komitmen organisasional tidak mampu menunjukkan perannya yang signifikan dalam mediasi gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja dosen. Tidak adanya peran mediasi komitmen organisasional dalam hubungan sebagaimana disebutkan di atas, disebabkan oleh kecilnya pengaruh komitmen organisasional itu sendiri terhadap kinerja dosen. Meskipun demikian, penelitian ini membuktikan bahwa adanya hubungan positif secara tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja dosen melalui komitmen organisasional yang ditandai dengan nilai koefisien *standardized regression weight* sebesar 0,049. Artinya, setiap kenaikan 1 (satu) satuan variabel gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja dosen melalui komitmen organisasional sebesar 0,049 satuan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Dian Sanusi (2021) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara tidak langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasional. Hasil penelitian bertolak belakang dengan peneliti Akhibulha Rezky Muhammad, Edy Rahardja (2021); I Gede Agus Ari Eka Budi Pratama *et al.*, (2020); Rezha Aditya, *et al.*, (2010); Ahmad Mubarak, Susetyo Darmanto (2015); dan Almutairi (2016) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasional.

6.3 Kompetensi Dosen dan Komitmen Organisasional

Sesuai dengan Undang-undang No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dan Peraturan Pemerintah No.57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan, konsep kompetensi dosen adalah karakteristik dasar yang dimiliki individu yang berhubungan secara

kausal untuk memperlihatkan kemampuan atau potensi yang dimiliki sesuai dengan profesi atau jabatannya. Unsur yang membangun kompetensi seseorang dibedakan atas empat potensi yaitu pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial, yang menjadi hal penting untuk menggambarkan konsep kemampuan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya.

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

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

Penelitian sebelumnya pernah dilakukan oleh Huda Khoirun et al., (2020), Haris Abdullah (2013), Eigis Yani Pamularso et al., (2018), Andi Irwan et al., (2016) dan Aththaariq et al., (2014) menyatakan bahwa kompetensi dosen mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.

Analisis faktor konfirmatori yang dilakukan untuk mendefinisikan konstruk kompetensi menunjukkan hasil bahwa kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial merupakan indikator yang valid dan reliabel atau *observed fit* bagi konstruk kompetensi. Analisis konfirmatori juga menjelaskan bahwa indikator kompetensi profesional mempunyai nilai *loading factor* paling tinggi dibandingkan indikator lainnya. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai *loading factor* sebesar 0,89 sebagaimana nampak pada Lampiran 4. Nilai *loading factor* indikator kompetensi profesional yang tinggi menunjukkan adanya sumbangan yang lebih besar dari indikator tersebut pada konstruk kompetensi dosen.

Hasil kajian untuk menjawab rumusan masalah yang ketiga secara parsial dapat diamati dari hasil analisis SEM pada Lampiran 2. Data tabel tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi dosen berpengaruh nyata terhadap peningkatan komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t* hitung (*critical ratio*) 3,842 lebih besar dari nilai *t* tabel 1,984. Hasil penelitian ini menerima hipotesis ketiga yang diajukan dan menyatakan bahwa kompetensi dosen berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini membuktikan adanya hubungan positif antara kompetensi dosen dan komitmen organisasional yang ditandai dengan nilai koefisien *standardized regression weight* sebesar 0,315. Artinya, setiap kenaikan 1 (satu) satuan variabel kompetensi dosen akan meningkatkan komitmen organisasional sebesar 0,315 satuan. Koefisien regresi positif didukung dengan analisis deskriptif persepsi responden tentang variabel kompetensi dosen dan komitmen organisasional pada Lampiran 5. Tabel-tabel tersebut menjelaskan nilai rerata persepsi responden cukup tinggi dimana untuk item-item pernyataan pada variabel komitmen organisasional ditemukan hanya 2 (dua) item pernyataan yang nilai persepsinya berada pada daerah tengah-tengah antara daerah negatif dan positif yaitu; item untuk pernyataan memanfaatkan hasil penelitian untuk meningkatkan pembelajaran (KD1.3) dan mampu merancang, melaksanakan dan menyusun laporan penelitian dan pengabdian (KD2.3) dengan nilai rerata masing-masing sebesar 3,47. Sementara itu untuk

nilai rerata item pernyataan pada variabel komitmen organisasional semuanya berada pada daerah positif.

Hasil kajian ini mengungkapkan bahwa semakin baik kompetensi dosen pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Kota Jayapura yang secara empiris meliputi; kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial berpengaruh nyata terhadap membaiknya komitmen organisasional yang secara aktual meliputi; keyakinan, kemauan, kesetiaan, dan kebanggaan dosen.

Secara substansial dapat dikatakan bahwa semakin baik kompetensi pedagogik dosen yang diwujudkan dalam hal; penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran, mengaitkan perkuliahan dengan isu-isu pendidikan yang aktual dan mutakhir, memanfaatkan hasil penelitian untuk meningkatkan pembelajaran, dan membuat bahan ajar perkuliahan mampu meningkatkan komitmen organisasional dosen. Semakin baik kompetensi profesional dosen yang nampak pada; kemampuan mengikuti perkembangan iptek untuk pemuktahiran pembelajaran, menguasai metode pengembangan keilmuan dalam mata kuliah yang diajarkan, mampu merancang, melaksanakan dan menyusun laporan penelitian dan pengabdian, dan kemampuan mengaitkan isu-isu yang sedang berkembang dalam bidang yang diajarkan akan meningkatkan komitmen organisasional dosen. Selanjutnya, membaiknya kompetensi kepribadian dosen yang ditunjukkan dalam bentuk kemampuan untuk mengendalikan diri dalam berbagai situasi dan kondisi, selalu berpandangan positif terhadap orang lain, selalu berorientasi kepada tujuan, dan selalu menjadi contoh dalam bersikap dan berperilaku mampu meningkatkan komitmen organisasional dosen. Akhirnya, membaiknya kompetensi sosial dosen dalam hal; mampu menghargai pendapat orang lain, dapat menjalin hubungan secara efektif dengan civitas akademika, menerima kritik, saran dan pendapat orang lain, dan mempunyai toleransi terhadap keberagaman mahasiswa mampu meningkatkan komitmen organisasional dosen.

Dampak kompetensi yang nyata terhadap komitmen organisasional dosen tidak terlepas dari lamanya waktu kebersamaan dosen dengan organisasi dimana yang bersangkutan bekerja. Data masa

kerja yang pada penelitian ini menunjukkan bahwa sekitar 65% dosen telah bekerja antara 8 sampai dengan 35 tahun. Dengan masa kerja yang seperti itu tentu akan mempengaruhi kompetensi dosen dalam hal pengalaman yang selanjutnya berdampak pada komitmen setiap dosen untuk selalu percaya dan tetap berada pada organisasi tempat mereka bekerja saat ini. Selain masa kerja, hasil analisis deskriptif lainnya menunjukkan bahwa berdasarkan jabatan fungsional, diketahui lebih dari 60% dosen sampel penelitian mempunyai jabatan fungsional lektor dan lektor kepala, meskipun jumlah tersebut masih didominasi oleh dosen dengan jabatan lektor.

Hasil penelitian pengaruh signifikan kompetensi dosen terhadap komitmen organisasional berhasil mengkonfirmasi pendapat Umiker (1999), yang menyatakan bahwa sumber keunggulan bersaing yang besar bagi organisasi bukan terletak pada teknologi yang baru tetapi terletak pada dedikasi dan kompetensi karyawan serta kualitas komitmen karyawan. Selanjutnya Ulrich (1998) menyatakan bahwa modal intelektual merupakan perkalian antara kompetensi dan komitmen organisasional. Karyawan yang memiliki kompetensi namun tidak memiliki komitmen pada organisasi, maka belum menjamin sebagai modal intelektual yang dimiliki organisasi. Komitmen organisasional yang tinggi diwujudkan dengan keinginan kuat untuk menjadi bagian dari organisasi sebagai cerminan berkaitan dengan tingkat loyalitas karyawan kepada organisasi. Komitmen organisasional tidak muncul secara tiba-tiba melainkan melalui proses yang berkesinambungan dan terus menerus (Luthans, 2016).

Temuan penelitian sejalan dengan penelitian Martinus Ridi (2019); Cahya Pertiwi, Maya Panorama, dan Peny Cahya Azwari (2020) bahwa kompetensi berpengaruh nyata dan positif terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian menolak penelitian Yuponu Bagyo dan Rifatul Khusnia (2021) bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

6.4 Kompetensi Dosen Secara Langsung dan Tidak Langsung Melalui Komitmen Organisasional dan Kinerja Dosen

Kompetensi merupakan salah satu bagian dari ilmu manajemen yang perlu diamati untuk melihat keberhasilan suatu individu sumber daya manusia dan pencapaian tujuan organisasi. Welgraith (2008) menyatakan kompetensi menjadi unsur penting dalam diri individu sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Termasuk dalam hal ini kompetensi dosen yang dibutuhkan dalam kemajuan perguruan tinggi.

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

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

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Ida Rohaida et al., (2022), Mario Marudat Sirait et al., (2017), Adie Satriawan Putra et al., (2020), Nursangadah et al., (2017) dan Veriyanto Adi Prakoso (2017) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

Hasil kajian untuk menjawab rumusan masalah yang keempat secara parsial dapat diamati dari hasil analisis SEM pada Lampiran 2. Data tabel tersebut menunjukkan bahwa meningkatnya kompetensi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung (*critical ratio*) 4,444 lebih besar dari nilai t tabel 1,984. Hasil penelitian ini menerima hipotesis keempat yang diajukan dan menyatakan bahwa kompetensi dosen secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Penelitian ini membuktikan adanya hubungan positif antara kompetensi dosen dan kinerja dosen yang ditandai dengan nilai koefisien *standardized regression weight* sebesar 0,385. Artinya, setiap kenaikan 1 (satu) satuan variabel kompetensi akan meningkatkan kinerja dosen sebesar 0,385 satuan.

Hasil kajian ini mengungkapkan bahwa meningkatnya kompetensi dosen pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Kota Jayapura yang sepadan dengan; kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial berpengaruh nyata terhadap meningkatnya kinerja dosen yang secara aktual meliputi; kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas.

