

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, KEPRIBADIAN, KEPUASAN  
KERJA DAN MOTIVASI BERPRESTASI  
TERHADAP KINERJA

(Pengembangan Model Kinerja Melalui Studi Empirik  
pada Universitas Negeri Medan)

SINOPSIS DISERTASI



Promoendus

RESTU

NIM. 089301012

Program Studi: S3 Manajemen Pendidikan

UNIVERSITAS NEGERI MEDAN  
2013

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, KEPERIBADIAN, KEPUASAN  
KERJA DAN MOTIVASI BERPRESTASI  
TERHADAP KINERJA

(Pengembangan Model Kinerja Melalui Studi Empirik  
pada Universitas Negeri Medan)

Disertasi ini dipertahankan pada Sidang Terbuka Senat Guru  
Besar Universitas Negeri Medan sebagai salah satu syarat  
untuk memperoleh gelar Doktor Pendidikan  
bidang Manajemen Pendidikan

Medan : 28 Januari 2013  
Promovendus : RESTU  
NIM. : 089301012  
Program Studi S3 Manajemen Pendidikan

Promotor I : Prof. Dr. Belferik Manullang  
Promotor II : Prof. Dr. Sukirno, M.Pd.

UNIVERSITAS NEGERI MEDAN  
2013

## KOMISI PROMOTOR

Prof. Dr. Belferik Manullang  
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Medan

Prof. Dr. Sukirno, M.Pd.  
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Medan

## PANITIA UJIAN DOKTOR

Ketua:

Prof. Dr. Ibnu Hajar, M.Si.  
Rektor Universitas Negeri Medan

Sekretaris:

Prof. Dr. Abdul Muin Sibuea, M.Pd.  
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Medan  
Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan

Anggota

Prof. Dr. Abdul Hamid, M.Pd.  
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Medan  
Senat Guru Besar Tetap Universitas Negeri Medan

Prof. Dr. Zainuddin, M.Pd.  
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Medan  
Senat Guru Besar Tetap Universitas Negeri Medan

Prof. Selamat Triono, M.Sc., Ph.D.  
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Medan  
Senat Guru Besar Tetap Universitas Negeri Medan

Prof. Amrin Fauzi, M.A., Ph.D.  
Guru Besar Tetap Universitas Sumatera Utara

*Komisi promotor merangkap sebagai anggota panitia ujian doktor*

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
KEPRIBADIAN, KEPUASAN KERJA, DAN MOTIVASI BERPRESTASI  
TERHADAP KINERJA  
(Pengembangan Model Kinerja Melalui Studi Empirik  
pada Universitas Negeri Medan)<sup>1</sup>

RESTU<sup>2</sup>

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh: Motivasi berprestasi terhadap kinerja, Kepuasan kerja terhadap kinerja, Budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi, Kepemimpinan transformasional terhadap motivasi berprestasi, Kepribadian *big five* terhadap motivasi berprestasi, Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan Kepribadian *big five* terhadap kepuasan kerja. Populasi adalah seluruh dosen Unimed dengan jumlah sampel 282 orang yang ditentukan berdasar rumus Slovin, dan dipilih secara proporsional random sampling. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner, dan diolah dengan bantuan program SPSS dan AMOS.

Temuan penelitian menolak dua dari delapan hipotesis karena koefisien jalur hasil estimasi tidak signifikan, yakni tidak ada pengaruh langsung kepribadian *big five* terhadap kepuasan kerja dan tidak ada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi. Hasil pengujian model tahap kedua, ditemukan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,100 dengan kontribusi langsung 12%. Pengaruh langsung motivasi berprestasi terhadap kinerja sebesar 0,067 dengan kontribusi langsung 13%. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja 0,235 dengan kontribusi langsung 24%. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja 0,234 dengan kontribusi langsung 14%. Sedangkan pengaruh simultan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah 0,081 atau 8%. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap motivasi berprestasi adalah 0,355 dengan kontribusi langsung 13,4%. Pengaruh Kepribadian *big five* terhadap motivasi berprestasi adalah 0,333 dengan kontribusi sebesar 13,6%. Sedangkan pengaruh simultan kepemimpinan transformasional dan kepribadian *big five* terhadap motivasi berprestasi sebesar 0,045 atau 4,5%. Hasil penelitian juga menunjukkan pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 0,030. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja baik melalui kepuasan kerja maupun motivasi berprestasi masing-masing 0,017. Sedangkan pengaruh tidak langsung kepribadian *big five* terhadap kinerja dosen melalui motivasi berprestasi sebesar 0,020.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan kinerja dosen dapat dilakukan dengan meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi berprestasi. Upaya lain yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan penguatan terhadap budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kepribadian *big five*.

**Kata kunci: kinerja dosen, motivasi berprestasi, kepuasan kerja, kepribadian big five, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.**

1. Dipertahankan pada sidang terbuka Senat Guru Besar Universitas Negeri Medan dalam rangka Promosi Doktor

2. Dosen Universitas Negeri Medan

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP,  
PERSONALITIES, JOB SATISFACTION AND ACHIEVEMENT MOTIVATION  
TO JOB PERFORMANCE

(Development of job performance model through empirical studies  
in State University of Medan).

RESTU

ABSTRACT

This research was intended to explore more about the effect of achievement motivation to job performance, job satisfaction to job performance, organizational culture to achievement motivation, transformational leadership to achievement motivation, big five personality to achievement motivation, organizational culture to job satisfaction, transformational leadership to job satisfaction, and big five personalities to job satisfaction.

The population of this research was the total number of all lecturers in State University of Medan, estimated 962 lecturers while the sample was taken from seven faculties, about 282 lecturers which were considered based on Slovin's formula. This research used proportional random sampling technique. The data was collected from survey used closed questionnaire and analyzed used SPSS program and AMOS.

The finding of this research showed that from eight proposed hypothesis, two of them were rejected. This fact showed that there was no significant effect of big five personalities to job satisfaction and there was also no significant effect of organizational culture to achievement motivation. Meanwhile, the others variables were accepted. Hereafter, the insignificant result was out from the model and tests the second stage. The result of second stage test showed that the significant effect of job satisfaction to job performance was 0.100 with the 12 percent direct contribution. The significant effect of achievement motivation to job performance was 0.067 with the 13 percent direct contribution. The significant effect of organizational culture to job satisfaction was 0.235 with the 24 percent direct contribution. The significant effect of transformational leadership to job satisfaction was 0.234 with the 14 percent direct contribution. Meanwhile, the simultaneous effect of organizational culture and transformational leadership to job satisfaction was 0.081 or 8%. The effect of transformational leadership to achievement motivation was 0.355 with the 13 percent direct contribution. The effect of big five personalities to achievement motivation was 0.333 with the 14 percent direct contribution. Meanwhile, the simultaneous effect of transformational leadership and big five personalities to achievement motivation was 0.045 or 4.5%. The findings also showed the insignificant effect of organizational culture variable to job performance through job satisfaction as big as 0.030. The insignificant effect of transformational leadership to job performance through job satisfaction and achievement motivation was 0.017 each. Moreover, the insignificant effect of big five personalities to lecturer's job performance through achievement motivation was 0.020.

Based on this research, it could be revealed that the effort to enhance lecturer's job performance could be done by improving lecturer's job satisfaction and achievement motivation. Moreover, the strengthening of organizational culture, transformational leadership and big five personalities were the other alternative effort.

