

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PENELITIAN TERDAHULU

A. Landasan Teori

1. Kepemimpinan

Organisasi apapun dalam masyarakat, bangsa dan negara, baik secara formal maupun informal dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi orang lain guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin yang diharapkan adalah orang yang memiliki kecakapan dan kemampuan untuk mempengaruhi, mengajak, mengumpulkan dan mengarahkan orang lain serta membina orang lain untuk membentuk kesatuan kerja dan bersama-sama mereka untuk bekerja, agar tujuan dapat tercapai. Berbicara mengenai kepemimpinan tidak akan lepas dari siapa yang memimpin yang sering disebut dengan pemimpin. Yang menjadi pemimpin suatu kelompok tentu melibatkan diri dalam kegiatan tertentu dan karakter-karakter kepemimpinan yang berperan dalam setiap kegiatan para anggota kelompok.

Kepemimpinan berurusan dengan garis puncak, kepemimpinan adalah mengerjakan hal-hal yang benar; kepemimpinan menentukan apakah tangganya bersandar pada dinding yang benar (Covey 1994:87). Pemimpin yang berorientasi pada peningkatan kemampuan lebih tampak seperti pelatih yang berfokus pada peningkatan ketrampilan dan kemampuan karyawan. Pemimpin yang berorientasi peningkatan kemampuan meliputi menspesifikasi apa yang harus dilakukan untuk

melakukan tugas-tugas secara efektif kepada karyawan, memonitor kemajuan dan memberi karyawan umpan balik yang sesuai dengan kemampuannya, hal tersebut mampu meningkatkan komitmen yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya sebagai umpan balik yang diberikan karyawan atas peran dan perhatian yang diberikan pimpinannya (Kohli et al, 1998).

a. Definisi Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan oleh Stoner dalam Umar (2003:31) adalah sebagai proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Dalam pengertian tersebut, dapat diketahui bahwa bagaimana seseorang mampu mengarahkan serta mempengaruhi orang lain dalam tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Siapa yang menjadi pemimpin harus mampu memimpin anggotanya, dan sebaliknya anggotanya juga mau dipimpin oleh pemimpinnya.

Pandangan lain tentang kepemimpinan dikemukakan oleh Tead dalam Wursanto (2003:196) memberikan perumusan tentang kepemimpinan sebagai berikut, "*Leadership is the activity influencing people to corporate toward some goal which they come to find desirable*".

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan. Dalam pengertian tersebut, dapat diketahui bahwa masalah kepemimpinan tidak terbatas pada organisasi atau

kantor saja, tetapi berlaku secara umum. Kepemimpinan dapat digunakan oleh setiap orang dalam segala situasi, dalam segala tingkatan organisasi.

Sedangkan Robbins (2009:419) mengatakan bahwa *“Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of vision or set of goals”*. Kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya visi atau serangkaian tujuan.

Lebih lanjut menurut Daft (2000:502) mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut: *“Leadership is the ability influence people toward the attainment of goals”*. Kepemimpinan yang dimaksud adalah kemampuan mempengaruhi orang pada pencapaian tujuan yang bermakna: 1) ada hubungan timbal balik antara orang yang mempengaruhi dengan yang dipengaruhi, 2) Kegiatan dalam administrasi atau penyelesaian masalah, 3) Sesuatu yang dinamis termasuk dalam penggunaan kekuasaan.

Berdasarkan beberapa pandangan para ahli mengenai kepemimpinan, pada prinsipnya sama yaitu:

- a) Adanya kemampuan untuk mempengaruhi orang lain;
- b) Adanya bakat untuk mengatur orang lain;
- c) Adanya rangkaian tujuan yang hendak dicapai;
- d) Adanya hubungan timbal balik serta interaksi sosial antara yang memimpin dan yang dipimpin.

b. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah corak kepemimpinan yang dibawakan oleh seorang pemimpin dalam cara pengikutnya. Gaya seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dipengaruhi oleh berbagai patem (Wursanto, 2003:200), antara lain patem pendidikan, patem pengalaman, patem usia, dan patem karakter.

Gaya kepemimpinan berdasarkan teori kepemimpinan *Path-Goal* menjelaskan dampak perilaku pemimpin pada motivasi bawahan, kepuasan, dan kinerjanya. Menurut House dan Mitchel dalam Williams (2007:464) gaya kepemimpinan *Path-goal* terdiri dari:

1) Kepemimpinan direktif (*Directive leadership*)

Bawahan mengetahui dengan pasti apa yang diharapkan dari mereka, dan pemimpin memberikan pengarahan yang khusus, skedul kerja, standar kinerja, dan meyakinkan bawahan mengikuti aturan-aturan serta regulasi.

2) Kepemimpinan suportif (*Supportive leadership*)

Pemimpin dengan gaya ini memiliki sikap ramah, mudah didekati dan menunjukkan perhatian tulus untuk bawahan.

3) Kepemimpinan partisipatif (*Participative leadership*)

Pemimpin meminta dan menggunakan saran dari bawahan, tetapi masih membuat keputusan.

4) Kepemimpinan berorientasi pada prestasi (*Achievement-oriented leadership*)

Pemimpin mengatur tujuan yang menantang bawahan untuk menunjukkan kepercayaan diri mereka bahwa mereka akan mencapai tujuan dan memiliki kinerja yang lebih baik.

c. Kepemimpinan Visionary

Kepemimpinan visioner menurut pandangan Thomas dan Greenberger dalam Williams (2007:474) adalah kepemimpinan yang mempunyai pandangan ke depan dengan memotivasi anggota organisasi serta memberi petunjuk dalam perencanaan maupun dalam pencapaian tujuan. Jenis kepemimpinan visioner terdiri dari kepemimpinan kharismatik dan kepemimpinan transformasional

1) Kepemimpinan karismatik

Teori kepemimpinan karismatik diperkenalkan pertama kali oleh House dalam Griffin (2002:88) bahwa pemimpin-pemimpin yang karismatik cenderung memiliki kepercayaan diri yang tinggi, keyakinan-keyakinan dan cita-cita yang kuat, serta adanya harapan yang besar terhadap kinerja bawahan dan menampakkan keyakinan pada bawahan. Kekuatan personal seorang pemimpin, mampu memiliki efek yang luar biasa pada pengikutnya. Menurut Luthans (2006:652), pemimpin karismatik cenderung dilihat sebagai pahlawan yang hebat atau etis namun dapat juga menjadi karakter tidak etis. Agar etis, pemimpin karismatik berhak dapat menciptakan transformasi dalam organisasinya sehingga orang termotivasi untuk mengikuti mereka dan mengejar tujuan organisasi bukan karena mereka diharuskan, dan bukan semata-mata karena mereka memperhitungkan pemenuhan kebutuhan dalam diri mereka, tetapi karena

mereka secara sukarela diidentifikasi dengan organisasi, standar cara memimpin, serta bersedia memenuhi tujuan. Karakteristik kepemimpinan karismatik etis menurut Howel dan Avolio dalam Luthans (2006:653) terdiri dari: (a) menggunakan kekuasaan untuk melayani orang lain; (b) menyelaraskan visi dengan kebutuhan dan aspirasi pengikut; (c) Memperhatikan dan belajar dari kritik; (d) Menstimulasi pengikut untuk berpikir independent dan mempertanyakan pandangan pemimpin; (e) komunikasi terbuka; (f) Melatih, mengembangkan, dan mendukung pengikut, membagikan penghargaan dengan orang lain; (g) mengandalkan standar moral internal untuk memuaskan organisasi dan kepentingan orang banyak.

2) Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan menurut Burns dalam Griffin (2004:89) mengidentifikasikan dua jenis kepemimpinan politis yaitu: transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional tradisional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, tetapi kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya. Bass dan Burns dalam Popper (2003:43) menggambarkan pemimpin transformasional sebagai salah seorang yang memberdayakan para pengikut dan memotivasi mereka untuk bekerja pada tujuan-tujuan yang berfokus hanya pada kepentingan organisasi. Kepemimpinan transformasional meningkatkan kematangan anggota dan juga menjelaskan pentingnya atribut dengan prestasi serta aktualisasi diri, dan kepedulian terhadap kesejahteraan orang lain, organisasi, dan masyarakat. Singkatnya, dampak

kepemimpinan transformasional tercermin dalam motivasi, pemberdayaan, dan moralitas.

Pemimpin transformasional yang efektif oleh Tichi dan Devana dalam Luthans (2006:653) memiliki karakter sebagai berikut: (a) Mereka mengidentifikasi diri sebagai alat perubahan; (b) Mereka berani; (c) Mereka mempercayai orang lain; (d) Mereka motor penggerak nilai; (e) Pembelajar sepanjang masa; (f) Memiliki kemampuan untuk menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidak pastian; (g) Mereka visioner. Harapan yang dikehendaki pada seorang pemimpin demi kemajuan suatu organisasi adalah bagaimana pemimpin menciptakan inovasi dan perubahan, baik terhadap pengikutnya maupun terhadap organisasi. Kepemimpinan transformasional memungkinkan anggota sebagai bagian yang penting dalam organisasi serta membantu anggota untuk melihat bagaimana pekerjaan mereka dengan visi organisasi. Jadi kepemimpinan transformasional dapat disimpulkan:

- a) Seseorang yang visioner mampu melakukan perubahan dalam organisasi dengan membantu anggotanya agar termotivasi pada pencapaian prestasi yang lebih tinggi dan aktualisasi diri.
- b) Menjunjung tinggi nilai moralitas dengan memperhatikan rasa keadilan dan kebersamaan.
- c) Adanya perhatian terhadap anggota lebih mandiri.
- d) Memberdayakan dan mempercayai anggota.
- e) Membuat organisasi lebih dinamis dengan nilai-nilai budaya yang inovatif.

d. Tipe Kepemimpinan Transformasional

Keberhasilan seorang pemimpin tergantung pada kemampuan mengambil keputusan dalam organisasi. Pemimpin yang transformasional mempunyai kemampuan berhubungan dengan individu serta perhatian terhadap organisasi sehingga mendorong anggotanya untuk berkorban bagi organisasi, karena mereka berhasil apabila organisasi juga berhasil. Tipe kepemimpinan transformasional menurut Bass, Burn dalam Beugre (2006:54) terdiri dari pemimpin berkarisma, stimulasi intelektual, memperhatikan individu, dan inspirasi.

- 1) Kepemimpinan karismatik atau pengaruh yang ideal (*Charismatic leadership or idealized influence*), pemimpin yang memberi visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan, memberikan semangat serta kekuatan kepada anggota, berkomitmen dalam tugas.
- 2) Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*), pemimpin menunjukkan iteligeni, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati.
- 3) Memperhatikan individu (*Individualized consideration*), pemimpin menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati.
- 4) Inspirasi (*Inspirational motivation*), pemimpin yang mengkomunikasikan secara jelas pada anggota tentang visi maupun tujuan usaha dan menentukan apa yang menjadi tugas.

2 Iklim Organisasional

Karyawan dapat bergairah kerja dan ingin tetap tinggal dalam organisasi tidak hanya faktor besarnya imbalan materi yang diterima, tetapi didukung dengan iklim organisasi yang sejuk, menyenangkan. Walaupun iklim tidak dapat dilihat ataupun disentuh, akan tetapi keberadaannya akan dengan jelas dapat dirasakan oleh setiap orang, karena iklim dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi di dalam organisasi. Iklim yang sehat merupakan rencana jangka panjang. Para manajer perlu melakukan pendekatan asset terhadap masalah iklim, yang berarti bahwa mereka memiliki pandangan jangka panjang tentang iklim sebagai aktiva organisasi (Davis et.al. 1996:23)

a. Definisi Iklim Organisasional

Definisi Iklim organisasi menurut Davis et.al. (1996:21) adalah lingkungan manusia di dalam mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka. Pengertian ini dapat mengacu lingkungan suatu departemen, unit perusahaan, atau suatu organisasi secara keseluruhan. Dapat dikatakan bahwa nilai manusia adalah sebagai kunci yang dapat membentuk iklim organisasi, sebab iklim organisasi timbul di dalam diri orang-orang atau kelompok sebagai hasil dari sikap dan gaya hidup mereka. Salah satu aspek penting yang harus mendapat perhatian untuk keberhasilan suatu organisasi adalah iklim, hal ini terjadi karena iklim dapat mempengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja.

Luthans, (2006:125) mendefinisikan iklim organisasional sebagai keseluruhan perasaan yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta

berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar. Dalam pengertian tersebut iklim organisasi tidak terbatas hanya pada fisik maupun interaksi sesama anggota dari dalam organisasi, melainkan orang di luar organisasi harus mampu membangun suasana yang menyenangkan.

Definisi iklim organisasional yang dikemukakan oleh Litwin dan Stringer dalam Fey (2001:857) adalah seperangkat prioritas lingkungan kerja, yang dipersepsikan pegawai secara langsung atau tidak langsung, yang dianggap sebagai faktor utama yang dapat mempengaruhi motivasi dan perilaku pegawai.

Konsep iklim menurut Depdiknas (2002:14) dapat dipahami dari dua sisi yaitu: Pertama, memahami iklim ditinjau dari sumbernya. Iklim bersumber dari spirit dan nilai-nilai kualitas kehidupan. Iklim organisasi dengan demikian bersumber dari spirit dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Kedua, Konsep iklim dapat dipahami dari sisi manifestasi atau tampilannya. Sebenarnya sumber iklim, yaitu spirit dan nilai-nilai kualitas kehidupan yang dianut oleh organisasi merupakan suatu hal yang tidak dapat dilihat dan diraba secara langsung, akan tetapi keberadaannya akan selalu tetap ada.

Keunggulan lain yang dimiliki oleh iklim selain menjadi faktor penentu bagi kinerja, iklim juga mempunyai nilai tambah. Suasana kerja yang menyenangkan antara atasan dan bawahan, antara atasan dengan atasan dan antara bawahan dengan bawahan lainnya.