Secara substansial, dapat dikatakan bahwa apabila seorang dosen terus meningkatkan kompetensi pedagogiknya dengan cara menggunakan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran, mengaitkan perkuliahan dengan isu-isu pendidikan yang aktual dan mutakhir, memanfaatkan hasil penelitian untuk meningkatkan pembelajaran, dan membuat bahan ajar perkuliahan maka hal-hal tersebut akan mampu meningkatkan kinerjanya. Kompetensi profesional dosen yang semakin baik yang ditunjukkan dengan mengikuti perkembangan IPTEK untuk pemuktahiran pembelajaran, menguasai metode pengembangan keilmuan dalam mata kuliah yang diajarkan, merancang, melaksanakan dan menyusun laporan penelitian dan pengabdian dengan baik, dan mengaitkan isu-isu yang sedang berkembang dalam bidang yang diajarkan, maka hal tersebut akan meningkatkan kinerja dosen. Kompetensi kepribadian dosen yang semakin baik dalam hal pengendalian diri dalam berbagai situasi, berpandangan positif terhadap orang lain, berorientasi kepada tujuan,

dan menjadi contoh dalam bersikap dan berperilaku akan mampu meningkatkan kinerja dosen. Selanjutnya, kompetensi sosial dosen yang semakin baik dalam hal; menghargai pendapat orang lain, dapat menjalin hubungan secara efektif dengan civitas akademika, menerima kritik, saran dan pendapat orang lain, dan mempunyai toleransi terhadap keberagaman mahasiswa akan mampu meningkatkan kinerja dosen.

Dampak positif dan signifikan dari pada variabel kompetensi dosen terhadap kinerja dosen tidak dapat dipisahkan dari pengalaman yang diukur dengan masa kerja dari setiap dosen. Data tentang masa kerja dosen seperti disajikan dalam tabel 5.6 mendeskripsikan bahwa sebagian besar dosen (kurang lebih 65%) dari 207 orang yang menjadi sampel penelitian telah menjadi dosen lebih dari 8 tahun. Hal tersebut menunjukkan bahwa dosen telah cukup berpengalaman, sehingga ikut menentukan kompetensi dosen.

Temuan penelitian tentang pengaruh kompetensi secara langsung terhadap kinerja sebagaimana diungkapkan di atas, secara teoritis mendukung pendapat Zemke (1982) yang menyatakan bahwa: "*a competency is a capability of an individual which relates to superior or performance in role or job.*" (Kompetensi merupakan kemampuan individu yang berhubungan dengan kinerja superior dalam peran dan pekerjaan). Hasil penelitian juga mendukung temuan Reio dan Sutton (2006) dalam penelitian berjudul; *Employer Assessment of Work Related Competencies And Workplace Adaptation*, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dalam bentuk adaptasi di tempat kerja sebagai variabel eksogen berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Temuan penelitian ini juga mengkonfirmasi pendapat Spencer dan Spencer (1993) yang menyatakan, bahwa "*A competency is an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job situation.*" (Kompetensi adalah karakteristik mendasar dari seorang individu yang secara kausal terkait dengan kriteria yang mengacu pada kinerja yang efektif dan/atau unggul dalam situasi pekerjaan). Selanjutnya, Spencer dan Spencer (1993) menguraikan bahwa; (1) *underlying characteristic* bermakna kompetensi adalah sesuatu yang berada di dalam (*fairly deep*) dan merupakan bagian yang paling lama

bertahan di dalam kepribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai macam situasi dan berbagai tugas; (2) *causality related* bermakna bahwa kompetensi memprediksi perilaku dan kinerja; dan (3) *criterion-referenced* bermakna bahwa kompetensi sebetulnya memprediksi siapa mengerjakan dengan baik atau dengan sangat buruk yang diukur dengan kriteria-kriteria khusus atau standar tertentu.

Selanjutnya, hasil penelitian juga mendukung pendapat Gilley dan Maycunich (2000) tentang hubungan antara konsep kompetensi dan kinerja. Dikatakan bahwa, "*Competency are useful in recruiting and selection of employees a given job classification. They can also be used to determine the training and development activities in which employees must participate to acquire adequate levels of performance mastery.*" (Kompetensi berguna dalam merekrut dan menyeleksi karyawan pada suatu klasifikasi pekerjaan tertentu. Kompetensi juga dapat digunakan untuk menentukan aktivitas pelatihan dan pengembangan di mana karyawan harus berpartisipasi untuk memperoleh tingkat penguasaan kinerja yang memadai).

Temuan penelitian sejalan dengan penelitian Veriyanto Adi Prakoso, Ni Made Dwi Ratnadi, IGAM Asri Dwija Putri, (2021); Adie Satriawan Putra, Susi Hendriani dan Samsir (2020); Reio dan Sutton (2006) bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun bertolak belakang dengan penelitian Ahmad Shalahuddin (2018) yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Hasil kajian untuk menjawab rumusan masalah keempat tentang pengaruh kompetensi secara tidak langsung terhadap kinerja dosen melalui komitmen organisasional dapat dilihat pada hasil perhitungan nilai t hitung yang diperoleh dengan bantuan kalkulator online pada tabel pada Lampiran 3. Data pada tabel tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi dosen berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dosen melalui komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung (*critical ratio*) 1,846 lebih kecil dari nilai t tabel 1,984. Hasil penelitian ini menolak hipotesis ketiga tentang pengaruh tidak langsung dan menyatakan bahwa kompetensi dosen berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dosen melalui komitmen organisasional.

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung diketahui bahwa variabel komitmen organisasional tidak mampu menunjukkan perannya yang signifikan dalam mediasi kompetensi dosen dan kinerja dosen. Ketidakmampuan komitmen organisasional memainkan perannya sebagai mediator dalam hubungan kompetensi dan kinerja disebabkan oleh kecilnya pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja dosen. Penelitian ini membuktikan bahwa adanya hubungan positif secara tidak langsung antara kompetensi dan kinerja dosen melalui komitmen organisasional yang ditandai dengan nilai koefisien *standardized regression weight* sebesar 0,055.

Hasil penelitian sejalan dengan temuan Yupo Bagyo dan Rifatul Khusnia (2021), bahwa kompetensi secara tidak langsung melalui komitmen organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian bertolak belakang dengan penelitian Ida Rohaida, *et al*, (2022); Cahya Pertiwi, Maya Panorama, Peny Cahaya Azwari (2020); Veriyanto Adi Prakoso, Ni Made Dwi Ratnadi, dan IGAM Asri Dwija Putri, (2021); dan Sandra Aris Wagiyono, Abadi Sanosra dan Toni Herlambang (2020) bahwa kompetensi secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasional.

6.5 Komitmen Organisasional dan Kinerja Dosen

Komitmen menunjukkan pada suatu sikap seseorang berdasarkan nilai-nilai yang dimiliki dan diwujudkan melalui perilaku (sebagai hasil pengaruh dari faktor internal dan eksternal). Komitmen tersebut ditunjukkan oleh individu melalui keterlibatan dirinya pada organisasi, khususnya ia meyakini atau mempercayai tujuan dan nilai organisasi, berupaya untuk membantu usaha organisasi dalam mencapai tujuan, dan mempertahankan diri untuk tetap menjadi pegawai pada organisasi tersebut sesuai tujuan yang ingin dicapai (Luthans, 1995). Komitmen organisasional yang tinggi akan berdampak pada kinerja yang unggul (Gibson, 1985). Hal ini didukung oleh temuan (Carmeli, 2006 dan Gilder, 2003) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara komitmen dan kinerja karyawan. Dengan demikian berdasarkan telaah teori dan

empiris di atas bahwa komitmen organisasional berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Komitmen organisasional yang tinggi diwujudkan dengan keinginan kuat untuk menjadi bagian dari organisasi sebagai cerminan berkaitan dengan tingkat loyalitas karyawan kepada organisasi. Komitmen organisasional tidak muncul secara tiba-tiba melainkan melalui proses yang berkesinambungan dan terus menerus (Luthans, 1995). Loyalitas pada dasarnya sebuah tingkatan identifikasi diri karyawan dengan tujuan serta nilai-nilai organisasi yang tidak pasif akan tetapi memunculkan motivasi intrinsik untuk selalu berkinerja yang terbaik.

Komitmen organisasional tidak merujuk pada kesetiaan karyawan terhadap organisasi yang bersifat pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dimana karyawan bersedia atas kemauannya sendiri untuk memberikan segala sesuatu yang ada pada dirinya untuk membantu merealisasikan tujuan dan kelangsungan organisasi.

Anggota organisasi yang berkomitmen terhadap organisasinya dapat mengembangkan pola pandang yang lebih positif terhadap organisasi dan dengan senang hati tanpa paksaan mengeluarkan energi ekstra demi kepentingan organisasi (Kast F.E et al., 2002). Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki arti yang lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya.

Hasil penelitian Melda Wasahua (2018) menunjukkan bahwa Komitmen mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta pada Kopertis Wilayah XII Maluku dan Maluku Utara di Kota Ambon. Komitmen yang tinggi akan meningkatkan kinerja Dosen di Perguruan Tinggi Swasta pada Kopertis Wilayah XII Maluku dan Maluku Utara di Kota Ambon. Komitmen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Dosen. Peningkatan Komitmen secara simultan akan meningkatkan kinerja Dosen di Perguruan Tinggi Swasta pada Kopertis Wilayah XII Maluku dan Maluku Utara di Kota Ambon.

Hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja dosen dengan hasil yang positif dan signifikan juga diperkuat dengan hasil yang sama oleh Evy Octavia et al., (2016), Tirja G. Tumangkren et al., (2020), Irawati et al., (2021), Made Aditya Darma Putra et al., (2018), Endik Sunaryo et al., (2018), M. Aditya Putra Pratama et al., (2017), Stefanny Angelica Pangendakeng (2018), Veronica Mercy Adil et al., (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif secara parsial terhadap kinerja dosen, komitmen organisasional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.

Hasil analisis faktor konfirmatori untuk mendefinisikan konstruk komitmen organisasional mengkonfirmasi bahwa indikator keyakinan, kemauan, kesetiaan, dan kebanggaan merupakan indikator yang valid dan reliabel atau *observed fit* bagi konstruk komitmen organisasional. Analisis konfirmatori juga menjelaskan bahwa indikator kemauan memberikan sumbangan paling besar bagi konstruk komitmen organisasional dibandingkan indikator keyakinan, kesetiaan, dan kebanggaan. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai *loading factor* sebesar 0,88 sebagaimana nampak pada tabel pada Lampiran 6.