**Keywords:** lecturer's job performance, achievement motivation, job satisfaction, big five personalities, transformational leadership and organizational culture.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (UU RI No. 14 Tahun 2005). Dosen mempunyai tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh untuk melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang mencakup tiga bidang, yaitu: pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Fungsi dan peran dosen dalam sebuah institusi perguruan tinggi merupakan faktor penting dalam mencapai visi dan misi perguruan tinggi. Namun harapan tersebut belum sepenuhnya dapat diaktualisasikan oleh dosen di perguruan tinggi. Masih banyak dosen yang belum optimal melaksanakan tri darma perguruan tinggi. Keadaan tersebut mendorong peneliti untuk melakukan penelitian tentang kinerja dosen di Unimed.

Konsep kinerja merupakan konsep yang multidimensi. Ini berarti kinerja dapat dipahami dengan cara berbedabeda bergantung pada perspektif masing-masing individu yang melihatnya. Pada umumnya konsep kinerja dikaitkan dengan perilaku atau hasil kerja. Dengan istilah yang sedikit berbeda, Borman dan Motowidlo (1993) menyatakan bahwa kinerja dapat dibedakan atas dua aspek yakni kinerja kontekstual (*job-specific behavior*) dan kinerja dalam pengertian perilaku (*non-*

*job-specific behavior*). Tetapi faktanya sulit membedakan kinerja kontekstual maupun kinerja dalam arti perilaku. Oleh karena itu pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja dalam pengertian kontekstual maupun perilaku. Berdasarkan hal tersebut maka diduga kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor. Neal dan Griffin (1999) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh sejumlah variabel yaitu *ability, personality*, kepemimpinan, *attitude*, karakteristik pekerjaan (*job characteristic*) pengetahuan dan kemampuan (*knowledge and skill*), motivasi (*motivation*), sikap rekan kerja dan kelompok (*Team*). Colquitt, Le Pin dan Wesson (2009) menegaskan dalam model kinerjanya bahwa secara umum kinerja dipengaruhi oleh empat komponen yaitu *Organizational mechanism, Group mechanism, Individual characteristics* dan *Individual mechanism*.

Sedangkan menurut Robert House (1998) kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor yaitu *Leader behavior* (perilaku pemimpin), *Environmental contingency factor* (faktor lingkungan) dan *subordinat contingency factor* (faktor bawahan). Ashkanasy dan Daus (Robbin: 2007) menyatakan bahwa kinerja dapat dikategorikan dalam aktivitas perilaku. Oleh karena itu kinerja bergantung pada kondisi emosi seseorang. Jika seseorang berada dalam kondisi emosi yang positif, kinerja orang tersebut cenderung tinggi, tetapi sebaliknya jika kondisi emosionalnya negatif, maka kinerjanya akan rendah. Sedangkan Vroom (1964) menyatakan kinerja seseorang ditentukan oleh usaha

(*effort*) yang dilakukannya. Model *joint effect* dari Latham dan Locke (2002) menyatakan bahwa bukan faktor perilaku kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja seseorang, melainkan kejelasan dan tingkat kesulitan pekerjaan yang signifikan mempengaruhi kinerja. Dalam model *Joint effects of goals and self-efficacy on performance* digambarkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor tugas (*goal setting*), *self-efficacy* dan *self-set*.

Berdasarkan eksplorasi teori di atas, model kinerja Colquitt et.al. (2009), dijadikan dasar dalam mengembangkan model kinerja dosen di Universitas Negeri Medan. Pendekatan teoritis yang digunakan dalam pengembangan model kinerja Colquitt et.al.(2009), adalah integrasi dari teori kinerja kontekstual (*job-specific behavior*) dan kinerja dalam pengertian perilaku (*non-job-specific behavior*). Pendekatan ini digunakan karena pada kenyataannya sulit untuk membedakan kedua konsep kinerja tersebut dalam tataran praksis. Selanjutnya dalam pengembangan model kinerja dosen pada penelitian ini akan difokuskan pada variabel-variabel yang diidentifikasi secara signifikan berkaitan dengan kinerja.

Hasil analisis menunjukkan bahwa secara umum dari enam model kinerja tersebut menempatkan variabel motivasi sebagai bagian penting dari pembentuk kinerja. Kedudukan variabel motivasi dalam model bervariasi, tetapi secara empirik diketahui bahwa variabel motivasi berfungsi sebagai variabel antara (*intervening variabel*). Pentingnya variabel motivasi dalam kaitannya dengan

kinerja individu dibuktikan dengan berbagai temuan penelitian, seperti, penelitian kanfer dkk (1990), Joel Quintella (2002), Steers (1985), dan Simamora (2004). Variabel lainnya yang juga dianggap dominan dan mendapat perhatian dari para peneliti adalah kepuasan kerja. Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja juga dikemukakan oleh Wouter Vandenabeele (2009), Sean A. Way, Michael C. Sturman dan Carola Raab (2010), Thomas W. H. Ng, Kelly L. Sorensen dan Frederick H. K. Yim (2009). Ketiga hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kinerja. Variabel ketiga yang secara konseptual dan empirik berkaitan dengan kinerja adalah kepemimpinan. Penelitian House (1998) misalnya menemukan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja. Gaya kepemimpinan tersebut antara lain adalah *directive, supportive, participative* dan *achievement oriented leader*. Meskipun demikian penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional belum banyak dilakukan khususnya dalam konteks perguruan tinggi.

Faktor organizational lain yang berpotensi mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi dan kepribadian *big five*. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dianut dalam sebuah organisasi yang menjadi dasar dalam cara berfikir dan bertindak setiap anggota organisasi. Kepribadian merupakan aspek psikologis penting dalam menentukan perilaku individu termasuk perilaku di tempat kerja. Penelitian tentang kepribadian dalam hubungannya dengan kinerja telah

banyak dilakukan. Penelitian Hogan (1996) menghubungkan antara kepribadian dengan kinerja, yang hasilnya adalah bahwa secara garis besar sangat berarti. Rangkaian yang lebih tinggi tingkatannya menggambarkan kepribadian secara unik sebagai instrumen yang terstandar, yang memprediksi hubungan dengan pendekatan kinerja. Beberapa kasus mengutamakan pada kemampuan kognisi, khususnya dalam penelitian kepribadian yang hubungannya dengan model Lima Faktor Kepribadian yang sering disebut dengan Lima Besar. Barrick dan Mount (1991) meneliti tentang kaitan Lima Faktor Kepribadian dengan kinerja, dalam hal ini menggunakan korelasi terhadap Lima Faktor Kepribadian sebagai prediktor dari kinerja dan kecakapan dalam pelatihan pada lima level pekerjaan.

Berdasarkan eksplorasi teori di atas ada lima variabel yang diduga berpengaruh terhadap kinerja, yaitu motivasi berprestasi, kepuasan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kepribadian *big five*.

### Perumusan Masalah

Masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja dosen di Unimed?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen di Unimed?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi berprestasi dosen di Unimed?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi berprestasi dosen di Unimed?

5. Apakah kepribadian *big five* berpengaruh terhadap motivasi berprestasi dosen di Unimed?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dosen di Unimed?
7. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja dosen di Unimed?
8. Apakah kepribadian *big five* berpengaruh terhadap terhadap kepuasan kerja dosen di Unimed?