Selanjutnya Forehand dan Gilmer dalam Suliman (1999:410) iklim kerja adalah seperangkat karakteristik yang menggambarkan sebuah organisasi yang

dapat: (1) membedakan organisasi dengan organisasi yang lain, (2) relatif berlangsung lebih lama (3) mempengaruhi perilaku pekerja dalam organisasi.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasional

Penggolongan iklim organisasi oleh Litwin dan Stringer dalam Fey (2001); Mok(2002) terdiri dari:

- 1) Struktur dan pembatas; apakah ada struktur organisasi formal dan pembatas pada komunikasi.
- 2) Tanggung jawab individual; apakah pekerjaan yang dilakukan karyawan sesuai dengan petunjuk atau mereka dilatih agar berinisiatif.
- 3) Kehangatan; apakah ada perhatian antar anggota dalam organisasi.
- 4) Dukungan; apakah ada perasaan didukung dan disambut dalam organisasi.
- 5) Hadiah dan hukuman, menyetujui atau tidak; apakah ada penekanan yang lebih pada penilaian suatu kesalahan atau termotivasi dengan hadiah.
- 6) Konflik; apakah konflik dihindari atau dihadapi secara terbuka.
- 7) Standar kinerja; apakah ada kejelasan dalam kinerja pada standar yang tinggi.
- 8) Identifikasi dan kesetiaan; apakah ada upaya untuk dipromosi mengenali kelompok atau organisasi.
- 9) Pengambilan risiko; apakah risiko dihindari atau mendorong karyawan mengambilnya.

c. Ukuran Iklim Organisasional

Tujuan organisasi akan tercapai apabila ada dukungan iklim organisasi yang sehat yang timbul dalam organisasi. Iklim Organisasional menurut Davis (1996:24) dapat diukur melalui: (1) kualitas kepemimpinan; (2) kadar kepercayaan; (3) komunikasi, ke atas dan ke bawah; (4) perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat; (5) tanggung jawab; (6) imbalan yang adil; (7) tekanan pekerjaan yang nalar; (8) kesempatan; (9) pengendalian, struktur, dan birokrasi yang nalar; (10) keterlibatan pegawai, keikutsertaan.

Lebih lanjut Gani dan Shah dalam Mas'ud (2004:163), bahwa pengukuran iklim organisasi diukur melalui: (1) Hubungan antarpersonal; (2) Manajemen partisipatif; (3) Formalisasi dan standardisasi; (4) Pelatihan dan pengembangan; (5) Tunjangan finansial; (6) Objektivitas dan rasionalitas; (7) Cakupan kemajuan; (8) Supervisi; (9) Perhatian terhadap kesejahteraan; (10) Keselamatan dan keamanan.

3. Komitmen Organisasional

Hubungan individu dengan organisasi diupayakan ada sesuatu yang mengikat sehingga apa yang menjadi tujuan organisasi dapat dipahami oleh setiap individu. Sebaliknya individu berjanji dan terikat pada institusi di mana individu harus menjalankan tugasnya sebaik mungkin agar apa yang menjadi tujuan organisasi dapat tercapai. Janji yang mengikat seseorang pada umumnya disebut komitmen. Mengenai perilaku tentu saja berpengaruh pada sikap seseorang dalam pekerjaan untuk meningkatkan kinerja maupun produktivitas. Tercapainya suatu tujuan organisasi sangat diharapkan apabila tujuan individu dan tujuan organisasi dapat

terintegrasi. Tujuan hanya dapat tercapai apabila ada dukungan sumber daya manusia yang handal. Allen (2003) menyatakan bahwa dukungan sumber daya manusia (partisipasi dalam pengambilan keputusan, keterbukaan dalam penghargaan, dan kesempatan dalam pertumbuhan) berkontribusi dalam pengembangan pemahaman pada dukungan organisasi dan menjembatani hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

a. Definisi Komitmen Organisasional

Komitmen organisasi menurut Mowday, Porter dan Steers dalam Luthans (2005:249), didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan berkelanjutan. Hubungan individu dengan organisasi ditandai dengan:

- 1) Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu
- 2) Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi
- 3) Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen organisasional pada dasarnya berkaitan dengan kedekatan para karyawan terhadap organisasi. Komitmen organisasi dapat merefleksikan kekuatan mengenai keterlibatan dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi. Keterlibatan dan kesetiaan tersebut biasanya dipengaruhi oleh seberapa besar pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan sesuai dengan harapan mereka (Laschinger, Heather, Joan, Judith, 2001:44). Jadi komitmen sudah jelas bahwa sikap mengenai loyalitas pekerja kepada organisasi mereka dan merupakan suatu

proses terus menerus yang dengan proses ini para anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kesejahteraan selanjutnya.

b. Bentuk Komitmen Organisasional.

Komitmen Organisasional bersifat multidimensi yang dirasakan oleh setiap individu dalam organisasi dan menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi. Menurut Meyer dan Allen dalam Luthans (2006:249), komitmen organisasional terdiri dari tiga bentuk yaitu: *Affektive Commitment*; *Normative Commitmen*; *Continuance Commitment*.

- 1) Komitmen afektif (*Affektive Commitment*) adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Individu bertahan dalam organisasi karena memang ia menginginkannya. Pada komitmen afektif ini ada keterlibatan individu terhadap organisasinya. Karyawan yang mempunyai komitmen afektif yang tinggi akan mengidentifikasi diri, terlibat mendalam dan menikmati keanggotaannya dalam organisasi.
- 2) Komitmen normatif (*Normative Commitment*) adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi, karena ia wajib berada dalam organisasi, berperilaku, memenuhi kewajibannya dalam organisasi.
- 3) Komitmen kelanjutan (*Continuance Commitment*) adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atau promosi atau

benefit. Karyawan yang mempunyai komitmen kelanjutan akan bertahan dalam organisasi, karena kesadaran bahwa karyawan membutuhkannya. Jika karyawan merasa tidak diterima pada organisasi lain dalam kedudukannya sama atau lebih tinggi dengan yang diterima dalam organisasi saat ini, maka karyawan memilih tetap bertahan dalam organisasi.

4. Kinerja

Tugas dan tanggung jawab yang dibebankan pada karyawan senantiasa dapat diwujudkan pada kinerja yang dapat dinilai secara cermat apakah kinerja karyawan telah tercapai seperti yang direncanakan, karena keberhasilan individu akan membawa dampak yang besar bagi organisasi. Keberhasilan karyawan dapat dilihat dari kinerja karyawan yang dapat diukur secara kuantitas dan kualitas, apakah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan atau tidak. Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan, baik secara kuantitas maupun kualitas.

a. Definisi Kinerja

Pengertian kinerja menurut As'ad (1991:22), sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedangkan Byars & Leslie dalam Ekowati (2001:23) menyatakan *performance refers to the degree of accomplishment of task that make up individual job*. Dengan demikian kinerja lebih menekankan pada derajat penyelesaian tugas secara perorangan.

Kinerja dapat diartikan juga adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangku Nagara 2002:22). Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain adanya efektivitas keseimbangan antara pekerjaan dan lingkungan yang berada di dekatnya dan meliputi individu, sumber daya, kejelasan kerja dan umpan balik.