Hasil kajian untuk menjawab rumusan masalah yang kelima secara parsial dapat diamati dari hasil analisis SEM pada tabel Pada Lampiran 2. Data tabel tersebut menunjukkan bahwa meningkatnya komitmen organisasional dosen berpengaruh nyata terhadap peningkatan kinerja dosen. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t* hitung (*critical ratio*) 2,197 lebih besar dari nilai *t* tabel 1,984. Hasil penelitian ini menerima hipotesis kelima yang diajukan dan menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Penelitian ini membuktikan adanya relasi positif atau searah antara komitmen organisasional dan kinerja dosen yang ditandai dengan nilai koefisien *standardized regression weight* sebesar 0,174. Artinya, setiap kenaikan 1 (satu) satuan variabel komitmen organisasional akan meningkatkan kinerja dosen sebesar 0,174 satuan. Koefisien regresi positif didukung dengan analisis deskriptif persepsi responden tentang variabel komitmen organisasional dan kinerja dosen pada Lampiran 5. Tabel-tabel tersebut menjelaskan nilai rerata persepsi responden cukup tinggi namun ada perbedaan cukup signifikan antara rerata item

pernyataan pada variabel komitmen organisasional dengan kinerja dosen. Nampak bahwa nilai rerata seluruh item variabel komitmen organisasional berada pada daerah positif, sedangkan sebagian besar nilai rerata variabel kinerja dosen berada pada daerah tengah-tengah dan satu item berada pada daerah negatif, yakni item dosen memiliki karya ilmiah yang terbit di jurnal internasional (KN1.3) dengan nilai rerata 1,77. Hal tersebut menjelaskan bahwa terdapat banyak dosen yang belum mempunyai karya ilmiah yang dipublish pada jurnal internasional. Perbedaan nilai rerata sebagaimana disebut di atas merupakan salah satu penyebab kecilnya pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja dosen.

Hasil kajian ini mengungkapkan bahwa semakin baik komitmen organisasional dosen pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Kota Jayapura yang sepadan dengan keyakinan, kemauan, kesetiaan, dan kebanggaan berpengaruh nyata terhadap meningkatnya kinerja dosen yang secara aktual meliputi; kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas. Secara substansial, keyakinan dosen yang semakin baik pada tujuan organisasi, nilai organisasi; dan semangat organisasi mampu meningkatkan kinerja dosen. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Dessler (2019), yang mengemukakan bahwa komitmen organisasional merupakan suatu perasaan keyakinan karyawan terhadap misi organisasi, tujuan organisasi, merasa terlibat dengan tugas-tugas organisasi, merasa loyal dan cinta pada organisasinya sebagai tempat untuk kelangsungan hidup dan bekerja, sehingga mendorong karyawan untuk selalu menunjukkan kinerja yang baik.

Kemauan dosen yang semakin meningkat dalam hal; bekerja secara bersungguh-sungguh, mewujudkan tujuan organisasi, menghasilkan pekerjaan terbaik, dan selalu mengembangkan gagasan ditentukan oleh peran pemimpin mampu meningkatkan kinerja dosen. Hasil penelitian sejalan dengan pendapat Meyer dan Allen (1997) bahwa kemauan adalah wujud dari komitmen afektif yang menggambarkan keterikatan emosional seorang karyawan dengan organisasi. Karyawan merasa dirinya identik atau bagian dari organisasi dan ingin selalu terlibat dengan organisasi serta merasa senang menjadi anggota organisasi. Seseorang yang mempunyai komitmen afektif terhadap

organisasi mempunyai keterikatan dengan organisasi karena kemauannya sendiri, sehingga selalu berupaya untuk bekerja lebih baik. Penelitian juga mendukung pendapat Meyer, Allen, dan Gellatly (dalam Greenberg dan Baron, 1993) bahwa komitmen afektif merupakan *goal congruence approach* yang menunjukkan kemauan yang kuat dari seorang karyawan untuk tetap melanjutkan bekerja pada suatu organisasi. Selanjutnya, O'Reilly dan Chatman (1986) menjelaskan bahwa kemauan untuk afiliasi yang menyebabkan anggota organisasi berperilaku dengan cara-cara yang konsisten dengan harapan organisasi sehingga memiliki motivasi intrinsik untuk menghasilkan kinerja terbaik.

Kesetiaan dosen yang semakin baik, yang diwujudkan dalam hal; kesediaan untuk menghabiskan waktu berkarier di organisasi, kesetiaan pada aturan pekerjaan, tekun melaksanakan pekerjaan, dan selalu berusaha memberikan segala kemampuan dan keahlian untuk memajukan dan melindungi citra organisasi mampu meningkatkan kinerja dosen. Hasil penelitian sejalan dengan pendapat Meyer dan Allen (1997), bahwa kesetiaan termasuk dalam komitmen normatif didasarkan pada perasaan memiliki kewajiban moral atau tanggung jawab terhadap organisasi yang mempekerjakan karyawan yang mendorong karyawan untuk selalu ingin mendapatkan hasil kerja yang baik. Selanjutnya, Karakus dan Aslan (2009) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen normatif merasa memiliki kesetiaan dan sebuah kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi tersebut, karena itu akan selalu berupaya untuk menghasilkan sesuatu yang baik bagi organisasi. Komitmen normatif merefleksikan rasa berkewajiban (*ought to*) untuk terus menjadi anggota suatu organisasi. Seseorang tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk setia pada organisasi karena organisasi telah memberikan banyak manfaat. Akhirnya, semakin tinggi kebanggaan dosen atas organisasi tempat yang bersangkutan bekerja, yang dimaknai sebagai; bangga menjadi bagian dari anggota organisasi, bangga terhadap organisasi ini dibanding organisasi lain karena memberi keleluasaan berkarier, bangga bila mengetahui bahwa hasil pekerjaan telah memberikan kontribusi terhadap kemajuan organisasi, dan bangga menceritakan organisasi kepada orang lain akan semakin tinggi pula kinerja dosen.

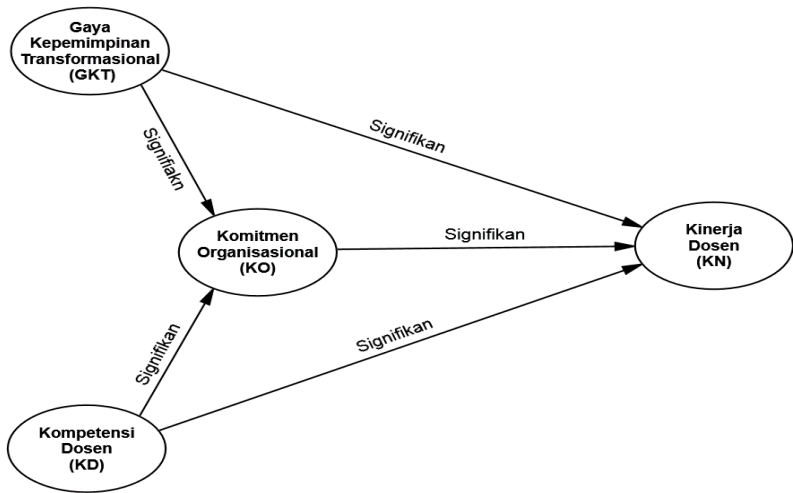
Hasil penelitian mengkonfirmasi pendapat McNeese Smith (1996) yang menjelaskan dampak komitmen pada kinerja. Menurut McNeese Smith, pekerja yang berkomitmen lebih siap mencapai tujuan-tujuan organisasi dibanding pekerja yang tidak berkomitmen. Rendahnya komitmen mendatangkan kerugian tidak hanya kepada organisasi, tetapi juga kerugian kepada diri individu yang keluar dari organisasi karena harus memulai karier awal di organisasi yang baru. Penelitian juga mendukung pendapat Greenberg dan Baron (1993) yang menyatakan semakin tinggi komitmen organisasional karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan, karena komitmen organisasional mendorong karyawan untuk terlibat dalam organisasi dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggota, dimana didalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi. Selanjutnya, hasil penelitian juga mengkonfirmasi pendapat Steers dan Porter (1983), yang menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Komitmen kerja yang muncul bukan hanya loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi kerja yang bersangkutan. Artinya, pegawai dalam suatu organisasi mampu berperan aktif atas tugas dan tanggungjawabnya dengan menanamkan dalam diri masing-masing bahwa komitmen tinggi terhadap organisasi membuat tingkat kinerja menjadi lebih baik. Komitmen organisasional merupakan hal yang mendasari mengenai tingginya loyalitas atas tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan berhubungan dengan ketepatan dalam bekerja. Kinerja yang baik akan terlaksana ketika pegawai mampu memegang komitmennya untuk bersedia melaksanakan tugas dan tanggungjawab terhadap apa yang telah ditentukan sesuai kapasitas dan kemampuan yang terdapat dari dalam diri masing-masing pegawai.

Luthans (1995) menyatakan bahwa komitmen organisasional akan mempengaruhi kinerja, oleh karena komitmen dalam bentuk kepercayaan pegawai pada organisasi akan mendorongnya untuk memperlihatkan perhatian pada pencapaian kemajuan dan keberhasilan organisasi. Peran pegawai yang terlibat di dalam organisasi mempengaruhi keberhasilan organisasi, karena itu semakin tinggi

komitmen yang baik maka kualitas kerja dan tingkat produktivitas akan membaik sehingga tujuan organisasi akan tercapai. Selanjutnya, Greenberg dan Baron (1993), menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan memiliki kinerja lebih baik, sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Riris anggun cahyani, Ocky Sundari dan Johnson Dongoran (2020), Pamungkas, (2014), Susanti dan Palupiningdyah, (2016), Kristine, (2017) dan Haris, (2017); Taurisa, (2012) dan Priyatama, (2014) bahwa komitmen organisasional mampu meningkatkan kinerja karyawan pada organisasi. Komitmen organisasi menjadi faktor utama, dimana karyawan dituntut memiliki kesediaan diri untuk sejalan dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Sebaliknya, hasil penelitian menolak temuan Indrayanti dan Riana, (2016) dan Novita *et al.*, (2016) yang menemukan bahwa komitmen karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian dengan pengujian model persamaan struktural (*structural equation modeling* – SEM) tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi dosen terhadap komitmen organisasional dan kinerja dosen menghasilkan beberapa temuan penelitian sebagaimana terlihat pada gambar sebagai berikut.