## KAJIAN TEORETIS, KERANGKA BERFIKIR DAN HIPOTESIS

### 1. Kinerja

Secara ontologis, konsep kinerja merujuk pada perilaku individu di tempat kerja atau hasil kerja. Borman dan Motowidlo (1993) menekankan bahwa kinerja dibedakan atas dua aspek yakni kinerja dalam pengertian kontekstual (*job-specific behavior*) dan kinerja dalam pengertian perilaku (*non-job-specific behavior*). Kinerja dalam pengertian kontekstual merupakan hasil kerja atau output yang dihasilkan seseorang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukannya, sedangkan kinerja dalam pengertian perilaku berkaitan dengan perilaku yang ditampilkan seseorang dalam pekerjaannya seperti kerjasama (*cooperation*), dedikasi (*dedication*), antusiasme (*enthusiasm*) dan ketekunan (*persistence*). Kedua konsep kinerja di atas berdampak terhadap cara pandang orang dalam memahami kinerja dan bagaimana mengelola tenaga kerja. Perbedaan terhadap cara pandang tersebut menghasilkan banyak definisi kinerja yang berbeda antara satu ahli

dengan ahli lainnya. Meskipun secara konseptual kedua pengertian di atas berbeda, tetapi secara empiris sulit untuk membedakan kinerja kontekstual dan kinerja non-kontekstual. Secara faktual kinerja tidak berbeda secara diametral. Beberapa ahli lain memiliki pandangan bahwa kinerja merupakan konvergensi antara perilaku dan hasil kerja. Misalnya, Byars (1984) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Konsekuensi logis dari sudut pandang yang berbeda terhadap konsep kinerja sebagaimana diuraikan di atas adalah munculnya beberapa model kinerja, dimana setiap model menunjukkan adanya dinamika variabel pembentuk kinerja. Beberapa model kinerja yang dieksplorasi dalam penelitian ini antara lain model *Path Goal Theori* dari Robert House (1998), model kinerja Latham dan Locke (2002), model *integrated* dari Colquitt, Le Pin dan Wesson (2009), model Ashkanasy dan Daus (dalam Robbin dan Judge:2007), model kinerja Jackson dan Malthis (2001), dan model Neal dan Griffin (1999). Berdasarkan hasil analisis terhadap beberapa model kinerja tersebut dapat disintesis bahwa pada hakekatnya kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat dikelompokkan dalam tiga aspek yakni; 1) faktor individual (internal), 2) faktor organisasional (eksternal) dan 3) faktor non-organisasional (eksternal). Berdasarkan kajian teori kinerja di atas, dapat disintesis bahwa kinerja adalah perilaku dan hasil kerja individu yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang

telah ditetapkan dalam suatu kurun waktu tertentu.

## 2. Motivasi Berprestasi

Istilah motivasi sering digunakan untuk merujuk pada apa yang melatarbelakangi seseorang melakukan suatu tindakan. Teori motivasi berusaha untuk memahami mengapa seseorang melakukan suatu tindakan tertentu sedangkan orang lainnya tidak. Teori motivasi berupaya mengungkapkan faktor-faktor apa yang mendorong dan menjadi pertimbangan seseorang dalam bertindak. Secara konseptual motivasi adalah suatu pengertian umum yang menggunakan seluruh kelas tentang dorongan, keinginan, kebutuhan, harapan dan kekuatan-kekuatan sejenisnya. Pengertian ini mengandung makna bahwa motivasi berkaitan dengan suatu "energi" yang digunakan seseorang untuk memenuhi kebutuhan (*needs*). Manusia selalu mempunyai kebutuhan yang diupayakan untuk dipenuhi. Untuk mencapai keadaan termotivasi, maka seseorang harus mempunyai tindakan tertentu yang harus dipenuhi, dan apabila kebutuhan itu terpenuhi, maka muncul lagi kebutuhan yang lain hingga semua orang termotivasi. Oleh karena itu motivasi menunjukkan suatu keadaan kejiwaan yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk bersikap dan berperilaku guna mencapai tujuan, baik individu maupun organisasi.

Berdasarkan uraian di atas secara konseptual dapat disintesis bahwa motivasi adalah suatu dorongan (energi) dalam diri seseorang sehingga yang bersangkutan dapat beraktivitas atau

berperilaku untuk mencapai tujuan yang ia inginkan. Pemahaman atas konsep motivasi di atas, menghasilkan adanya berbagai teori tentang motivasi yang dapat dikelompokkan dalam teori kepuasan (*content theories*) dan teori proses (*process theories*). Beberapa teori kepuasan yang dikenal antara lain teori kebutuhan Maslow, Teori keadilan Mc. Gregor, Teori dua faktor Herzberg, dan teori kebutuhan Mc Clelland. Sedangkan teori motivasi yang termasuk kedalam kelompok teori proses antara lain teori pengharapan dan teori Lawler Porter. Dalam penelitian ini, teori motivasi yang digunakan adalah kelompok teori kepuasan yaitu teori motivasi berprestasi Mc. Clelland (Gibson et.al: 1995). Mc Clelland mengemukakan teori motivasi yang berhubungan erat dengan konsep belajar. Ia berpendapat bahwa banyak kebutuhan manusia merupakan hasil dari kebudayaan. Dalam pandangan Mc. Clelland (Gibson et.al: 1995), kebutuhan-kebutuhan tersebut secara umum dapat dikelompokkan dalam tiga dimensi yaitu; (1) kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*) disingkat N-Ach, (2) kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) disingkat N-Aff dan (2) kebutuhan kekuasaan (*need for power*) disingkat N-Pow. Mc Clelland mengemukakan bahwa bila kebutuhan seseorang terasa sangat mendesak, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha dengan keras memenuhi kebutuhan tersebut. Motivasi berprestasi adalah dorongan yang berhubungan dengan prestasi, yaitu menguasai, memanipulasi, mengatur lingkungan maupun fisik untuk mengatasi rintangan-rintangan dan memelihara

kualitas belajar yang tinggi, bersaing melalui usaha-usaha untuk melebihi perbuatan-perbuatan yang lampau dan mengungguli perbuatan orang lain. Individu yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan selalu merasa optimis bahwa sukses akan diraihinya dan dalam mengerjakan tugas ia lebih terdorong oleh harapan untuk sukses dari pada menghindar tapi gagal. Seorang dosen dengan motivasi berprestasi tinggi dalam melakukan pekerjaannya akan cenderung membuat tujuan-tujuan yang hendak dicapainya di waktu yang akan datang dan ia sangat menghargai waktu serta ia lebih dapat menanggukuhkan pemuasan untuk mendapatkan penghargaan di waktu mendatang. Dengan demikian maka individu yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan berupaya untuk menampilkan kinerja terbaik yang dapat dicapainya. Merujuk pada konsep motivasi di atas, dapat dipahami bahwa proses motivasi berprestasi merupakan suatu proses yang rumit, melibatkan banyak faktor psikologis dan non psikologis. Meskipun demikian para ahli berhasil mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mendorong terjadinya motivasi. Faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan dalam dua aspek yaitu faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal merupakan dorongan yang datangnya dari luar individu, artinya seseorang melakukan suatu tindakan karena adanya stimulus dari luar dirinya. Faktor-faktor eksternal sebagaimana pendapat Neal dan Griffin (2001), Colquitt et.al (2009) antara lain perilaku kepemimpinan, budaya organisasi,

hubungan interpersonal, karakteristik pekerjaan dan lain-lain. Sedangkan faktor internal antara lain kepribadian (*personality*) dan sikap (*attitude*).