Sementara Robbins (2009:344) .mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dan interaksi antar kemampuan dan motivasi, jika ada yang tidak memadai kinerja itu akan berpengaruh secara negatif pada kecerdasan dan ketrampilan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan dan biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja ini tergantung pada kemampuan kerja yang diwujudkan apakah sesuai atau tidak dengan tugas yang diberikan serta waktu yang ditetapkan.

b. Penilaian Kinerja.

Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi yang bersangkutan untuk selalu aktif melakukan kerjanya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik. Pendidikan serta pelatihan akan mempengaruhi kinerja seseorang karena dapat memberikan wawasan yang lebih luas untuk berinisiatif serta berinovasi yang selanjutnya berpengaruh pada kinerja seseorang. Penilaian kinerja menurut Field dan Holley dalam Schuler dan Jackson

(1999:3), mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat kehadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat.

Penilaian kinerja amat penting bagi suatu organisasi, agar dapat melihat sampai sejauh mana faktor manusia dapat menunjang tujuan suatu organisasi. Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat memilih dan menempatkan orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan tertentu secara objektif (Miftah, 2001:21)

Tujuan penilaian kinerja menurut Robbins (2009:629): a) untuk membantu manajemen dalam keputusan sumber daya manusia pada umumnya seperti promosi, pemindahan, dan penempatan; b) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan; c) umpan balik yang diberikan organisasi pada karyawan atas kinerja; d) sebagai dasar pemberian penghargaan. Penilaian manajemen atas kinerja karyawan akan berpengaruh pada apa yang dikerjakan oleh karyawan.

Penilaian kinerja merupakan proses subjektif yang menyangkut penilaian manusia. Dengan demikian, menurut Sastrohadiwiryono (2003:232), penilaian kinerja sangat mungkin keliru dan sangat mudah dipengaruhi oleh sumber yang tidak aktual. Penilaian kinerja dianggap memenuhi sasaran jika memiliki dampak yang baik pada tenaga kerja yang baru dinilai kinerjanya.

Ditinjau dari perspektif manajemen sumber daya manusia, manfaat penilaian kinerja, menurut Mangkuprawira (2003:233) secara ringkas sebagai berikut:

- 1) Untuk perbaikan kinerja.
- 2) Untuk penyesuaian kompensasi.
- 3) Kepentingan keputusan penempatan.
- 4) Untuk kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- 5) Perencanaan dan pengembangan karier.
- 6) Defisiensi proses penempatan staf.
- 7) Ketidakakuratan informasi.
- 8) Kesalahan rancangan pekerjaan.
- 9) Kesempatan kerjasama.
- 10) Tantangan-tantangan eksternal.
- 11) Umpan balik pada sumber daya manusia.

c. Ukuran Penilaian Kinerja

Kinerja karyawan perlu dinilai dan terukur agar dapat terlihat apakah kinerja karyawan selama menjadi anggota dalam organisasi sudah sesuai dengan apa yang diharapkan. Salah satu tujuan pengukuran penilaian kinerja bagi karyawan yaitu untuk melihat apakah kinerja yang telah dilakukan efisien dan efektif atau tidak. Standar pengukuran penilaian kinerja karyawan antara organisasi berbeda, namun secara umum menurut Mathis dan Jackson (2006:378) penilaian kinerja karyawan meliputi elemen: (1) kuantitas dari hasil, (2) kualitas dari hasil, (3) ketepatan waktu dari hasil, (4) kehadiran, (5) kemampuan bekerja sama.

Kriteria lain dalam pengukuran kinerja oleh Bernardin dan Russell dalam Sutomo (2006:58) mengajukan enam kriteria, yaitu:

- 1) *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan / mendekati tujuan yang diharapkan.
- 2) *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, siklus kegiatan yang diselesaikan.
- 3) *Timelines*, sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain, serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- 4) *Cost Effectiveness*, sejauhmana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material/ dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- 5) *Need for Supervision*, merupakan tingkat sejauhmana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisi untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- 6) *Interpersonal Impact*, merupakan tingkat sejauhmana pegawai memiliki harga diri, nama baik dan kerjasama di antara rekan dan bawahan.

d. Kinerja Dosen

Penilaian Kinerja Dosen mempunyai spesifikasi tersendiri dalam penilaiannya karena profesi yang dimiliki memiliki kriteria tersendiri dalam penilaiannya. Pengertian dosen menurut Menteri Negara Koordinator Bidang Pengawasan Pengembangan dan Pemberdayaan Aparatur Negara (Menko WASBAN-PAN) Nomor 38/Kep/MK.Waspan/8/1999, Bab I, pasal 1 ayat (1), adalah seseorang yang berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh penyelenggara

perguruan tinggi dengan tugas utama mengajar pada perguruan tinggi yang bersangkutan.

Kinerja dosen menurut Jauch dan Glueck (1975:67) dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. Pengukuran secara kuantitas dapat dilihat dari jumlah paper dan buku yang dipublikasikan, jumlah paper yang dipresentasikan dalam pertemuan. Sedangkan pengukuran secara kualitatif dapat dilihat dari sejumlah penghargaan pada kerja seorang peneliti dan keberhasilan atas proposal kerja yang efisien dan efektif.

Profesi menjadi dosen, bukan merupakan hal yang mudah, karena dosen tidak hanya sekedar mentransfer ilmu dan teknologi yang dimiliki kepada mahasiswanya, tetapi juga harus produktif mengembangkan ilmu dan kemampuannya dalam mengemban Tri Dharma perguruan tinggi, yang merupakan tugas pokok seorang dosen, sebagaimana yang diatur dalam Bab I, pasal 3 Keputusan Menko WASBANG-PAN di atas.

Dosen di perguruan tinggi negeri (PTN), sebagian besar dosennya adalah dosen tetap pegawai negeri sipil dan sebagian kecil dosen tidak tetap yang diangkat oleh perguruan tinggi yang bersangkutan. Untuk perguruan tinggi swasta (PTS), dosen yang dimiliki terdiri dari dosen tetap yang diangkat oleh Yayasan, dosen tetap PNS Dpk, dosen tidak tetap yang diangkat oleh Yayasan.

Tugas pokok, wewenang dan tanggung jawab dosen, pada umumnya sama. Dalam melaksanakan tugas dosen, kinerja dosen dinilai melalui unsur Tri Dharma perguruan tinggi dan dari DP3. Yang terakhir tidak dibahas dalam penelitian ini. Keputusan Menko WASBANG-PAN Nomor 38/Kep//MK.WASBAN/8/1999

tanggal 24 Agustus 1999 tentang tugas pokok, wewenang, dan tanggung jawab dosen di perguruan tinggi adalah sebagai berikut (lihat tabel 1).