Gambar 5. 1. Temuan Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Dosen terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Dosen

Berdasarkan hasil analisis model persamaan struktural di atas dapat dijelaskan beberapa hal sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional. Hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang semakin baik mampu meningkatkan komitmen organisasional.
2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja dosen. Hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang semakin baik mampu meningkatkan kinerja dosen.
3. Kompetensi dosen berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional. Hal tersebut menunjukkan bahwa kompetensi dosen yang semakin baik mampu meningkatkan komitmen organisasional.
4. Kompetensi dosen berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja dosen. Hal tersebut menunjukkan bahwa kompetensi dosen yang semakin baik mampu meningkatkan kinerja dosen.

5. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja dosen. Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional yang semakin baik mampu meningkatkan kinerja dosen.

BAB 7

KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Gaya kepemimpinan transformasional yang semakin baik dalam hal karisma, inspirasi, ransangan intelektual, dan pertimbangan individual mampu meningkatkan komitmen organisasional dosen Perguruan Tinggi Swasta (PTS) khususnya Kota Jayapura yang secara aktual ditunjukkan dengan meningkatnya keyakinan, kemauan, kesetiaan, maupun kebanggaan.

Gaya kepemimpinan transformasional yang meliputi; karisma, inspirasi, ransangan intelektual, dan pertimbangan individual secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen Perguruan Tinggi Swasta (PTS) khususnya di Kota Jayapura, baik kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, maupun efektivitas. Gaya kepemimpinan transformasional secara tidak langsung melalui komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen secara nyata. Komitmen organisasional tidak mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja dosen.

Kompetensi dosen yang meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial secara langsung berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dosen Perguruan Tinggi Swasta (PTS) khususnya di Kota Jayapura yang secara aktual berbentuk; keyakinan, kemauan, kesetiaan, maupun kebanggaan.

Kompetensi dosen baik kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, maupun kompetensi sosial secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen Perguruan Tinggi Swasta (PTS) khususnya di Kota Jayapura, dalam hal; kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, maupun efektivitas. Kompetensi dosen secara tidak langsung melalui komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen secara nyata. Komitmen organisasional tidak mampu menunjukkan peran mediasi pada hubungan kompetensi dosen dan kinerja dosen.

Komitmen organisasional dengan keyakinan, kemauan, kesetiaan, dan kebanggaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen Perguruan Tinggi Swasta (PTS) khususnya di Kota Jayapura baik pada aspek; kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, maupun efektivitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Ackhriansyah A. Gani, 2020. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Lasinrang Kabupaten Pinrang*. Jurnal Equilibrium. Vol. 1 No. 2, 12-22.
- Ade Rio Martha, Kusdi Rahardjo, dan Arik Prasetya. 2020. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi*. Jurnal Administrasi Bisnis]. Special Issue (Ekosistem Start Up)
- Adistri Novita Lestari dan Emma Suryani, 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT The Univenus, Kragilan Serang)*. Jurnal Tirtayasa EKONOMIKA. Vol. 13, No. 2, 274-299.
- Adie S. Putra, S. Hendriani dan Samsir, 2020. *Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Komitmen pada Pengelola Bumdes di Kabupaten Kuansing*. Jurnal Ekonomi KIAM. Vol. 31, No. 2, 90-99.
- Adi Neka Fatyandri, T. Firmawan, 2022. *Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan, Motivasi, Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Sma Di Kota Batam Di Mediasi Komitmen Organisasi*. Jurnal EBISMEN. Vol. 1, No. 2, 27-45.
- Agustine Pariesti, U.R. Christa, Meitiana, 2022. *Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan*. Journal of Environment and Management. Vol. 3 No.1, 35-45.
- Ahmad Prayudi, 2020. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PD. Pembangunan Kota Binjai)*. Jurnal Manajemen. Vol. 6 No. 2, 63-72.

- Ahmad Mubarak, Susetyo D., 2015. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada PNS di Kabupaten Pematang)*. Jurnal Maksimum. Vol.5 No.1, 1-16.
- Ahmad Syarif, M. Syamsul Maarif, dan Anggraini Sukmawati. 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Perilaku Kewargaan Organisasi*. Jurnal Manajemen dan Organisasi. Vol VIII, No 3, Desember 2017
- Ahmad Shalahuddin. 2018. *Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasional dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak*. Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan, Vol. 7, No. 3, 202-214
- Ajie Mutiara Ramadhan, Ni W. Mujiati, 2018. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional*. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7 No. 2, 730-758.
- Akhibulha Rezky Muhammad, E. Rahardja, 2021. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Kantor PT. Pos Indonesia Kudus)*. Diponegoro Journal Of Management. Vol. 10 No.1, 1-12.
- Arikunto, Suharsimi. 2020. *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Al-Daibat, B. 2017. *Impact Of Leadership Styles In Organizational Commitment*. International Journal of Business and Management Review. Vol.5, No.5, pp.25-37, June 2017
- Alfiana Anggraini, M. Fauzan, 2022. *Pengaruh Kompetensi, Efikasi Diri dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Pada ASN BAPENDA Kota Semarang)*. Journal of Management. Vol. 5 No. 1, 167 - 174.

- Algerrow, MG, Adam, 2008. *Human Resource Management*. West Publishing Company, New York.
- Alimin, Hasbi, 2004. *Interpretasi Organisasi dalam Manajemen Organisasi*. Penerbit Rajawali Press, Jakarta.
- Allen, S., and Meyer, G., 2009. *Organization Commitment in Management Perspective*. Published by Prentice Hall, New York.
- Almutairi, D. O. 2016. *The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership Style and Job Performance*. International Journal of Business and Management; Vol. 11, No. 1. 2016
- Amstrong, Michel., 2004. *Performance Management*. London: Institute of Personnel and Development, Alih Bahasa Tony Setiawan. Kinerja Manajemen. Penerbit Tugu. Yogyakarta.
- Andi Irwan, 2016. *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Mamuju Utara*. Jurnal Katalogis. Vol. 4 No. 2, 196-208.
- Any Mardiani, Maya Sari Dewi, 2015. *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Bank Kalsel*. Jurnal Wawasan Manajemen. Vol. 3 No. 3, 269-279.
- Antonio, Gurvira, 2005. *Planning For Good Competence Individual*, Libraries Unlimited, ISBN 0-313-32155-8.
- Apriyanto Setiaji, Indi Djastuti, 2015. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Staff PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Semarang)*. Diponegoro Journal Of Management. Vol. 4, No. 4,1-16.
- Arikunto, Suharsimi, 2006. *Prosedur penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Cetakan Sembilan Penerbit Cipta. Jakarta.

- Arru Gideon Lineker, Tetra Hidayati, Siti Maria, 2016. *Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja Serta Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Ekonomi Keuangan dan Manajemen. Vol. 12 No. 2, 250-269.
- Aththaariq, R.M.M. Wispandono, M. A. Wildan, 2015. *Pengaruh Kompetensi Dosen Terhadap Kinerja Dosen Di Universitas Trunojoyo Madura*. Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis. Vol. 1 No. 1, 13-22.
- Avolio, B., Zhu, W., & Bhatia, P., 2004. *Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance*. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 951–968.
- Avolio Bruce J. Bass, Bernard M, Jung, Dong, dan Berson Yair, 2008. *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*, Washington DC.
- Baron, James N, 2004. *Strategic Human Resources-Frameworks for General Manager*. John Wiley and Sons, Inc, New York.
- Barry, Michael, 2006. *Human Resource Management*. Published by McGraw Hill, Ohio.
- Bass, Bernard M. 2004. *The Future of Leadership in Learning Organizations*. The Journal of Leadership Studies, 7(3).
- _____, 2010. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : Free Press.
- Beer, Keenoy and Spector, Anthony, 2004. *Human Resource Management and Development*. London, Sage.
- Bourneta, Nelly, 2008. *Human Resource Management In Strength Quality Prospective*. Published McGraw Hill, New York.
- Burhanudin, Agus Kurniawan, 2020. *Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Purworejo*. Jurnal Ilmiah Manajemen. Vol. XI No. 1, 7-18.

- Byars, W. Rue, 2000. *Human Resources Management*. Edisi Kesepuluh. Salemba Empat. Jakarta.
- Cacioppe, R. (1999). *Using Team-individual Reward and Recognition Strategies to Drive Organizational Success*. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(6), 322–331. doi:10.1108/01437739910292634.
- Cahya Pertiwi, M. Panorama, P. C. Azwari, 2020. *Pengaruh Independensi dan Kompetensi terhadap Kinerja Auditor dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening*. *Jurnal Intelektualita: Keislaman, Sosial, dan Sains*. Vol. 9 No. 2, 343-359.
- Carly, MacGivly., 2008. *Human Resource Management*, Allyn & Bacon, New York.
- Cholisin, Hamdani, 2006. *Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Penerbit Pustakajaya. Jakarta.
- David, French, 2009. *Human Resource Management*. 2nd Edition, Mas Houghton Mifflin Company, Boston.
- Davis, Keith, 2005. *Organizational Behavior, a Book of Readings*. New York, McGraw-Hill Company.
- Davis, Keith & Werther, 1996. *Human Resources and Personnel Management*. USA : McGraw-Hill.
- Desak Putu Butsi T, 2019. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi, Umkm, Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Barito Timur*. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik & Bisnis*. Vol. 3 No. 1, 87-101.
- Dessler, Wang, 2019. *Human Resources Management, Eight Edition*. New Jersey: Prenticehall, Inc.
- Dicki Hartanto, 2016. *Pengaruh Komitmen dan Budaya Organisasi Berbasis Integrasi Terhadap Kinerja Dosen Pada Perguruan Tinggi Keislaman*. *Jurnal Perspektif Pendidikan dan Keguruan*. Vol. VII No. 14, 47-60.