Berdasarkan hasil analisis dari teori-teori motivasi berprestasi di atas maka dapat dikonseptualisasikan bahwa motivasi berprestasi adalah tindakan (perilaku) yang dilakukan seseorang untuk memperoleh prestasi tinggi dalam suatu pekerjaan.

### 3. Kepuasan Kerja

Konsep tentang kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Istilah ini sering digunakan untuk menjelaskan perilaku seseorang dalam organisasi. Individu yang merasa puas cenderung akan berperilaku positif dan sebaliknya yang tidak puas cenderung akan berperilaku negatif. Dengan demikian konsep kepuasan kerja erat kaitannya dengan kinerja. Istilah kepuasan kerja digunakan oleh para ahli untuk menyatakan suatu keadaan psikologis seseorang. Namun demikian masing-masing ahli memberikan batasan-batasan tersendiri dari istilah kepuasan kerja tersebut. Di antaranya menurut Robbins (2007), bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerjanya, sedangkan yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Pandangan ini bersifat individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Artinya perasaan puas atau tidak puas terhadap pekerjaan dalam perspektif

Robbin sangat bergantung pada individu (*personal oriented*) itu sendiri. Dalam perspektif ini kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor dari luar individu, seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, sistem kompensasi dan lain-lain.

Sementara itu Luthans (2005), berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah ungkapan kepuasan karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting. Dalam perspektif Colquitt dkk. (2009) kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Faktor-faktor eksternal meliputi budaya organisasi, kepemimpinan, dan team. Sedangkan faktor internal meliputi kepribadian dan nilai-nilai individu.

Kepuasan kerja merupakan faktor penentu bagi sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Bila pekerjaan itu menyenangkan dan sesuai dengan keinginan karyawan maka kepuasan kerja karyawan terpenuhi. Jika faktor tersebut dirasakan kurang atau tidak diberikan maka karyawan akan merasa tidak puas, akan banyak mengeluh, dan jika karyawan merasakan faktor-faktor yang ada terpenuhi, maka kepuasan kerja ada dengan sendirinya. Berdasarkan analisis teori kepuasan kerja di atas, dapat disintesis bahwa kepuasan kerja adalah kondisi psikologis seseorang dalam mempersiapkan pekerjaannya.

### 4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi atau *organizational culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai,

simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain. Secara komprehensif budaya organisasi didefinisikan sebagai sebuah corak dan asumsi-asumsi dasar ditemukan, atau dikembangkan oleh sebuah kelompok tertentu untuk belajar mengatasi problem-problem kelompok dari adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja dengan baik, cukup relevan untuk dipertimbangkan sebagai sesuatu yang yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan berperasaan dalam hubungannya dengan problem-problem tersebut. Banyak definisi budaya organisasi, namun menurut Martin (1992), pada dasarnya definisi-definisi tersebut mengacu pada tiga pendekatan yaitu : 1) *Integration approach*, menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai satu jenis budaya yang mewarnai semua nilai dan kegiatan anggotanya. Pendekatan ini menekankan pada konsensus semua anggota organisasi terhadap satu budaya yang dominan, 2) *Differentiation approach*, menekankan pada konsensus sub budaya. Pada pendekatan ini dimungkinkan setiap organisasi mempunyai satu atau lebih sub budaya yang masih dapat dibedakan menjadi tiga yaitu sub budaya yang sejalan dan sama dengan budaya organisasi, sub budaya yang berbeda dengan budaya organisasi dan sub budaya yang berlawanan dengan budaya organisasi dan 3) *Fragmentation approach* pada pendekatan ini tidak ada konsensus antar anggota organisasi dan tidak ada

kesamaan atau kesepakatan nilai-nilai yang dianut pada anggota organisasi. Dengan kata lain budaya organisasi tersebut tidak ada, yang ada nilai-nilai pribadi anggota organisasi.

Uraian di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi sesungguhnya adalah kebiasaan yang berlaku pada organisasi. Bisa jadi, dengan demikian antara satu organisasi dengan organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktifitas yang sama. Kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam sebuah organisasi tersebut sesungguhnya berasal dari nilai-nilai organisasi (*organizational values*) atau nilai-nilai yang bersifat idealistik, karena merupakan elemen yang tidak muncul ke permukaan (*hidden*) dan hanya orang-orang organisasi saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan. Sebagai elemen yang tidak tampak dan bersifat idealistik sehingga merupakan inti dari budaya organisasi (*core of culture*). Dapat dikatakan bahwa perilaku yang tampak dari setiap individu dapat dikatakan mencerminkan budaya organisasi itu. Berdasarkan analisis teoritis maka dapat disintesis bahwa budaya organisasi adalah norma-norma atau nilai-nilai yang berlaku dalam suatu organisasi yang harus diikuti oleh anggota organisasi.

## 5. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dikembangkan berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi

bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Humphreys (1997) menegaskan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan dalam konteks kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar pertukaran "komoditas" (pertukaran imbalan secara ekonomis), tapi sudah menyentuh sistem nilai (*value system*) bawahannya. Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh dan mampu mengubah keyakinan (*beliefs*), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan. Bass et.al (1994) menjelaskan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu : karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal atau *idealized influence*), inspirasi (*inspirational motivation*), pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian pribadi (*individualized consideration*).

Berdasarkan hasil analisis di atas dapat disintesis kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan.

## 6. Kepribadian *Big Five*

Kepribadian adalah ciri, karakteristik, gaya atau sifat-sifat yang memang khas dikaitkan dengan diri seseorang. Dapat dikatakan bahwa kepribadian itu bersumber dari bentukan-bentukan yang diterima seseorang dari lingkungan, misalnya bentukan dari keluarga pada masa kecil dan juga bawaan-bawaan yang dibawa sejak lahir. Jadi yang disebut kepribadian itu sebetulnya adalah campuran dari hal-hal yang bersifat psikologis, kejiwaan dan juga yang bersifat fisik. *Personality is the complex of all the attributes-behavioral, temperamental, emotional and mental that characterize a unique individual; "their different reactions reflected their very different personalities"; "it is his nature to help others"* (Robbin dan Judge, 2007). Pengertian tersebut merujuk pada ciri-ciri perilaku yang kompleks terdiri dari temperamen (reaksi emosi yang cenderung menetap dalam merespon situasi atau stimulus lingkungan secara spontan), emosi yang bersifat unik dari individu. Reaksi yang berbeda dari masing-masing individu menunjukkan perbedaan kepribadian. Para Ahli pada umumnya sepakat bahwa kepribadian dapat diklasifikasikan dalam beberapa ciri tertentu, salah satunya adalah kepribadian *big five*. Kepribadian *big Five* dipercaya sebagai ciri kepribadian yang relatif stabil. Nilai riil dari *big five* pada perilaku kerja menunjukkan pentingnya ciri/sifat yang dapat diubah (Luthans, 2005). Hal ini menunjukkan ciri kepribadian *big five* dapat menjadi prediktor yang ideal untuk memprediksi perilaku kerja pegawai.

Berdasarkan analisis teoritis, dapat disintesis bahwa kepribadian *big five* adalah merupakan suatu susunan sistem dan psikofisik (psikis dan fisik yang saling berinteraksi dalam mengarahkan tingkah laku) yang kompleks dan dinamis dalam diri seorang individu, yang menentukan penyesuaian diri individu tersebut terhadap lingkungannya, sehingga akan tampak dalam tingkah lakunya yang unik dan berbeda dengan orang lain.