TABEL 2.1
Ringkasan Tugas Pokok, Wewenang dan
Tanggung Jawab Dosen Perguruan Tinggi

Jabatan	Pendidikan	S1/DPL			S2			S3		
		Ba	Bb	Bo	Ba	Bb	Bo	Ba	Bb	Bo
Asisten Ahli	S1/D.IV	M	M	M						
	S2/Sp. I	M	M	M	B	M	M			
	S3/Sp. II	M	M	M	M	M	M	B	M	M
Lektor	S1/D.IV	M	M	M						
	S2/Sp. I	M	M	M	D	M	M	B	M	M
	S3/Sp. II	M	M	M	M	M	M	M	M	M
Lektor Kepala	S1/D.IV	M	M	M						
	S2/Sp. I	M	M	M	M	M	M	B	M	M
	S3/Sp. II	M	M	M	M	M	M	M	M	M
Guru Besar	S1/D.IV									
	S2/Sp. I	M	M	M	M	M	M	M	M	M
	S3/Sp. II									

Sumber: Keputusan Menko WASBANG-PAN No: 3/Kep/MK.WASPAN/8/1999

Keterangan:

S1/D.IV : Sarjana/Diploma IV

S2/Sp.I : Magister/Spesialis I

S3/Sp. II : Doktor/Spesialis II

B : Membantu Dosen yang lebih senior

D : Ditugaskan atas tanggung jawab Dosen yang lebih senior yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh.

M : Melaksanakan tugas secara mandiri.

Ba : Melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran.

Bb : Melaksanakan tugas penelitian.

Bc : Melaksanakan tugas pengabdian kepada masyarakat.

e. Penilaian Kinerja Dosen berdasarkan Jabatan Fungsional, Pangkat dan Golongan

Ukuran penilaian kinerja dosen selain pelaksanaan Tri Dharma perguruan tinggi, juga dapat diukur dengan menggunakan kenaikan jabatan fungsional akademik. Jenjang jabatan, pangkat, golongan dan kredit untuk mutasi (kum), berlaku bagi dosen yang kenaikan jabatannya berjalan secara reguler (setingkat lebih tinggi). Tetapi bagi dosen yang bergelar doktor (S3), dengan kredit point yang telah memenuhi dan dengan persyaratan khusus tertentu, dapat loncat jabatan setinggi-tingginya ke Guru Besar, sesuai dengan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 36/D/0/2001, pasal 1 ayat (15). Jenjang jabatan, pangkat, golongan, dan kredit untuk mutasi (kum) bagi dosen dapat dilihat dalam tabel 2.

Tabel 2.2
Nama dan Jenjang Jabatan/Pangkat Dosen

No	Jenjang jabatan	Pangkat	Golongan	Kredit Untuk Mutasi (kum)
1	Asisten Ahli	Penata Muda	III/a	100
		Penata Muda Tk.1	III/b	150
2	Lektor	Penata	III/c	200
		Penata tk. I	III/d	300
3	Lektor Kepala	Pembina	IV/a	400
		Pembina Tk. I	IV/b	550
		Pembina Utama Muda	IV/c	700
4	Guru Besar	Pembina Utama Madya	IV/d	850
		Pembina Utama	IV/e	1000

Sumber: Keputusan Menko WASBANG-PAN No: 3/Kep/MK.WASPAN/8/1999 Dan Pasal 1 ayat (3) Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No: 36/D/0/2001.

Tujuan dari penilaian kinerja dosen adalah menjamin terselenggaranya kegiatan penilaian terhadap kinerja dosen dalam kegiatan Tri Dharma perguruan tinggi melalui:

- 1) Pelaksanaan terhadap kegiatan pendidikan dan pengajaran yaitu kehadiran dosen dalam memberikan kuliah dan mengevaluasi sesuai dengan jadwal.
- 2) Pelaksanaan terhadap kegiatan penelitian dan publikasi dengan tolok ukur: keaktifan melakukan penelitian dan membuat jurnal publikasi (terakreditasi atau non terakreditasi, lokal regional, nasional maupun internasional).
- 3) Penilaian terhadap kegiatan pengabdian kepada masyarakat dengan tolok ukur: keaktifan melakukan kegiatan pengabdian pada masyarakat.

Seluruh penilaian kinerja dosen tersebut di atas pada umumnya dilakukan setiap semester, yaitu pada akhir semester ganjil dan genap.

B. Penelitian Terdahulu.

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan komitmen organisasional.

Penelitian tentang bagaimana hubungan antara kepemimpinan dengan komitmen organisasional oleh Yousef (1999), dalam penelitiannya mengungkapkan bagaimana komitmen organisasi memediasi hubungan perilaku kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja di negara bukan barat yang berbagai ragam budaya. Sampel dalam penelitian sebanyak 430 responden yang bekerja pada berbagai organisasi di Uni Emirat Arab (UAE). Pekerja mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasi, kepuasan yang tinggi pada pekerjaan, dan kinerja yang tinggi. Ada hubungan yang positif antara perilaku kepemimpinan dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja. Lebih lanjut ada

hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasional. Penelitian Pillai dan Williams (2004) terhadap 271 anggota pemadam kebakaran, tentang bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh pada komitmen maupun kinerja di departemen pemadam kebakaran. Pimpinan dan bawahan serta hubungan dengan rekan sekerja, memegang peranan penting, sehingga mempengaruhi kemampuan dalam efektifitas pelayanan. Selanjutnya bagaimana pimpinan memotivasi anggota dengan tingkat pelayanan maupun komitmen yang tinggi. Hasil temuan ternyata adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen dan kinerja. Sedangkan kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap komitmen dan kinerja yang dimediasi dengan kemampuan diri, dan kesatuan kelompok. Penelitian Lee (2005) terhadap 201 orang tenaga peneliti dan pengembangan pada perusahaan manufaktur, organisasi, dan institut di Singapura, ternyata kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh pada komitmen organisasional.

Penelitian Yiing dan Zaman (2009) terhadap 238 pada mahasiswa *part-time* UM MBA Malaysia dan para peneliti rekan sekerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berhubungan signifikan dengan komitmen organisasional, budaya organisasi berperan dalam memoderasi hubungan ini. Komitmen organisasional berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja namun tidak signifikan dengan kinerja karyawan.

Penelitian Chi (2008) terhadap 210 tenaga penjualan pada tiga buah perusahaan asuransi jiwa di Taiwan, bahwa adanya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional, adanya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap internal marketing, antara internal marketing dengan komitmen organisasional, adanya hubungan yang signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja. Adanya pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja yang dimediasi oleh komitmen organisasional.

Penelitian Sutomo. (2006) terhadap dosen PNS Dpk di Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah, tentang motivasi, fungsi kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja dosen. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja dosen. Penelitian ini didukung oleh Jatmiko (2007), Irawan Hengki (2006), Wibowo (2006).

2. Pengaruh iklim organisasional terhadap kinerja dan komitmen organisasional.

Hasil penelitian Suliman (2002) terhadap 1000 orang tenaga kerja dari 20 perusahaan industri di Timur Tengah dan negara Arab menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak sepenuhnya memediasi antara iklim kerja dan kinerja. Responden yang berpandangan positif dalam iklim kerja menunjukkan kinerja kerja yang tinggi karena berkomitmen yang kuat. Sebaliknya pandangan yang kurang terhadap iklim kerja maka berkurang komitmennya sehingga menyebabkan kinerja akan turun. Namun secara parsial komitmen organisasional dapat memediasi antara iklim kerja dan tingkat kinerja.

Penelitian Irawan (2006) dan Jatmiko (2007) tentang persepsi guru pada kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi guru mengenai kepala sekolah terhadap kinerja guru. Selanjutnya adanya pengaruh yang signifikan antara variabel iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru.

3. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja

Penelitian tentang seberapa besar kontribusi komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja, telah diteliti oleh Kholis (2007) terhadap kinerja dosen di Universitas Sutan Fatah Demak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen mempengaruhi kinerja secara signifikan. Variabel Komitmen yang paling dominan mempengaruhi kinerja dosen. Sedangkan penelitian Yiing dan Zaman (2009) bahwa komitmen organisasional tidak berhubungan dengan kinerja pekerja.

Tabel 2.3
Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Variabel
Chi. Hsin Kuang dan Yeh. Huery Ren, dan Chiou. Cherng Yin. 2008.	<i>The Mediating Effects of Internal Marketing on Transformational Leadership and Job Performance of Insurance Salespersons in Taiwan.</i>	Dependen: Kinerja karyawan Independen: kepemimpinan transformasional, internal marketing. Pemediasi: komitmen organisasional. Hasil: Adanya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional, adanya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap internal marketing, antara internal marketing dengan komitmen organisasional, adanya hubungan yang signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja. Adanya pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja yang dimediasi oleh komitmen organisasional.
Irawan, Hengki. 2006.	Pengaruh Persepsi guru mengenai kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Sekolah terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kabupaten Brebes,	Dependen: Kinerja Guru Independen: Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Hasil: Terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi guru mengenai kepala sekolah terhadap kinerja guru. Adanya pengaruh yang signifikan antara variable iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru. Ada pengaruh yang signifikan persepsi guru mengenai kepemimpinan dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

Kholis Nor. 2006.	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Dosen Terhadap Kinerja Dosen Universitas Sultan Fatah Demak	Dependen: Kinerja Dosen Independen: Kepuasan Kerja dan Komitmen Dosen Hasil: Kepuasan kerja dan komitmen mempengaruhi kinerja secara signifikan. Variabel Komitmen yang paling dominan mempengaruhi kinerja dosen
Rohadi. 2005.	Pengaruh Motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen pada organisasi terhadap kinerja guru bantu SMA di kabupaten Kendal	Dependen: Kinerja Guru Independen: Motivasi kerja, Kepuasan kerja, Komitmen Organisasi Hasil: Ada pengaruh positif dan signifikan komitmen pada organisasi terhadap kinerja Guru Bantu di Kabupaten Kendal Ada pengaruh langsung yang signifikan komitmen pada organisasi terhadap kinerja guru bantu
Jatmiko 2007 1103505105	Pengaruh Kepemimpinan Kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Pemalang	Dependen: Kinerja Guru Independen: Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Hasil: Ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan sekolah terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Pemalang; Ada pengaruh yang signifikan iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru Ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru
Yousef. Darwish A. 1999	<i>Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership</i>	Dependen: Kinerja karyawan Independen: Kepemimpinan Pemediasi: komitmen organisasional. Hasil: Ada hubungan yang positif antara perilaku kepemimpinan dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja. Lebih lanjut ada

		hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja.
Sutomo, Y. 2006	Pengaruh Motivasi, Fungsi Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap kinerja serta implikasinya pada karier dosen Pegawai Negeri Sipil dipekerjakan di Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah	Dependen: Kinerja Dosen Independen: Motivasi, Fungsi Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Motivasi dan Fungsi kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja dosen PNS Dpk di Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah. Faktor Tri Dharma dan unsur penunjang dan DP3 memberikan kontribusi terhadap kinerja dosen.
Yiing Lee Huey dan Zaman Kamarul Bin Ahmad. 2009	<i>The moderating effects of organization culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance</i>	Dependen: Gaya kepemimpinan Independen: Kepuasan dan kinerja Pemediasi: Komitmen Organisasi Hasil: Perilaku kepemimpinan berhubungan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja tapi tidak berhubungan dengan kinerja pekerja.
Pillai, Rajnandini dan Williams, Ethlyn. 2004.	<i>Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance</i>	Dependen: Kepemimpinan transformasional. Independen: Kemampuan diri, kesatuan kelompok, komitmen, dan kinerja. Hasil: Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung atau tidak langsung pada komitmen dan kinerja, dengan kemampuan diri, dan kesatuan kelompok sebagai variabel pemediasi.
Wibowo, Felicia Dewi (2006)	Analisis pengaruh peran kepemimpinan dan pengembangan karier terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi kasus pada PT. bank	Dependen: Kinerja Karyawan Independen : Kepemimpinan dan pengembangan karier. Pemediasi: komitmen organisasional. Hasil: Ada pengaruh yang searah antara peran kepemimpinan dengan

	maspion Indonesia cabang Semarang.	komitmen organisasi, Ada pengaruh kepemimpinan dengan kinerja karyawan Ada pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan.
Lee, Jean (2005)	<i>Effect of leadership and leader member exchange on commitment.</i>	Dependen: Transformational leadership. Independen: leader-member exchange, commitment organizational. Hasil: Kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh pada komitmen organisasional.
Suliman, Abubakar M.T. (2002)	<i>Is it really a mediating construct?, The Mediating role of organizational commitment in work climate-performance relationship.</i>	Dependen: Kinerja Karyawan Independen : Iklim organisasional. Pemediasi: komitmen organisasional. Hasil: Komitmen organisasional tidak sepenuhnya memediasi antara iklim kerja dan kinerja. Responden yang berpandangan positif dalam iklim kerja menunjukkan kinerja kerja yang tinggi karena berkomitmen yang kuat. Sebaliknya pandangan yang kurang terhadap iklim kerja maka berkurang komitmennya sehingga menyebabkan kinerja akan turun Namun secara parsial komitmen organisasional dapat memediasi antara iklim kerja dan tingkat kinerja.

C. HIPOTESIS

1. Hubungan Kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional

Pemimpin yang transformasional mampu mempengaruhi dan memberdayakan anggotanya, memperhatikan individu, serta memotivasi setiap individu dalam organisasi sehingga mempunyai komitmen yang tinggi pada pekerjaan dan kinerja yang tinggi (Yousef, 1999; Pillai dan William, 2004; Lee, 2005). Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang searah terhadap komitmen organisasional (Wibowo, 2006; Yiing dan Zaman, 2009). Hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

2. Hubungan Iklim Organisasional dan komitmen organisasional

Iklim organisasional yang menyenangkan antara atasan dan bawahan, antara atasan dengan atasan dan antara bawahan dengan bawahan lainnya mampu mempengaruhi motivasi dan perilaku pegawai (Litwin dan Stringer dalam Fey, 2001). Pandangan yang positif dalam iklim kerja menunjukkan kinerja yang tinggi karena komitmen yang kuat (Suliman, 2002). Hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh positif iklim organisasional terhadap komitmen organisasional.

3. Hubungan Kepemimpinan transformasional dan kinerja.

Kepemimpinan transformasional adalah seorang yang berkharisma, berinspirasi, stimulasi intelektual, dan yang memperhatikan individu, mampu mempengaruhi orang lain; mampu mengkomunikasikan apa yang menjadi tujuan yang hendak dicapai; adanya perhatian terhadap anggota, sehingga berdampak positif pada kinerja karyawan.(Chi, 2008; Pillai dan Williams, 2004; Sutomo, 2006; Jatmiko, 2007; Irawan, 2006; Wibowo, 2006). Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja dosen.