- Dian Rakhmawati, Susetyo D., 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan, dan Kerjasama Tim Terhadap Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung Satu Jawa Tengah)*. Jurnal Media Ekonomi dan Manajemen. Vol. 29 No.1, 83-96.
- Dian Sanusi, 2021. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Komitmen Kerja dan Kinerja (Studi pada PT. Astra Agro Lestari Tbk. Jakarta)*. Jurnal Manajemen Abadi. Vol. 7 No. 2, 121-135.
- Dirjen Dikti. 2010. *Pedoman Beban Kerja Dosen dan Evaluasi Pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi*. Jakarta.
- Djohar, Asmin, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama. Bandung.
- Donny Setyawan, Dwi Ratmawati, 2021. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pegawai Fakultas X di Perguruan Tinggi Y*. Prosiding Seminar Nasional Ekonomi-Bisnis. ISSN 2808-2826. pp.78-90.
- Dwiyekti Agung Nugroho, 2011. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan/Vocational Education Development Center Malang)*. Jurnal Manajemen Bisnis. Vol. 1 No.02. 167-176.
- Echol, Sandily, 1998. *The Essence of Organizational Behaviour*. Prentice Hall Internasional (UK) Ltd. London.
- Eddy M. Sutanto, Athalia Ratna, 2015. *Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Berdasarkan Karakteristik Individual*. Jurnal Bisma. Vol. 9 No. 1, 56-70.

- Eigis Yani Pramularso, 2018. *Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta*. Jurnal Widya Cipta. Vol II, No. 1, 40-46.
- Emi Murniasih, K. Sudarma, 2016. *Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Kompetensi Pada Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Afektif*. Management Analysis Journal. Vol. 5 No. 1, 24-35.
- Enggar Dwi Jatmiko, B. Swasto, Gunawan Eko N., 2015. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Kompartemen Pabrik II PT. Petrokimia Gresik)*. Jurnal Administrasi Bisnis. Vol. 12 No. 1, 1-8.
- Endik Sunaryo, Herni W. Nasrul, 2018. *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Philips Batam*. Jurnal DIMENSI, Vol. 7 No. 1, 100-120.
- Eryana, 2016. *Pengaruh Kompetensi Profesional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dosen*. Jurnal IQTISHADUNA. Vol. 5 No. 2, 206-226.
- Evans, Lodge, 2005. *Organizational Behavior and Design*. Japan: McGrawHill Company.
- Evy Octavia, A. I. Susanty, 2016. *Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan*. SMART – Study & Management Research. Vol XIII No. 2, 14-18.
- Fauzan Pratama, Winda A., Rizki P., 2021. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating pada PT Mitra Abadi Medan*. Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis. Vol. 5 No. 2, 40 - 47.
- Ferdinand, Augusty., 2006. *Metode Penulisan Manajemen Pedoman Penerbitan untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. FE Universitas Diponegoro, Semarang.

- _____. 2011. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. FE Universitas Diponegoro, Semarang.
- Fety Rahayu, Prayekti, 2017. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Variabel Komitmen Organisasi (Studi Kasus Pegawai Kantor Kecamatan Depok Kabupaten Sleman)*. Jurnal Manajemen Dewantara. Vol. 1 No. 1, 46-62.
- Fiedler, 2007. *Kepemimpinan*. PT. Refika Aditama, Bandung.
- Fillet, R. Wayne, 2003. *Human Resource Management*, Allyn & Bacon.
- Galan Kusuma, Edy Rahardja, 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PD BPR BKK Taman Pernalang)*. Diponegoro Journal Of Management. Vol. 7 No. 2, 1-11.
- Gerry, Banham, J., 2005. *Development of Performance by Human Resource Management*. Published by Prentice Hall, New York.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1985. *Organisasi (Perilaku, Struktur, Proses)*. Erlangga. Jakarta.
- Gibson JL., Ivancevich JM Donnelly JH Jr., 1994. *Organizational Behaviour, Structure, Process Tenth Edition*. USA : Ricard D. Irwin-McGraw Hill Inc.
- Gibson *et al.*, 1995. *Organizational (8 Ed)*. New York: Richard D Irwin, Inc.
- Gibson (alih bahasa Nunuk Adiami), 1996. *Organisasi Edisi ke-8*. Jakarta : Jembatan.
- Gie, F.C. 2002. *Manajemen SDM*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Gilley, Jerry dan Ann Maycunich. 2000. *Beyond The Learning Organization: Creating a Culture of Continuous Growth and Development Through State-of-the-Art Human Resource Practicies*. Basic Books Business & Economics.

- Gill, Ghiselli, 2010. *Transformation Leadership and Beyond Expectations*. Free Press. New York.
- Gilder D, 2003. *Commitment, Trust and Work Behaviour. The Cases of Contingent Workers*, Personnel Review. Vol.32. No. 5.pp.558-604.
- Gimbart, Herbergson, 2008. *Human Resource Management*. McGraw Hill Inc. Tokyo.
- Greenberg, G. dan Baron, R.A. (1993). *Behavior in Organizations*. Third Edition. New Jersey : Prentice -Hall, Inc.
- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. 2003. *Perilaku Organisasi*. Prentice Hall. Jakarta.
- Greene, Hatt, 2007. *The Leadership and The Role in Management*, New York, John Wiley and Son Inc.
- Goleman. D, Ozcelik H, Aldrich H, 2004. *Doing Sell and Doing Good. The Relationship Between Leadership Practices that Facilitates a Positive emosional Climate and Organizational Performance*. Journal of managerial Psychology. Vol.23.No.5.pp.186-203.
- Gomes, Faurtiso, 2008. *Organization HRM Behavior*. McGraw-Hill, Singapore.
- Gordon, 2004. *Manajemen Pengembangan Kinerja SDM*. Penerbit Mandar Maju, Jakarta.
- Hair Jr, J., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (1995). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt. In Sage.
- Hair, Joseph F. Jr, et al. 2018. *Multivariate Data Analysis*. (n.d.).
- Haris Abdullah, 2013. *Pengaruh Kompetensi Pedagogik Dan Kompetensi Kepribadian Terhadap Kinerja Dosen Fakultas Teknik Unnes*. Jurnal Teknik Vol. 2. No.1, 1-9.
- Handoko, Hani T., 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE, Yogyakarta.

- _____. 2004. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesebelas, BPFE, Yogyakarta.
- Haris, H. 2017. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kualitas Layanan di PT . Asuransi Jasindo (Persero) Kantor Cabang Korporasi dan Ritel Bandung*. Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya, 19(2), 135 -151.
- Hasan Nongkeng, Armanu, E. A. Troena, Margono S., 2012. *Pengaruh Pemberdayaan, Komitmen Organisasional terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Dosen (Persepsi Dosen Dipekerjakan PTS Kopertis Wilayah IX Sulawesi di Makassar)*. Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol.10 No. 3, 574-585.
- Hasbiyadi, 2018. *Pengaruh Kompetensi Kerjasama Tim Dan Kepemimpinan Melalui Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Bumh Di Kota Makassar*. BJRM. Vol. 1 No. 1, 1-13.
- Hasibuan SP, Malaju, 2005. *Konsep Desain Organisasi SDM*. Mandar Maju, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu SP., Haji, 2014. *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hebert, George, 2004. *Development of HRM in Work*. Published by John Wiley and Sons, New York.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H, 2008. *Management Organizational Behavior, Utilizing Human Resources*. 4th. Ed. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
- Hersey P, blancard, 1992. *Manajemen Prilaku Organisasi (Pendayagunaan Sumber Daya Manusia)*. Edisi Keempat, Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Huda Khoyrun, A. Sutanto, A.C. Hidayat, 2020. *Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Daerah Istimewa Yogyakarta*. Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini. Vol. 11 No. 01, 35-39.

- Husaini Usman. 2009. *Manajemen Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan*. Bumi aksara. Jakarta.
- Ibrahim, E, 2008. *Perspective The Human Resource Management*. Harper and Row, New York.
- Ida Rohaida, C. Warman, D.E. Subroto, Suharno, 2022. *Pengaruh Kompetensi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Sankyu Indonesia Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Intervening*. SULTAN. Vol. 1 No.1, 65-83.
- I Gede Agus Ari Eka Budi Pratama, I. W. Surtha, I. G. A. Mahayasa, 2020. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Graha Kaori Group Di Gianyar (Studi Kasus Pada Unit Usaha Produk Dupa Aromatherapi)*. Jurnal Juima. Vol. 10 No. 1, 46-53.
- I Made Aditya Darma Putra, D. K. Sintaasih, 2018. *Pengaruh Self Leadership Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel Four Points By Sheraton*. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7 No. 8, 4237-4266
- Imron Rosidi, Agus B. Santosa, 2018. *Pengaruh Kompetensi Profesional Dan Efikasi Guru Terhadap Kinerja Guru Dimediasi Komitmen Organisasional (Studi pada guru SMP di Kecamatan Gunungwungkal)*. Telaah Manajemen Vol.15 No. 1, 38-55.
- Ikrar P. Setiawan, H. Liong, A. Sani, 2020. *Pengaruh Pelatihan, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Dosen Pada Stia Al-Gazali Barru Kabupaten Barru*. Jurnal Mirai Management. Vol. 6 No. 1, 213-224.
- Indra Kharis, Moch Soe'oed H, Ika R, 2015. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol.3 No.1, 1-9.
- Indrajit, R. Eko, dan Djokopranoto, R, 2006. *Manajemem Perguruan Tinggi Modern*. Penerbit Andi, Yogyakarta.

- Indrajit, R. Eko, 2010. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustakajaya, Jakarta.
- Indrayanti, D. P., & Riana, I. G. (2016). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Melalui Mediasi Komitmen Organisasional Pada PT. Ciomas Adisatwa Di Denpasar*. E-Jurnal Manajemen Unud, 5(5), 2727±2755.
- Indrayanto, A., John, B., Kandy, B., dan Noermijati. 2013. "A Case Study of Transformational Leadership and Parapolice performance in Indonesia." *Policing : An International Journal of Police Strategies and Management*. Vol. 37. No. 2. pp 373 – 388. *Emerald Insight*.
- Irawati, A. Rajak, Zulkifli, R. Sabuhari, 2021. *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Pemberdayaan terhadap Kinerja Pegawai pada RSUD Dr. H. Chasan Boesoirie Ternate*. Jurnal INOBIS. Vol. 4 No. 2, 268-278.
- Ivancevich, John, 2006. *Fundamental of Management*. Business Publication, Texas.
- Jackson, 2001. *Commitment, Trust and Work Behaviour*. The Cases of Contingent Workers, Personnel Review. Vol.32. No. 5.pp.558-604.
- Janawi, 2012. *Kompetensi Guru: Citra Guru Profesional*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Jerry W. Gilley, Paul M. Shelton, and Ann Gilley. 2011. *Developmental Leadership: A New Perspective for Human Resource Development*. *Advances in Developing Human Resources* 13(3) 386–405
- Jerly Tabitha, Dhyah Harjanti, 2015. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Karyawan Sebagai Mediator Pada PT. Young Multi Sarana*. AGORA. Vol. 3 No. 2, 224-230.
- Jhurgen, Henderson, 2009. *Competence in the Ancient World*. New Haven, Connecticut: Yale University Press.