### Kerangka Berpikir

#### 1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Berprestasi.

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Sedangkan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya. Perasaan puas tersebut dapat muncul karena adanya kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan nilai-nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Motivasi merupakan suatu kegiatan yang berkaitan dengan cara memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi organisasi, karena organisasi harus bekerja dengan dan melalui orang lain.

Organisasi perlu memahami orang-orang yang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Setiap individu dalam organisasi pada dasarnya memiliki karakteristik dan kepentingan yang berbeda-beda. Perbedaan ini terkadang dapat menimbulkan efek negatif bagi organisasi jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu organisasi perlu memiliki tata nilai yang dianut bersama dengan tidak menisbikan kepentingan atau karakter individual. Nilai-nilai yang dianut tersebut dapat tercermin dari simbol-simbol, aturan-aturan atau norma-norma, keteladanan dan lain-lain. Dengan adanya nilai-nilai yang dianut bersama tersebut maka kepentingan organisasi berada di atas kepentingan individu. Meskipun demikian nilai-nilai yang dianut bersama tersebut harus mampu memfasilitasi kepentingan individu. Jika demikian maka setiap individu dalam organisasi akan termotivasi untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi itu. Berdasarkan uraian di atas, maka patut diduga ada pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi.

#### 2. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Berprestasi

Istilah kepemimpinan pada umumnya mengacu pada hubungan antara atasan dengan bawahan. Bagaimana atasan memperlakukan bawahan dan bagaimana bawahan mempersepsikan atasannya merupakan inti dari kepemimpinan. Kepemimpinan yang baik akan mendorong bawahan untuk berprestasi meningkatkan

kinerja dengan penuh kesadaran. Bawahan merasa puas, nyaman dan penuh semangat bekerja karena dorongan atau motivasi yang diberikan oleh pimpinan. Setiap kesulitan atau masalah yang dikeluhkan bawahan selalu mendapat respons dan penyelesaian yang adil oleh pimpinan. Ini sangat positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Demikian juga kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawai akan mempengaruhi kinerja. Perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai.

Pemimpin dalam menanggapi kegagalan yang dilakukan bawahannya adalah dengan mengidentifikasi apakah kegagalan disebabkan oleh lingkungan, tugas atau kompetensi dan motivasi dari karyawan. Dengan demikian untuk mengelola dan mengendalikan berbagai fungsi subsistem dalam organisasi agar tetap konsisten dengan tujuan organisasi dibutuhkan seorang pemimpin karena pemimpin merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja para pekerja. Perubahan lingkungan dan teknologi yang cepat meningkatkan kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh organisasi, hal ini memunculkan kebutuhan organisasi terhadap pemimpin yang dapat mengarahkan dan mengembangkan usaha-usaha bawahan dengan kekuasaan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi dalam membangun organisasi menuju *high performance*. Berdasarkan uraian di atas, maka diduga terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja maupun motivasi berprestasi.

### 3. Pengaruh Kepribadian *Big Five* terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Berprestasi

Perbedaan individu dalam perspektif organisasi menempati posisi yang amat penting, hal ini disebabkan karena perbedaan individu berdampak pada perilaku di tempat kerja. Setiap individu merupakan entitas yang unik, memiliki karakteristik individual, kebutuhan dan cara mereka mempersepsikan dunia luar cenderung berbeda antar satu orang dengan orang lain. Dari berbagai teori kepribadian, kepribadian dapat dipahami sebagai keseluruhan dari perilaku individu (organisasi dinamis dalam sistem psikofisik individu) yang sangat menentukan dirinya secara khas dalam menyesuaikan diri atau berinteraksi dengan situasi atau lingkungannya. Seseorang yang memiliki kepribadian yang berbeda berinteraksi dengan cara yang berbeda dengan atasan, rekan kerja, bawahan. Dengan demikian dapat dikatakan perilaku seseorang diduga dipengaruhi oleh kepribadiannya. Dalam beberapa literatur disebutkan ada tiga dimensi kepribadian yang penting yang berkaitan dengan perilaku kerja, yakni *big five*, *Locus of control* dan *Self-efficacy*. Dari ketiga dimensi kepribadian tersebut dimensi *big five* tampaknya belum banyak diteliti dalam konteks perguruan tinggi. Dimensi kepribadian *big five* mencakup sifat kesungguhan, sifat menyenangkan, stabilitas emosi, ekstraversi dan keterbukaan. Berdasarkan karakteristik kepribadian *big five* tersebut, maka patut di duga kelima aspek kepribadian *big five* tersebut berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan motivasi berprestasi.

#### 4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Kepuasan dan sikap karyawan merupakan hal yang penting dalam menentukan perilaku dan respon terhadap pekerjaannya. Melalui ini organisasi yang efektif dapat tercapai. Karyawan yang merasa puas, berkomitmen dan dapat menyesuaikan diri dengan baik untuk lebih berisiko bekerja guna memenuhi tujuan organisasi dan memberikan pelayanan sepenuh hati pada organisasi dengan meningkatkan kinerja yang akan mendukung efektivitas organisasi dibandingkan dengan pekerjaan yang tidak puas. Kepuasan kerja juga disinyalir berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun berbagai riset menunjukkan adanya hubungan yang rendah antara kepuasan kerja dengan kinerja. Dengan demikian kepuasan kerja sangat berkaitan erat antara sikap pegawai terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, antara lain situasi kerja, pengaruh sosial dalam kerja, imbalan dan kepemimpinan serta faktor lain. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan (*equity*) antara yang diharapkan dengan kenyataan.

#### 5. Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja

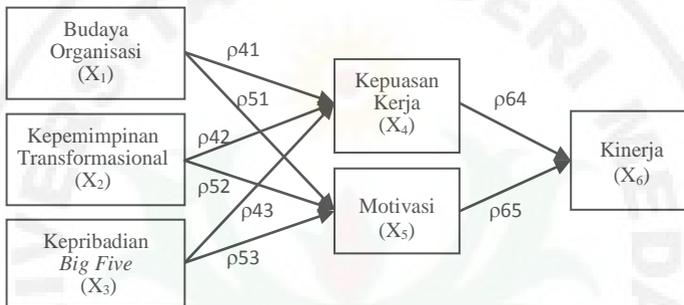
Motivasi berprestasi adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku untuk mencapai prestasi tinggi dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Motivasi berprestasi merupakan kebutuhan individu yang dalam teori Maslow sering disebut

sebagai kebutuhan aktualisasi diri. Setiap individu dalam perspektif ini mempunyai kebutuhan untuk berprestasi. Istilah berprestasi dapat dimaknai sebagai suatu pencapaian dari suatu tujuan tertentu yang dapat diukur baik dari aspek individu maupun organisasi. Kebutuhan berprestasi bersifat *inner*. Hal ini berarti secara *nature* manusia memiliki potensi untuk menjadi yang terbaik. Setiap individu memiliki potensi untuk mengembangkan dirinya sesuai dengan kapasitas yang dimilikinya. Dalam kaitannya dengan organisasi, tugas organisasi adalah menyediakan “ruang” bagi tumbuh-kembangnya setiap potensi anggota organisasi.