4. Hubungan Iklim Organisasional dan Kinerja

Iklim organisasi timbul di dalam orang atau kelompok sebagai hasil sikap dan gaya hidup, karena keberhasilan organisasi adalah iklim, karena dapat mempengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja (Davis, 1996). Iklim organisasi merupakan faktor penentu bagi kinerja (Depdiknas, 2002). Semakin baik iklim organisasional semakin mampu meningkatkan kinerja (Suliman, 2002; Jatmiko, 2007). Hipotesis yang diajukan:

H4: Terdapat pengaruh yang positif iklim organisasional terhadap kinerja dosen.

5. Hubungan Komitmen dengan Kinerja.

Sikap loyal pekerja kepada organisasi secara terus menerus, anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kesejahteraan (Laschingerh, 2001). Selanjutnya Komitmen organisasional, mempengaruhi kinerja (Kholis, 2007; Rohadi, 2005). Hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H5: Komitmen organisasional berpengaruh pada kinerja dosen.

6. Hubungan Kepemimpinan transformasional dan iklim organisasional pada komitmen organisasional.

Dukungan sumber daya manusia (partisipasi dalam pengambilan keputusan, keterbukaan dalam penghargaan, dan kesempatan dalam pertumbuhan) berkontribusi dalam pengembangan pemahaman pada dukungan organisasi dan menjembatani hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja (Allen, 2003). Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung atau tidak langsung pada komitmen (Pillai, 2004), sedangkan iklim organisasional berpengaruh pada komitmen organisasional (Suliman, 2002). Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

H6: Kepemimpinan transformasional dan iklim organisasional berpengaruh pada komitmen organisasional.

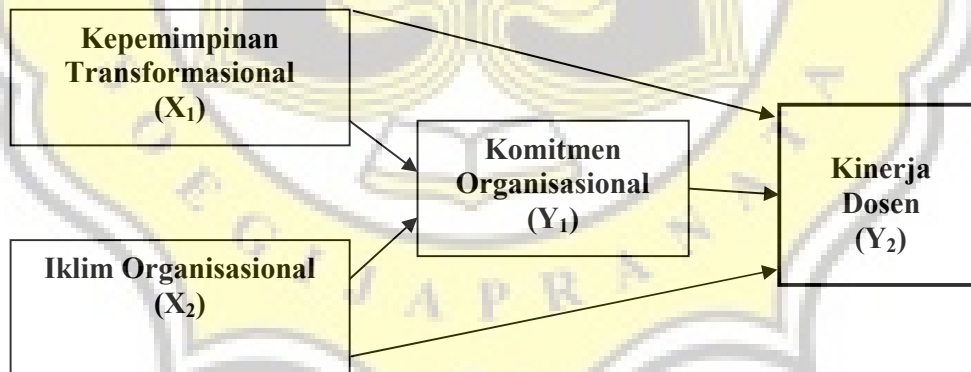
7. Hubungan Kepemimpinan transformasional, iklim organisasional terhadap kinerja dengan komitmen organisasional sebagai pemediasi.

Adanya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dan adanya pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja yang dimediasi oleh komitmen organisasional (Chi, 2008; Suliman, 2002; Wibowo, 2006). Hipotesis yang diajukan:

H7: Kepemimpinan transformasional dan iklim organisasional berpengaruh pada kinerja dosen, dengan komitmen organisasional sebagai pemediasi.

D. KERANGKA PIKIR

Berdasarkan perumusan masalah maupun landasan teori sebagaimana diuraikan sebelumnya, dapat disusun kerangka pikir penelitian dalam gambar 1.



Gambar 2.1: Kerangka Pikir Penelitian

Keterangan:

1. Kepemimpinan transformasional (X_1) mempengaruhi kinerja dosen (Y_2) melalui komitmen organisasional (Y_1).
2. Iklim Organisasional (X_2) mempengaruhi kinerja dosen (Y_2) melalui komitmen organisasional (Y_1).
3. Kepemimpinan transformasional (X_1) dan Iklim Organisasional (X_2) mempengaruhi kinerja dosen (Y_2) secara langsung
4. Kepemimpinan transformasional (X_1) dan Iklim Organisasional (X_2) mempengaruhi komitmen organisasional (Y_1).
5. Komitmen organisasional (Y_1) mempengaruhi kinerja dosen (Y_2)

E. DEFINISI OPERASIONAL

1. Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Burns dalam Popper (2003:43) adalah seseorang yang memberdayakan para pengikut dan memotivasi mereka untuk bekerja pada tujuan-tujuan yang terfokus hanya pada kepentingan organisasi. Kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kepemimpinan rektor di Universitas Stikubank dalam memberi visi dan misi, yang mengkomunikasikan harapan yang besar dalam pencapaian tujuan penting, serta mengajak dan memberdayakan dosen dalam pencapaian kinerja yang lebih baik. Sebagai indikator dalam penelitian ini, Behling, Orlando dan James M.Mc.Fillen dalam Mas'Ud (2004) terdiri dari:

a. Kepemimpinan karismatik atau pengaruh yang ideal (*Charismatic leadership or idealized influence*):

- 1) Pemimpin mempercayai anggotanya.
- 2) Pemimpin bertindak dengan kemampuannya.
- 3) Pemimpin menunjukkan kepercayaan kepada anggota.
- 4) Memahami nilai-nilai para anggota.
- 5) Antusias pada misi organisasi.

b. Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*):

- 1) Mengakui anggota yang melaksanakan pekerjaan dengan baik.
- 2) Bertindak dengan rancangan yang menarik perhatian.
- 3) Pemimpin jarang menunjukkan ketidak pastian.
- 4) Mencocokkan tujuan dengan nilai-nilai anggota.
- 5) Membuat misi organisasi kelihatan penting

c. Memperhatikan individu (*Individualized consideration*):

- 1) Pemimpin menunjukkan kekuatannya.
- 2) Kadang-kadang tidak yakin pada diri sendiri.
- 3) Memperhatikan nilai-nilai individual.
- 4) Misi kurang menarik.

d. Inspirasi (*Inspirational motivation*):

- 1) Pemimpin membantu anggota menetapkan tujuan.
- 2) Memberi kesempatan dalam pencapaian sesuatu kepada anggota.
- 3) Menciptakan peluang sukses pada anggota.

2. Iklim Organisasional

Iklim Organisasional menurut Litwin dan Stringer dalam Fey (2001:857) adalah seperangkat prioritas lingkungan kerja, yang dipersepsikan pegawai secara langsung atau tidak langsung yang dianggap sebagai faktor utama yang dapat mempengaruhi motivasi dan perilaku pegawai. Hubungan antara rekan kerja dengan unsur pimpinan dan staf administrasi yang diciptakan oleh pola hubungan yang harmonis untuk mewujudkan tujuan bersama, dalam kegiatan akademik yang saling membantu dan keterbukaan serta adanya diskusi dan komunikasi antar personal.