- Joni Elatotagam, 2017. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Yang Di Mediasi Oleh Kepuasan Kerja*. Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen. Vol. 5 No. 4, 503-522.
- Jung, Hann and Avolio, 2008, *The Transformation Leadership and The Role in Management*, John Wiley and Son Inc. New York.
- Kadek Chintya Permatasari, W. G. Supartha, 2017. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Pada CV. Megah Food Trading*. E-Jurnal Manajemen Unud. Vol. 6 No. 8, 4127-4155.
- Karakus, M. dan Battal Aslan. 2009. *Teachers' commitment focuses: a three-dimensioned view*. Journal of Management Development. Published 22 May 2009
- Kast F.E., Rosenzweig JE., 2002. *Organisasi dan Manajemen. Jilid I (Edisi Keempat)*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Keputusan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor. 12/E/KPT/2021 tentang Pedoman Operasional Beban Kerja Dosen.*
- Kootz, O'donnel, 1986. *Leadership in Organizations*. Engglewood Cliffts. Prentice Hall. New Jersey.
- Kusdi, 2011. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE - Yogyakarta.
- Kristine, 2017. *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (Outsourcing) Di PT. Mitra Karya Jaya Sentosa*. Jurnal Eksekutif Volume 14. 384-401.
- Lateiner, Levine, 1993. *Organizational Performance and Productivity*. First Edition, Random House, Inc. New York.
- Lincoln, Domascus, 2006. *Organizational Behavior in Characteristic Qualified*. Prentice Hall Cliffs, New Jersey.

- Lippitt, McGregor and Weight, Samuelson, 2007. *The Handbook of Leadership Human Resource in Organization Authority*. John Wiley and Sons Published, California.
- Luksono, Andiwarman, Antika DG. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Lutfi Anggraeni, Irfan Helmy, 2020. *Pengaruh Kompetensi dan Independensi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi. Vol. 2 No. 2, 271-280.
- Luthans, Fred, 1995. *Organizational Behaviour*. McGraw-Hill Book Company. Singapore.
- _____, 2006. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Book Company, 3rd, ed. New York.
- _____, 2012. *Organizational Behaviour*, Ninth Edition. McGraw-Hill. Boston.
- _____, 2016. *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Lok P, Crowford J., 2003. *The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job satisfaction and Organizational Commitment. A Crossnational Comparison*. The Journal of Management Development. Vol.23 No.4.pp.321-338.
- Lynn, Guvres, 2008. *Human Resource Management: Prestation Perspektif*. <http://humanresource.com>.
- M. Aditya Putra Pratama, F. N. Dihan, 2017. *Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi, Vol. 8 No. 2, 115-135.
- M. Fikry Hadi, Risnal Diansyah, 2018. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Pada Pimpinan Wilayah Muhammadiyah (PWM) Riau*. Jurnal Akuntansi & Ekonomika. Vol. 8 No. 1, 98-107.

- Magdalena, Syahdana, 2011. *Kinerja Organisasi dalam Tinjauan Perspektif*. Penerbit Tarsito, Bandung.
- Malayu S.P. Hasibuan, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Cetakan ke-8, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Prestasi kerja Organisasi*. PT. Refika Aditama. Bandung.
- _____, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Pertama. Remaja Rosda Karya. Bandung.
- _____, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mann, George, 2008. *Organization Theory: Structure Designs and Applications*. Prentice Hall Int Ed. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Mario M. Sirait, Suratini, S. Husen, A. Rasyid, F. Pasolo. 2017. *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empirik Pada Kantor PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Papua Dan Papua Barat)*. JSDM. Vol. 2 No. 4, 1-10.
- Martinus Ridi, 2019. *Analisis Pengaruh Kompetensi Dan Kepribadian Terhadap Kinerja Pegawai Pada Rumah Sakit Umum Daerah Sekadau Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Manajemen dan Bisnis. Vol. 7 No. 3, 10-19.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H, 2006. “ *Manajemen Sumberdaya Manusia*,” Buku 1, Salemba Empat Jakarta.
- Maulya Septiani, Bambang S. Sunuharyo, A. Prasetya, 2016. *Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan A/B Bumiputera 1912 Cabang Celaket Malang)*. JAB. Vol. 40 No. 2, 98-105.
- McClelland D., 1987. *The Achieving Society*. Littion Educational Publishing Inc.

- McNeese-Smith, Donna, (1996). *Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment*. Journal of Hospital and Healthcare Services Administration, Vol. 41, No. 2 (Summer), p. 160-175.
- Melda Novita, Prima Yulianti, 2020. *Pengaruh Kompetensi Sosial dan Kompetensi Profesional Terhadap Penilaian Kinerja Dosen Universitas Dharma Andalas Padang*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas. Vol. 22 No 2, 242-254.
- Meyer, J.P. dan Allen, N.J. (1997). *A Tree - Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Management Review, Vol. 1, 61-89.
- Meyer, George, 2003. *Theory of Competence in Human Resource Management*. McGraw Hill Inc. Tokyo.
- Michael Hendrik Santoso, 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Mitra Cimalati Di Cilacap*. AGORA Vol. 2 No. 1, 1-4.
- Mills, Rudolph, 2004. *Managing Resource and Relations*. Buckingham: Open University Press.
- Miner, John B. 1992. *Industrial Organization Psychology: International Edition Psychology Series*. New York: Mc.Graw-Hill.
- Mintzberg, Loch, 2010. *Organization Theory: Structure Designs and Applications*, Prentice Hall Int Ed. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Mitchell, George, 2008. *Management and Performance in Work*. Published by John Wiley and Sons, New York.
- Moekijat, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Mowday, R., Steers, R. dan Porter, L. 1979. *The Measurement of Organizational Commitment*. Journal of Vocational Behavior. Vol. 14, 224-247.

- Mubarak, A., & Darmanto, S., 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada PNS di Kecamatan Watukumpul, Kabupaten Pemalang)*. Jurnal Maksimum, Vol. 5 No. 1, 1-16.
- Muhammad Jupri, 2022. *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kompetensi Terhadap Kinerja Dimediasi oleh Inovasi dan Komitmen Tenaga Pendamping Desa Se Provinsi Jambi*. Jurnal Ilmu Manajemen Terapan. Vol 4, No 1, 80-94.
- Muji Rahayu, Tjutju Yuniarsih, Disman, 2020. *Pengaruh Servant Leadership Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasional Di Universitas Swasta*. Jurnal Visipena. Vol. 11 No. 2, 377-392.
- Muller, John., 2001. *Organization Human Resource in Management Perspective*. Published by Prentice Hall, New York.
- Musfah, M., 2011. *The Essence: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Alex Media Komputindo. Jakarta.
- Nawawi H., 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Norton, George, 2006. *Management and Performance in Work*. Published by John Wiley and Sons, New York.
- Norman, 2006. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Novita, Sunuharjo, B. S., & Ruhana, I. 2016. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan, Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis, 34(1), 38 - 46.
- Nursangadah, 2017. *Pengaruh Kompetensi Dan Kepribadian Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Komitmen Organisasional (Studi Pada Balai Diklat Keagamaan Semarang)*. Jurnal Sendi. Vol. 3 No. 2, 629-628.

- Nur Kholik, 2018. *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Perawat Badan Layanan Umum Daerah Rumah Sakit Umum KAJEN Kabupaten Pekalongan)*. Sari Manajemen. Vol. 4 No. 2, 1-14.
- Onong, Amin, 2007. *Manajemen Pengembangan Kinerja SDM*. Penerbit Rajawali Press, Jakarta.
- O'Reilly, C.A. dan Chatman, J. 1986. *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior*. Journal of Applied Psychology, 71, 492-499.
- Ott, R. Covey, 1996, *Principle Centered Leadership*. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Paijan, Hapzi Ali, 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasi Kinerja Tenaga Kependidikan di Universitas Mercu Buana Jakarta*. Jurnal Ekonomi. Volume XXI, No. 03, 343-359.
- Pamungkas, M. A. 2014. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kinerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Cirebon)*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Patricia, Harold A, 2007. *Essentials of Organization Culturing*. Fifth Edition, McGraw Hill, Inc., Singapore.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi*.
- Permendikbud Republik Indonesia No. 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi*
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan*.

- Poerwadarminta, WJS, 1984. *Kamus Bahasa Indonesia*. Penerbit Gunung Agung, Jakarta.
- Podsakoff, John, 2006. *Human Resource Management*. Published by John Wiley and Sons, New York.
- Popper, Cayer, and Zakkai, Berk, 2000. *Organization and Management*. Routledge and Kegan Paul, London.
- Prawirosentono S., 1999. *Kebijakan Prestasi Kerja Karyawan*. BPFE, Yogyakarta.
- _____. 2002, *Mengelola Kinerja*. Rosdakarya. Bandung.
- Pricilla Devina Sukamto, 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan PT.X. AGORA* Vol. 5 No. 1, 1-4.
- Priyatama, A. (2014). *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Sinar Sosro Semarang*. Jurnal Bisnis Dan Ekonomika (JBE), 4(2), 41- 56.
- Putri Mauliza, R. Yusuf, T. R. Ilhamsyah, 2016. *Pengaruh Etos Kerja Islami Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Wilayatul Hisbah Kota Banda Aceh*. Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam. Vol. 2 No. 2, 185-200.
- Putu Darmawan Putra, I W. Bagia, N. N. Yulianthini, 2019. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. Bisma: Jurnal Manajemen. Vol. 5 No. 1, 9-16.
- Rafferty, Guricci and Griffin, Marshall, 2004. *The Reformation of Leadership in Administration Bureacracy System*. Published by Thompson Learning Press, NEW YORK.
- Raymond, Jhons.E, 2000. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. PT. Ghalia Indonesia. Jakarta.