Motivasi berprestasi merupakan faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan produktivitas atau hasil kerja dan menimbulkan berbagai perilaku manusia. Dalam berbagai literatur diketahui bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi pegawai. Beberapa hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi berprestasi dapat mempengaruhi kinerja. Namun demikian motivasi berprestasi tidaklah berdiri sendiri. Sebagaimana diketahui bahwa setiap tindakan atau perilaku seseorang akan selalu dipengaruhi oleh suatu kebutuhan tertentu. Motivasi berprestasi merupakan mekanisme internal individu untuk menentukan tindakan mana yang akan dilakukan. Dalam beberapa penelitian ditemukan adanya beberapa faktor yang

mempengaruhi motivasi berprestasi, di antaranya kepemimpinan, budaya, dan kepribadian. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa motivasi berprestasi berperan sebagai variabel *intervening* dalam mempengaruhi kinerja.

Berdasarkan kerangka berfikir di atas, maka dapat digambarkan hubungan antar variabel sebagai paradigma penelitian seperti pada Gambar 1. berikut:



Gambar 1: Paradigma Penelitian

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *ex post facto* yang melibatkan enam variabel penelitian dengan menggunakan analisis jalur. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen Universitas Negeri Medan yang berjumlah 962 orang dari tujuh fakultas. Jumlah responden 282 orang yang diperoleh dengan menggunakan rumus Slovin. Instrumen menggunakan kuesioner tertutup yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Validitas instrumen dihitung dengan menggunakan korelasi produk moment sedangkan uji reliabilitas menggunakan Cronbach Alpha. Uji persyaratan analisis dilakukan untuk memenuhi pendapat Pedhazur (1982), yaitu : 1) korelasi antar variabel dalam model adalah linier (Uji Linieritas),

2) variabel residu tidak berkorelasi dengan variabel yang diteliti dan antar variabel residu tidak saling berkorelasi (uji Autokorelasi), 3) Hubungan antar variabel dalam model adalah hubungan kausal/ rekursif (uji multikolinieritas), 4) variabel harus berskala interval dan 5) variabel yang diukur harus tanpa *error* (dapat diukur). Selanjutnya untuk menguji model kausal digunakan analisis jalur dengan bantuan program AMOS 18.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Data deskripsi keenam variabel dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan Deskripsi Data Penelitian

Analisis	Variabel					
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>
Banyak data (N)	282	282	282	282	282	282
Skor Minimum	64	41	66	71	61	72
Skor Maksimum	156	100	109	149	175	145
Range	92	59	43	78	114	73
Banyak kelas interval (di bulatkan)	9,09	9,09	9,09	9,09	9,09	9,09
Interval	9	9	9	9	9	9
Interval	10,13	6,49	4,73	8,58	12,55	8,03
Rata-rata	118,81	83,16	90,57	111,56	125,25	105,24
Median	120	84	92	110,5	127	105
Modus	117	87	93	96	100	111
Standar Deviasi	17,29	10,21	11,05	17,18	26,98	14,22
Varians	298,99	104,27	122,12	295,04	727,74	202,34
Skor minimum ideal	32	20	22	32	37	32
Skor maksimum ideal	160	100	110	160	185	160
Rata-rata ideal	96	60	66	96	111	96
Standar Deviasi ideal	21,33	13,33	14,67	21,33	24,67	21,33

### Pengujian Kualitas Data Penelitian

Pengujian kualitas data penelitian multikolinieritas, dengan hasil seperti dilakukan dengan uji normalitas, uji linieritas, uji autokorelasi, dan uji terlihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Kualitas Data Penelitian

No	Variabel	Normalitas	Linieritas	Autokorelasi	Multikolinieritas
1	X <sub>1</sub>	Normal	Linier	Tidak ada autokorelasi	Tidak terjadi multikolinieritas
2	X <sub>2</sub>	Normal	Linier	Tidak ada autokorelasi	Tidak terjadi multikolinieritas
3	X <sub>3</sub>	Normal	Linier	Tidak ada autokorelasi	Tidak terjadi multikolinieritas
4	X <sub>4</sub>	Normal	Linier	Tidak ada autokorelasi	Tidak terjadi multikolinieritas
5	X <sub>5</sub>	Normal	Linier	Tidak ada autokorelasi	Tidak terjadi multikolinieritas
6	X <sub>6</sub>	Normal	Linier	Tidak ada autokorelasi	Tidak terjadi multikolinieritas

## Pengujian Hipotesis

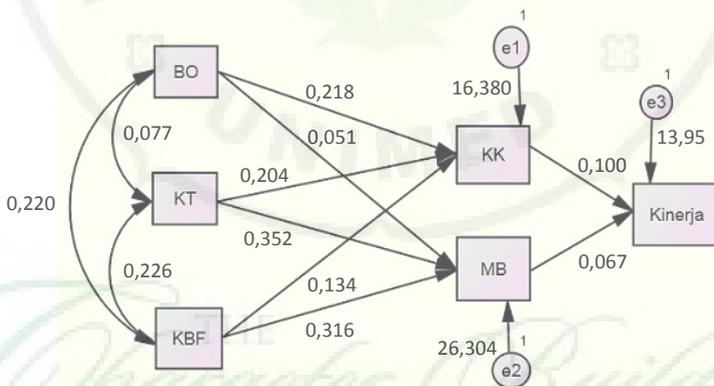
Hasil perhitungan dengan program AMOS 18 menunjukkan nilai koefisien jalur masing-masing variabel endogen terhadap endogen adalah sebagai disajikan pada Tabel 3 berikut:

Tabel 3. Ringkasan Hasil Pengujian Koefisien Jalur Tahap Satu

Hubungan Kausal	Koefisien jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	P value	Keterangan
$\rho_{65}$	0,067	2,05	1,96	0,032	Jalur Signifikan
$\rho_{64}$	0,100	2,15	1,96	0,041	Jalur Signifikan
$\rho_{51}$	0,051	0,54	1,96	0,577	Jalur Tidak Signifikan
$\rho_{52}$	0,352	2,22	1,96	0,022	Jalur Signifikan
$\rho_{53}$	0,316	2,10	1,96	0,026	Jalur Signifikan
$\rho_{41}$	0,218	3,73	1,96	0,000	Jalur Signifikan
$\rho_{42}$	0,204	2,06	1,96	0,033	Jalur Signifikan
$\rho_{43}$	0,134	1,44	1,96	0,130	Jalur Tidak Signifikan

Data tabel 3 memperlihatkan bahwa dari delapan jalur yang diuji terdapat dua jalur yang tidak signifikan, yaitu

jalur  $\rho_{51}$  dan jalur  $\rho_{43}$ . Secara visual dapat dilihat pada Gambar 2 berikut:



Gambar 2. Diagram Jalur, Koefisien Jalur Tahap 1

Karena ada jalur yang tidak signifikan maka perlu dilakukan *trimming*, dengan melakukan pengujian koefisien jalur tahap dua. Hasil pengujian

koefisien jalur tahap dua disajikan pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4. Ringkasan Hasil Pengujian Koefisien Jalur tahap dua

Hubungan Kausal	Estimate	S.E.	C.R	P	T <sub>hitung</sub>	T <sub>tabel</sub>	Ket.
X5 <--- X2	0,355	0,154	2,303	0,021	2,23	1,96	Sig.
X5 <--- X3	0,333	0,142	2,338	0,019	2,27	1,96	Sig.
X4 <--- X1	0,235	0,057	4,142	0,000	4,11	1,96	Sig.
X4 <--- X2	0,234	0,096	2,435	0,015	2,42	1,96	Sig.
X5 <--- e2	26,318	1,110	23,707	0,000	11,79	1,96	Sig.
X4 <--- e1	16,441	0,694	23,707	0,000	11,79	1,96	Sig.
X6 <--- X5	0,067	0,031	2,154	0,031	2,15	1,96	Sig.
X6 <--- X4	0,100	0,049	2,054	0,040	2,05	1,96	Sig.
X6 <--- e3	13,950	0,588	23,707	0,000	11,79	1,96	Sig.