Indikator Iklim organisasional oleh Gani dan Farooq dalam Mas'Ud (2004):

- a. Hubungan antar personal:
 - 1) Merasa setia sebagai dosen.
 - 2) Suasana dalam Unisbank sangat ramah.
 - 3) Saling memperhatikan.
 - 4) Komunikasi berlangsung formal dan cepat.
- b. Manajemen partisipatif:
 - 1) Dosen terlibat secara aktif dalam penyelesaian masalah.
 - 2) Pimpinan selalu minta pendapat pada dosen.
 - 3) Dosen mempunyai perwakilan dalam pengambilan keputusan.
 - 4) Pimpinan tidak pernah berkonsultasi dalam hal-hal yang rutin dan tidak penting.
- c. Formalisasi dan Standardisasi:
 - 1) Adanya aturan yang telah ditetapkan oleh Unisbank.

- 2) Dorongan untuk berkreaitif dan bereksperimen dengan metode baru.
- 3) Pemeliharaan norma-norma dan kebijakan.
- 4) Perhatian mencapai target dan keunggulan.

d. Pelatihan dan Pengembangan:

- 1) Fasilitas pelatihan dan pengembangan yang cukup.
- 2) Adanya sponsor Unisbank bagi dosen mengikuti berbagai pelatihan dan kursus dan seminar.
- 3) Pengenalan perubahan prosedur dan peraturan dikenalkan pada dosen melalui pelatihan penyegaran.
- 4) Unisbank memberikan pengakuan pentingnya pengembangan dosen.

e. Tunjangan Finansial:

- 1) Tunjangan dan pengembangan yang sesuai.
- 2) Gaji dan tunjangan lebih menyenangkan dibandingkan dengan universitas yang lain.
- 3) Mekanisme pemberian imbalan kepada pekerjaan yang telah diselesaikan.

f. Objektivitas dan Rasionalitas:

- 1) Pimpinan memperhatikan keluhan dan keberatan dosen.
- 2) Penugasan kerja disusun secara logis dan jelas.
- 3) Konsisten dalam kebijakan dan peraturan.
- 4) Sistem penilaian kinerja berdasarkan pada penilaian yang obyektif

g. Cakupan Kemajuan:

- 1) Kebijakan promosi di Unisbank logis dan terbuka.
- 2) Kesempatan yang cukup untuk mencapai kemajuan.

- 3) Perencanaan dan pengembangan karier dosen.
- 4) Motivasi untuk tumbuh dan berkembang setiap dosen

h. Supervisi (Penyeliaan):

- 1) Pimpinan menggunakan pengalaman dan kompetensinya dalam mempengaruhi dosen.
- 2) Pimpinan membantu dosen untuk mengembangkan diri.
- 3) Pimpinan berorientasi pada manusia.
- 4) Pimpinan menyiapkan anggotanya untuk tanggung jawab dalam tugas.

i. Perhatian terhadap kesejahteraan:

- 1) Pemberian fasilitas kepada dosen dan keluarga.
- 2) Menjamin dosen dalam pekerjaan.
- 3) Hubungan yang baik antara pimpinan dengan dosen.
- 4) Pemberian kesejahteraan yang lebih menyenangkan dibanding dengan lembaga lain.

j. Keselamatan dan Keamanan.

- 1) Kondisi kerja yang aman dan nyaman.
- 2) Keamanan kerja yang cukup baik.
- 3) Pemberian tunjangan pensiun yang menarik.
- 4) Pimpinan memperhatikan kepentingan dosen sekalipun dalam situasi yang sulit.

3. Komitmen Organisasional

Komitmen Organisasional menurut Mowday, Porter, dan Steers dalam Luthas (2005:249) adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen organisasional berkaitan dengan komponen kesesuaian diri dosen tersebut dengan tujuan organisasi, keterikatan psikologi dalam tugas-tugas di Unisbank dan loyalitas pada lembaga yang tampak pada kesetiaan dan kepatuhan. Pada umumnya mereka tidak akan berminat untuk mengkesampingkan tugas-tugas yang diberikan. Sebagai indikator komitmen organisasional yang dikembangkan oleh Meyer, Allen dan Smith dalam Mas'ud (2004) adalah:

a. Komitmen afektif, diukur dengan:

- 1) Bahagia menghabiskan sisa karier di Unisbank
- 2) Membanggakan Unisbank kepada orang lain di luar organisasi.
- 3) Permasalahan organisasi adalah permasalahan permasalahan diri sendiri.
- 4) Tidak pernah berfikir untuk mudah terikat dengan organisasi lain.
- 5) Merasa menjadi bagian dari keluarga Unisbank.
- 6) Merasa terikat secara emosional pada Unisbank.
- 7) Unisbank mempunyai arti yang sangat besar.
- 8) Mempunyai rasa memiliki yang cukup kuat terhadap Unisbank.

b. Komitmen kontinuan, diukur dengan:

- 1) Merasa khawatir dengan apa yang terjadi jika berhenti dari Unisbank tanpa memiliki pekerjaan yang serupa.

- 2) Berat meninggalkan Unisbank sekarang ini, sekalipun menginginkannya.
 - 3) Kehidupan akan terganggu jika memutuskan ingin meninggalkan Unisbank.
 - 4) Terlalu merugikan jika meninggalkan Unisbank.
 - 5) Bekerja di Unisbank merupakan kebutuhan sekaligus keinginan.
 - 6) Mempunyai sedikit pilihan jika meninggalkan Unisbank.
 - 7) Jika meninggalkan Unisbank, akibat yang akan ditanggung adalah langkanya peluang yang ada.
 - 8) Jika meninggalkan Unisbank akan membutuhkan pengorbanan pribadi yang besar.
- c. Komitmen normatif.
- 1) Terlalu seringnya orang berpindah dari Unisbank ke organisasi lain.
 - 2) Berpindah ke organisasi lain tidak etis.
 - 3) Loyal bekerja di Unisbank merupakan kewajiban moral.
 - 4) Jika memperoleh pekerjaan yang lebih baik bukan merupakan alasan yang tepat untuk meninggalkan Unisbank.
 - 5) Tetap setia pada Unisbank.
 - 6) Bekerja di Unisbank sepanjang karier.

4. Kinerja Dosen

Yang dimaksud kinerja dosen dalam penelitian ini adalah kinerja dosen di Unisbank yang ditampilkan dosen dalam melaksanakan tugas utama yang

tercermin dalam pelaksanaan Tri Dharma perguruan tinggi, yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian pada masyarakat.

Kinerja dosen dalam bidang pendidikan dan pengajaran terdiri dari: memenuhi jumlah tatap muka sesuai jadwal dalam mengajar; membuat soal ujian, jawaban dan koreksi; mengawasi ujian sesuai jadwal, menguji skripsi; hasil kuesioner mahasiswa tentang proses belajar mengajar; melakukan bimbingan skripsi; dosen wali.

Kinerja dosen dalam bidang penelitian terdiri dari: melakukan penelitian; membawakan makalah pada seminar ilmiah; menerbitkan makalah pada jurnal ilmiah.

Kinerja dosen dalam bidang pengabdian pada masyarakat yaitu: melaksanakan pengabdian pada masyarakat.