- Reio, Thomas and Faye C. Sutton. 2006. *Employer Assessment of Work-Related Competencies and Workplace Adaptation. Human Resource Development Quarterly*
- Reza Aditya, et al. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. Penelitian. Program Sarjana Manajemen Universitas Diponegoro.
- Rezky Ima Melati, B. S. Priyono, 2022. *Pengaruh Modal Psikologi, Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Pada PT. Jaykay Files Indonesia)*. Jurnal Mirai Management. Vol. 7 No. 2, 407-417.
- Riris anggun cahyani, Ocky Sundari dan Johnson Dongoran (2020). *Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Salatiga)*, Jurnal Ekobis Dewantara Vol. 3 No. 1 Januari 2020
- Rivai, Veithzal, 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- _____, 2005. *Kiat Memimpin dalam Abad ke-21*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Rivai, Veithzal, 2006. *Kepemimpinan Organisasi*. Penerbit Rajawali Press, Jakarta.
- _____, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (dari teori ke praktek)*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- _____, 2008. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Penerbit Rajawali Press, Jakarta.
- _____, 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Penerbit Rajawali Press, Jakarta.
- Robbins, Stephen P, Mary Coulter., 1996. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT. Prehalindo. Jakarta.

- _____, 2002. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Edisi Lengkap. Penerbit PT. Macanan Jaya Cemerlang, Jakarta.
- _____, 2007. *Manajemen*. Edisi Kedelapan. PT. Indeks. Jakarta.
- _____, 2010. *Manajemen Edisi Kesepuluh Jilid 2*. Erlangga. Jakarta.
- Robbins, Stephen P., 2006. *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks, Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Robert L. Matias, Jhon H. Jackson., 1988. *Management and Performance in Work*. Published by John Wiley and Sons, New York.
- Robert, K.H dan Hunt, D. M. 1991. *Organizational Behavior*. 2nd edition, Boston : Pws-Kent Publishing Company
- Robertus Gita S.P., Ahyar Yuniawan, 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan)*. Diponegoro Jurnal of Management. Vol. 5, No. 3, 1-12.
- Rusminingsih, Euis Soliha, 2014. *Pengaruh Kompetensi Guru Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Komitmen Organisasional (Studi pada Pendidik Pendidikan Anak Usia Dini di Kecamatan Pati)*. Jurnal Bisnis Dan Manajemen (Jbima). Vol. 2, No. 1, 73 – 88.
- Sabir, M. Suleman., et al. 2021. *Impact of Leadership Style on Organization Commitment: In A Mediating Role of Employee Values*. Journal of Economics and Behavioral Studies. Vol. 3 (2), pp: 145-152,
- Sahidillah Nurdin, Acep Rohendi, 2016. *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi (pada LPP TVRI Jawa Barat)*. Jurnal Ecodemica, Vol. IV No.1, 86-100.
- Salimah, 2017. *Pengaruh Kompetensi Kepribadian Dan Efikasi Diri Guru Terhadap Kinerja Guru Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional (Studi Pada Guru Smk Negeri Se Sub Rayon 01 Kota Semarang)*. Jurnal Telaah Manajemen. Vol. 14 No. 1, 119- 126.

- Sandra Aris Wagiyono, Abadi Sanosra dan Toni Herlambang. 2020. *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai*. Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia. Vol. 10 No. 2 Desember 2020 Hal. 152-163
- Sardiman, Abdul, 2012. *Penerapan Pelatihan dan Pengembangan Menuju Kualitas Next Generation*. Penerbit Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Sastrohadiwiryo, 2005. *Kinerja Organisasi dalam Tinjauan Perspektif*. Penerbit Tarsito, Bandung.
- Sastrohadiwiryo, 2018. *Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. Bumi Aksara Jakarta
- Schoorman, F. David, Roger C. Mayer dan James H. Davis. (1996). *Empowerment in Veterinary Clinics : The Role of Trust in Delegation*. Paper Presented at The Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego.
- Siagian SP., 2013. *Manajemen Strategik*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Siahaan, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1, Cetakan Kesepuluh. Bumi Aksara. Jakarta.
- Simamora Henry., 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- _____, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Singarimbun M, Effendi S., 1995. *Metode Penelitian Survey*. LP3ES. Jakarta.
- _____, 2001. *Metode Penelitian Survey*. Cetakan Kesepuluh. LP3ES. Jakarta.
- S.M. Oupen, A.A.G. Agung, I.M. Yudana, 2020. *Kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja, Terhadap Komitmen Organisasional Guru SD*. Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia. Vol. 11 No. 1, 32-41.

- Smith, Charvert and Meyer, G. 2009. *The Good Perspective Theory for Commitment Organization*. Prentice Hall, Ohio University Press.
- Sobel, M.E., 1982. *Asymptotic Confidence Interval for Indirect Effects in Structural Equation Models*. Sociological Methodology. Vol. 13 No. 8, 290-312.
- Sofie Miyer, 2012. *Analysis of Transformational Leadership and Culture toward Commitment and Performance by Staff in Florida Goverment*.
- Solimun, 2002. *Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*. Fakultas MIPA, Universitas Brawijaya.
- Spencer and Spencer, 2007. *Application of Human Resource in High Performance*. Journal of Human Resource, Vol. 5, 1-10.
- Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work, Models For Superior Performance*. Canada : John Wiley & Sons, Inc.
- Sprihanto 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Trisakti. Jakarta.
- Sri Purnamasari, A. A. Ayu Sriathi, 2019. *Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Dan Motivasi Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional PT. GED Denpasar*. E-Jurnal Manajemen Unud. Vol. 8 No. 3, 1543 – 1576.
- Stefanny, Melany, 2001. *Organization Theory: Integrating Structure and Behavior*. Prentice Hall International Eds., New York.
- Stefanny Angelica Pangendaheng, 2018. *Pengaruh Komunikasi Internal Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Mayapada Cabang Ruko Mapan Indah*. AGORA. Vol. 6 No. 1, 1-9.
- Steers, R.M & Porter, 1983. *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill, Boston.
- Stoner James, 1995. *Manajement*. Prentice Hall. New Delhi India.

- Stone, George, 2004. *Managing Resource and Relations*. Open University Press. Buckingham.
- Suharsono, 2008. *Sistem Pendidikan Berbasis Pelatihan Kompetensi dan Intelegensi*. Penerbit Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Suprihanto, 1997. *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta.
- Susanti, & Palupiningdyah. (2016). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Turnover Intention Sebagai Variabel Intervening*. *Manajemen Analysis Journal*, 5 (1), 77- 86.
- Susanto, 2008. *Budaya Organisasi*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sutarto, 2006. *Manajemen Organisasi*. Penerbit Rajawali Press, Jakarta.
- Sutrisno, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Suwardi, Joko Utomo, 2011. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati)*. *Jurnal Analisis Manajemen*. Vol. 5 No. 1, 75-86.
- Swasto, Bambang, 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Universitas Brawijaya, Malang.
- Syahid Sampunto, Y. Sutomo, Darsono, 2019. *Pengaruh Kompetensi Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Komitmen Organisasi (Studi Empirik Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Demak)*. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*. Vol. XXVI No. 47, 75-90.
- Taurisa. 2012. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. *JUMA*. Vol. 8. No. 4, 14-24.
- Terry, George R., 2008. *Human Resource Management*. Published by McGraw Hill. USA.
- Thoha, 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. PT Rineka Cipta. Jakarta.

- Thoha, Miftah, 2006. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. CV. Rajawali. Jakarta
- _____, 2007. *Kepemimpinan Organisasi*. Penerbit Mandar Maju, Jakarta.
- Timpe. A., 1981. *Kepemimpinan, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa Susanto Boedidharmo. PT. Gramadia. Jakarta.
- _____, 2002. *Kinerja, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa Susanto Boedidharmo. PT. Gramedia. Jakarta.
- Tirza G. Tumangkren, W. A. Areros, W. Rumawas, 2020. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Terang Mandiri*. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 10 No. 2, 93-99.
- Tranggono, R. P., & Kartika, A. 2008. *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Profesional Terhadap Kepuasan Kerja Auditor Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening*. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomika (JBE)*, 15(1), 80-90.
- Tudero, GR., 2005. *Human Resource Management*. Published by McGraw Hill, USA.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2010. *Pemahaman Praktis Manajemen SDM*. Penerbit Harvarindo, Jakarta.
- Ulrich, Dave. 1998. *Intellectual Capital = Competence X Commitment*, Sloan Management review.
- Umiker, William. 1999. The Name of the Game is Commitment. *Journal of the Health Care Supervisor*.
- Uno, Hamzah B. 2009. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.

- Valentine, Sean R., Patricia Megglic, Robert L. Mathis, dan John H. Jackson. 2019. *Human Resource Management*. Business dan Economics – 736 pages.
- Veriyanto A. Prakoso, N. Made D. Ratnadi, IGAM A. D. Putri, 2017. *Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Penyusun Laporan Keuangan Satuan Kerja Melalui Komitmen Organisasi*. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana. Vol. 6 No.7, 2789-2818.
- Veronica Mercy Adil, G. M. Sendow, G. G. Lumintang, 2018. *Pengaruh Komitmen Organisasional, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Ketenagakerjaan Dan Transmigrasi Prov. Sulawesi Utara*. Jurnal EMBA. Vol.6 No.4, 3733 – 3742.
- Wahyu Budi Priyanto, 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Ekonomika-Bisnis. Vol. 07 No. 02, 105-114.
- Wangsadjaja, 2006. *Paradigma SDM dalam Kinerja Kerja*. Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Warritten, Harold, 2007. *Essentials of Management*. Fifth Edition, McGraw Hill, Inc., Singapore.
- Weber-Scannell, P.K., L.K. Duffy, 2007. *Effect of Total Dissolved Solids on Aquatic Organisms: A Review of Literature and Rrecommendation for Salmonid Species*. American Journal of Environmental Sciences.
- Wehelmina Rumawas, 2011. *Pengaruh Kompetensi SDM Terhadap Komitmen Organisasional, Kompensasi dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Jasa Konstruksi Bresertifikat ISO-9000 di Provinsi Sulut)*. Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol. 9 No.4, 1322-1334.
- Wexley, Kenneth. M. And Gary A. Yukl, 1998. *Leadership in Organizations*, Sixth Edition. Dorling Kindersley. Delhi.