Fakta pada Tabel 4. di atas menunjukkan bahwa dari delapan hipotesis yang diajukan enam hipotesis diterima dan dua lainnya di tolak.

Selanjutnya hasil pengujian hipotesis penelitian disajikan pada Tabel 5 di bawah ini.

Tabel 5. Ringkasan Pengujian Hipotesis Penelitian

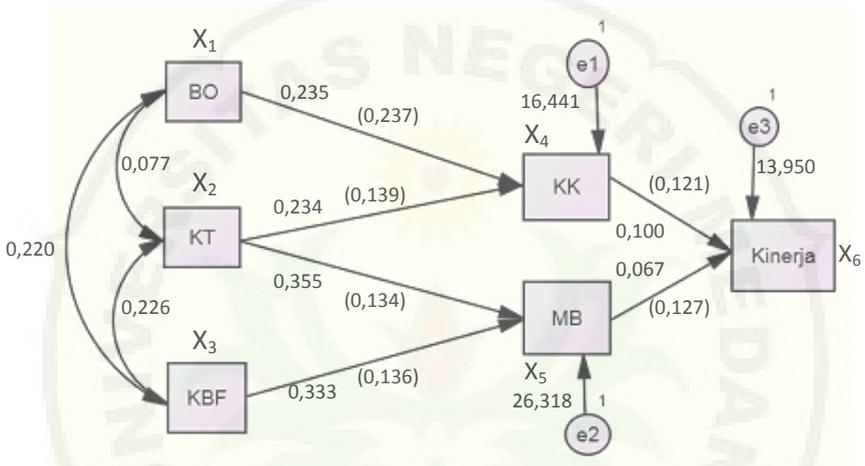
No	Hipotesis Penelitian	Keterangan
1	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen	Hipotesis diterima
2	Motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja dosen	Hipotesis diterima
3	Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi berprestasi	Hipotesis ditolak
4	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Motivasi berprestasi	Hipotesis diterima
5	Kepribadian <i>big five</i> berpengaruh terhadap motivasi berprestasi	Hipotesis diterima
6	Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan kerja	Hipotesis diterima
7	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	Hipotesis diterima
8	Kepribadian <i>big five</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja	Hipotesis ditolak

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa; (1) Motivasi berprestasi berpengaruh langsung terhadap kinerja, (2) Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja, (3) budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, (4) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan motivasi

berprestasi, (5) Kepribadian *big five* berpengaruh langsung terhadap motivasi berprestasi, (6) Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, (7) Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan motivasi berprestasi, dan (8) kepribadian

*big five* berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi berprestasi. Bentuk Model Struktural dari hasil estimasi di

atas disajikan pada Gambar 3 di bawah ini.



Gambar 3. Diagram Jalur, Koefisien Jalur Tahap 2

Setelah model yang diajukan diuji dan fit dengan data, maka langkah selanjutnya adalah dekomposisi koefisien jalur yaitu menghitung besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total variabel eksogen terhadap variabel endogen. Besarnya pengaruh (kontribusi) langsung, tidak langsung dan total merupakan harga koefisien jalur yang

telah distandarisasi (Hair et. al., 1998). Pengaruh tidak langsung  $X_i$  melalui  $r_{X_iX_j}$  terukur oleh  $\rho_{yX_i} r_{X_iX_j}$ . Sedangkan pengaruh total adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung.

Merujuk pada hasil estimasi AMOS 18, diperoleh besarnya pengaruh langsung masing-masing variabel seperti disajikan pada Tabel 6. di bawah ini:

Tabel 6. Pengaruh Langsung Variabel

Variabel	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$
$X_4$	0,237	0,139	-	-	-
$X_5$	-	0,134	0,136	-	-
$X_6$	-	-	-	0,121	0,127

Berdasarkan data pada Tabel 6. di atas diperoleh informasi bahwa pengaruh langsung Kepuasan Kerja ( $X_4$ ) terhadap

Kinerja Dosen ( $X_6$ ) sebesar 0,121 atau 12%. Data ini menunjukkan bahwa setiap perubahan pada kinerja dosen dapat

dipengaruhi secara langsung oleh variabel kepuasan kerja sebanyak 12%. Pengaruh langsung Motivasi Berprestasi ( $X_5$ ) terhadap Kinerja ( $X_6$ ) sebesar 0,127 atau 13%. Hal ini berarti setiap peningkatan kinerja dosen disebabkan oleh 13% motivasi berprestasi.

Selanjutnya pengaruh langsung Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $X_4$ ) masing-masing sebesar 0,237 atau sebesar 24% dan 0,139 atau sebesar 14%. Sedangkan pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ ) dan Kepribadian *Big Five* ( $X_3$ ) terhadap Motivasi Berprestasi ( $X_5$ ) masing-masing sebesar 0,134 atau sebesar 13% dan 0,136 atau sebesar 14%. Pengaruh tidak

langsung variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja sebesar 0,030 atau 3%. Kemudian pengaruh tidak langsung variabel  $X_2$  (Kepemimpinan Transformasional) terhadap  $X_6$  (Kinerja) melalui  $X_4$  (Kepuasan Kerja) sebesar 0,017 atau 1,7%. Demikian juga jika melalui  $X_5$  (Motivasi Berprestasi) pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja relatif sama yaitu sebesar 0,017 atau 1,7%. Pengaruh tidak langsung  $X_3$  (Kepribadian *Big Five*) terhadap variabel  $X_6$  (Kinerja) melalui variabel  $X_5$  (Motivasi Berprestasi) adalah 0,020 atau 2%. Secara rinci pengaruh tidak langsung variabel-variabel di atas disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Pengaruh Tidak Langsung Variabel

Pengaruh Tidak Langsung	Nilai
$X_1$ terhadap $X_6$ melalui $X_4$	0,030
$X_2$ terhadap $X_6$ melalui $X_4$	0,017
$X_2$ terhadap $X_6$ melalui $X_5$	0,017
$X_3$ terhadap $X_6$ melalui $X_5$	0,020

Setelah diperoleh kekuatan pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen maka dapat dihitung besarnya pengaruh total

masing-masing variabel eksogen tersebut. Pengaruh total masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen disajikan pada Tabel 8 berikut:

Tabel 8. Pengaruh Total Variabel

Variabel	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$
$X_4$	0,237	0,139	-	-	-
$X_5$	-	0,134	0,136	-	-
$X_6$	0,030	0,034	0,020	0,121	0,127

Berdasarkan data pada Tabel 8. di atas, dapat dijelaskan pengaruh total

masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengaruh total

variabel  $X_1$  terhadap  $X_4$  sebesar 0,237 atau 24% lebih tinggi dari pengaruh total variabel  $X_2$  terhadap  $X_4$  sebesar 0,139 atau 14%. Jika dianalisis secara simultan, pengaruh bersama kedua variabel tersebut ( $X_1$  dan  $X_2$ ) terhadap  $X_4$  sebesar 0,081 atau 8% lebih rendah dari pada pengaruhnya secara parsial. Sedangkan pengaruh total variabel  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap variabel  $X_5$  masing-masing sebesar 0,134 atau 13% dan 0,136 atau 14% relatif sama besar. Jika dianalisis secara simultan, pengaruh bersama kedua variabel terhadap variabel  $X_5$  sebesar 0,045 atau 4% lebih rendah daripada pengaruhnya secara parsial.