- Wirawan, Jaelani., 2009. *Manajemen Pendidikan*. Penerbit Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Wursanto, 2003. *Manajemen Kepemimpinan*. Penerbit Harvarindo, Jakarta.
- Yakobus Adi Nugroho, M. P. Murniati, 2020. *Pengaruh Caring Climate, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Referent Power Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Akuntansi Bisnis. Vol. 18, No. 2, 147-165.
- Yanuariadi Kusuma Baskoro, Yudi, Irwansyah, 2015. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Bisnis dan Pembangunan. Vol 3 No. 1, 19-28.
- Yoyok Cahyono, Popong S., Joko S., Puji R., Abdul M., 2020. *Gaya Kepemimpinan Tansformational, Transactional, Authentic, dan Authoritarian pada Kinerja Dosen*. Jurnal JIKEM. Vol. 4 No. 2, 52-64.
- Yudhawati, D. 2005. *Hubungan Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan Komitmen Organisasi Dengan Mutu Pelayanan Pramuniaga Matahari Departement Store Magelang*. Tesis, tidak diterbitkan, Magister Sains Psikologi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Yukl G.A., 1994. *Leadership in Organizations, (3d ed)*. Englewood Cliffs. Prentice Hall. Jersey.
- Yupono Bagyo dan Rifatul Khusnia. 2021. *Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Kompetensi Dan Counterproductive Work Behavior Terhadap Kinerja*. Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri. Volume 6 Nomor 1 Tahun 2021.
- Zemke, R. (1982). *Job Competencies: Can they Help you Design Better Training? Training*, 19, 5, 28-31.

LAMPIRAN 1.

Tabel Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Gaya Kepemimpinan Transformasional (GKT)

Indikator	Loading Factor (Lambda)	Lambda ²	1 -Lambda ² (Kesalahan p)	AVE	Construct Raliability (CR)
Karisma (GKT1)	0,854	0,729	0,271	0,615	0,865
Inspirasi (GKT2)	0,785	0,616	0,384		
Ransangan Intelektual (GKT3)	0,737	0,543	0,457		
Pertimbangan Individual (GKT4)	0,757	0,573	0,427		
Jumlah	3,133	2,462	1,538		

Sumber: Data Diolah, 2023

LAMPIRAN 2.

Tabel Pengujian Pengaruh Langsung Antar Variabel

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Nilai t Hitung	Nilai t Tabel	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (GKT)	Komitmen Organisasi (KO)	3.131	1,984	Signifikan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (GKT)	Kinerja Dosen (KN)	2.244	1,984	Signifikan
Kompetensi Dosen (KD)	Komitmen Organisasi (KO)	3.842	1,984	Signifikan
Kompetensi Dosen (KD)	Kinerja Dosen (KN)	4.444	1,984	Signifikan
Komitmen Organisasi (KO)	Kinerja Dosen (KN)	2.197	1,984	Signifikan

Sumber: Data Diolah, 2023

LAMPIRAN 3.

Tabel Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Uji Sobel Efek Mediasi)

Pengaruh Yang Diuji	Mediasi	t Hitung	t Tabel	Kesimpulan
Pengaruh Gaya Kepemim-pinan Transformasional (GKT) Terhadap Kinerja	Komitmen Organisa-sional (KO)	1.794	1,984	Tidak Signifikan
Pengaruh Kompetensi Dosen (KD) Terhadap Kinerja	Komitmen Organisa-sional (KO)	1.846	1,984	Tidak Signifikan

Sumber: Data Diolah, 2023

LAMPIRAN 4.

Tabel Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Kompetensi Dosen
(KD)

Indikator	<i>Loading Factor</i> (Lambda)	Lambda ²	1 -Lambda ² (Kesalahan p)	AVE	<i>Construct Raliability</i> (CR)
Kompetensi Pedagogik (KD1)	0,730	0,533	0,467	0,596	0,854
Kompetensi Profesional (KD2)	0,888	0,789	0,211		
Kompetensi Kepribadian (KD3)	0,752	0,566	0,434		
Kompetensi Sosial (KD4)	0,704	0,496	0,504		
Jumlah	3,074	2,383	1,617		

Sumber: Data Diolah, 2023

LAMPIRAN 5.

Tabel Distribusi Frekuensi Dan Rata-Rata Variabel Kompetensi Dosen (KD)

Indikator/ Item	1		2		3		4		5		Re- rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Kompetensi Pedagogik (KD1)											
KD1.1	0	0	0	0	13	6.3	118	57.0	76	36.7	4.30
KD1.2	0	0	0	0	64	30.9	115	55.6	28	13.5	3.83
KD1.3	0	0	18	8.7	90	43.5	82	39.6	17	8.2	3.47
KD1.4	0	0	2	1.0	76	36.7	96	46.4	33	15.9	3.77
Rata-rata dari rerata											3.84
Kompetensi Profesional (KD2)											
KD2.1	0	0	0	0	18	8.7	117	56.5	72	34.8	4.26
KD2.2	0	0	7	3.4	56	27.1	112	54.1	32	15.5	3.82
KD2.3	0	0	14	6.8	100	48.3	74	35.7	19	9.2	3.47
KD2.4	0	0	3	1.4	61	29.5	117	56.5	26	12.6	3.80
Rata-rata dari rerata											3.83
Kompetensi Kepribadian (KD3)											
KD3.1	0	0	0	0	27	13.0	124	59.9	56	27.1	4.14
KD3.2	0	0	1	0.5	37	17.9	118	57.0	51	24.6	4.06
KD3.3	0	0	0	0	27	13.0	125	60.4	55	26.6	4.14
KD3.4	0	0	0	0	61	29.5	115	55.6	31	15.0	3.86
Rata-rata dari rerata											4.05
Kompetensi Sosial (KD4)											
KD4.1	0	0	0	0	19	9.2	105	50.7	83	40.1	4.31
KD4.2	0	0	1	0.5	20	9.7	120	58.0	66	31.9	4.21
KD4.3	0	0	0	0	27	13.0	110	53.1	70	33.8	4.21
KD4.4	0	0	1	0.5	19	9.2	86	41.5	101	48.8	4.39
Rata-rata dari rerata											4.28

Sumber: Data Diolah, 2023

Tabel Distribusi Frekuensi Dan Rata-Rata Variabel Komitmen Organisasional (KO)

Item	1		2		3		4		5		Re-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Keyakinan (KO1)											
KO1.1	0	0	5	2.4	44	21.3	92	44.4	66	31.9	4.06
KO1.2	1	0.5	7	3.4	51	24.6	95	45.9	53	25.6	3.93
KO1.3	1	0.5	5	2.4	64	30.9	96	46.4	41	19.8	3.83
KO1.4	0	0	5	2.4	57	27.5	96	46.4	49	23.7	3.91
Rata-rata dari rerata											3.93
Kemauan (KO2)											
KO2.1	0	0	1	0.5	26	12.6	93	44.9	87	42.0	4.29
KO2.2	0	0	0	0	36	17.4	113	54.6	58	28.0	4.11
KO2.3	0	0	1	0.5	41	19.8	116	56.0	49	23.7	4.03
KO2.4	0	0	3	1.4	32	15.5	114	55.1	58	28.0	4.10
Rata-rata dari rerata											4,13
Kesetiaan (KO3)											
KO3.1	1	0.5	2	1.0	48	23.2	104	50.2	52	25.1	3.99
KO3.2	0	0	3	1.4	40	19.3	123	59.4	41	19.8	3.98
KO3.3	0	0	3	1.4	41	19.8	116	56.0	47	22.7	4.00
KO3.4	0	0	1	0.5	64	30.9	92	44.4	50	24.2	3.92
Rata-rata dari rerata											3.97
Kebanggaan (KO4)											
KO4.1	0	0	2	1.0	40	19.3	93	44.9	72	34.8	4.14
KO4.2	0	0	4	1.9	76	36.7	100	48.3	27	13.0	3.72
KO4.3	0	0	1	0.5	54	26.1	114	55.1	38	18.4	3.91
KO4.4	0	0	3	1.4	42	20.3	106	51.2	56	27.1	4.04
Rata-rata dari rerata											3,95

Sumber: Data Diolah, 2023

LAMPIRAN 6.

Tabel Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Komitmen
Organisasional (KO)

Indikator	Loading Factor (Lambda)	Lambda ²	1 -Lambda ² (Kesalahan p)	AVE	Construct Raliability (CR)
Keyakinan (KO1)	0,786	0,618	0,382	0,600	0,856
Kemauan (KO2)	0,877	0,769	0,231		
Kesetiaan (KO3)	0,713	0,508	0,492		
Kebanggaan (KO4)	0,711	0,506	0,494		
Jumlah	3,087	2,401	1,599		

Sumber: Data Diolah, 2023

BIODATA PENULIS

Suyatno

Dosen Universitas Sains dan Teknologi Jayapura (USTJ)

Penulis lahir di Sukamulia Aceh Timur 23 November 1965, anak pertama dari Sembilan bersaudara dari ayah H. Yahmin (alm) dan ibu Saenah (alm). Menikah dengan Dra. Hj. Wati dan dikarunia 2 orang anak bernama Arief Fath Atiya, ST, MS dan dr. Atiya Nahla. Pendidikan SD sampai dengan STM di Aceh Timur, lulus SD Negeri Sukamulia tahun 1979, lulus SMP Negeri Kualasimpang tahun 1982, lulus STM Negeri Langsa 1985. Pendidikan S1 di FPTK IKIP Padang lulus tahun 1989. Pendidikan S2 di Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta lulus tahun 2003. Pendidikan S3 di Universitas Cenderawasih Jayapura lulus tahun 2023. Pengalaman kerja sebagai Guru di STM Negeri Jayapura tahun 1990-1997, sebagai Dosen Akademi Teknik Jayapura (ATJ) tahun 1991-1995, sebagai Dosen Sekolah Tinggi Teknik Jayapura (STTJ) tahun 1995-1999, sebagai Dosen Institut Sains dan Teknologi Jayapura (ISTJ) tahun 1999-2003, sebagai Dosen Universitas Sains dan Teknologi Jayapura tahun 2003-sekarang.