Selanjutnya pengaruh total variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $X_6$  adalah 0,030 atau sebesar 3% dan 0,017 atau sebesar 1,7%. Pengaruh total kedua variabel tersebut sama dengan pengaruh tidak langsungnya karena tidak ada pengaruh langsung variabel  $X_1$  maupun  $X_2$  terhadap  $X_6$ . Kontribusi total tidak langsung kedua variabel tersebut relatif sama besar, hal ini menunjukkan bahwa dalam mempengaruhi kinerja kedua variabel tersebut memiliki peran tidak langsung yang sama kuat. Demikian juga pengaruh total variabel  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $X_6$  sama dengan pengaruh tidak langsung variabel tersebut yakni

masing-masing 0,017 atau sebesar 1,7% dan 0,020 atau sebesar 2%. Kontribusi total kedua variabel tersebut terhadap kinerja relatif sama besar, sehingga pengaruh keduanya terhadap kinerja sama kuat.

Sementara itu pengaruh total variabel  $X_4$  terhadap  $X_6$  adalah 0,121 atau sebesar 12% relatif sama dengan pengaruh total variabel  $X_5$  terhadap  $X_6$  yaitu 0,127 atau sebesar 13% (Tabel 4.26). Kontribusi kedua variabel tersebut relatif sama besar, hal ini berarti kedua variabel mempunyai pengaruh yang sama kuat terhadap kinerja dosen. Secara rasional jika pengaruh kedua variabel digabungkan diduga akan meningkatkan kinerja secara signifikan. Tetapi hasil estimasi regresi menunjukkan fakta yang berbeda. Berdasarkan hasil analisis regresi, ternyata kontribusi secara bersama-sama variabel kepuasan kerja dan motivasi berprestasi terhadap kinerja hanya 0,032 atau 3%. Temuan ini menunjukkan bahwa kedua variabel jika dianalisis secara simultan akan saling mengganggu.

Berdasarkan uraian di atas, maka besarnya kontribusi masing-masing variabel prediktor terhadap variabel kriteria dapat disajikan pada Tabel 9. berikut:

Tabel 9. Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total Variabel

Variabel	ke $X_6$		
	Langsung	Tidak Langsung	Total
$X_1$	-	0,030 (3,0%)	0,030 (3,0%)
$X_2$	-	0,034 (3,4%)	0,034 (3,4%)
$X_3$	-	0,020 (2,0%)	0,020 (2,0%)
$X_4$	0,121 (12%)	-	0,121 (12%)

X <sub>5</sub>	0,127 (13%)	-	0,127 (13%)
----------------	-------------	---	-------------



THE  
*Character Building*  
UNIVERSITY

## Pembahasan

Dalam penelitian ini faktor-faktor eksternal dan internal yang diteliti pengaruhnya terhadap kinerja dosen adalah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepribadian *big five*, kepuasan kerja dan motivasi berprestasi. Dari model teoretis yang diajukan dalam penelitian, terdapat dua koefisien jalur yang tidak signifikan sehingga model mengalami modifikasi. Selanjutnya uraian lebih jelas tentang hasil penelitian disajikan di bawah ini.

Data hasil penelitian menunjukkan bahwa pada umumnya kinerja dosen Unimed berada dalam kategori cukup. Hal ini dibuktikan dengan jumlah jawaban responden terhadap 32 butir pernyataan tentang kinerja, dimana 48% responden dapat dinyatakan memiliki kinerja tinggi, 18% responden dapat dinyatakan memiliki kinerja sedang dan sisanya 34% memiliki kinerja rendah. Temuan ini juga diperkuat dengan hasil analisis statistik deskriptif dimana rata-rata skor empirik kinerja dosen lebih tinggi dari pada skor ideal kinerja. Skor empirik kinerja dosen sebesar 105 sedangkan skor ideal sebesar 96. Rata-rata skor empirik ini berdasarkan hasil uji kualitas data berada pada kategori cukup. Dengan demikian kinerja dosen Unimed dapat disimpulkan. Hal ini berarti kinerja dosen Unimed masih perlu ditingkatkan lebih tinggi lagi. Temuan ini tentu memiliki arti penting bagi sebuah institusi, sebab dengan kinerja tinggi yang dimiliki para dosen pencapaian tujuan kelembagaan akan mudah terealisasi. Sebagaimana dijelaskan dalam kajian teori, kinerja tidak muncul

dengan sendirinya, ada sejumlah faktor yang mendorong seseorang berkinerja tinggi. Tinggi rendahnya kinerja dosen Unimed tersebut diduga dipengaruhi oleh kepuasan kerja, motivasi berprestasi budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kepribadian *big five*.

### 1. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen

Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja telah menjadi perhatian luas di kalangan para ahli perilaku organisasi. Hal ini disebabkan antara kedua variabel tersebut sering terjadi anomali. Dalam beberapa temuan penelitian misalnya disebutkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, tetapi dalam hasil penelitian lainnya ditemukan kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Merujuk pada data hasil penelitian ini, variabel Kepuasan Kerja terbukti secara statistik berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja dosen sebesar 0,121 atau 12%. Data ini menunjukkan bahwa 12% perubahan pada variabel Kinerja Dosen Unimed dapat dijelaskan oleh variabel Kepuasan Kerja. Sedangkan sisanya sebesar 88% ditentukan oleh faktor-faktor lain di luar model.

Meskipun kontribusi langsung variabel kepuasan kerja terhadap kinerja relatif kecil tetapi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja signifikan, sehingga kepuasan kerja dapat merupakan prediktor yang baik bagi kinerja.

Dengan demikian hasil penelitian ini sejalan dengan teori, dimana para ahli berpendapat bahwa kepuasan kerja

akan mempengaruhi kinerja. Karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya akan menampilkan kinerja yang tinggi dan sebaliknya karyawan yang tidak merasa puas dalam pekerjaannya akan memiliki kinerja yang rendah. Kepuasan kerja akan mengurangi tingkat kemangkiran, *turnover* dan perilaku negatif lainnya. Sejalan dengan temuan ini, penelitian terdahulu tentang hubungan kepuasan kerja dengan kinerja dilakukan oleh Masrukhin dan Waridin (2006) dalam hasil penelitiannya menemukan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Darwis A. Yousef (2000) menemukan bahwa kepuasan kerja terhadap gaji, promosi dan supervisi berpengaruh langsung terhadap kinerja. Sementara itu penelitian lainnya seperti penelitian Ostrof (1992) menemukan bahwa kepuasan kerja dan kinerja memiliki hubungan yang rendah. Demikian juga dengan hasil penelitian Judge dkk (2001) menemukan korelasi antara kepuasan kerja dengan kinerja sebesar 0,30. Rashid (2004) menambahkan bahwa bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja, kepuasan terhadap imbalan intrinsik dan ekstrinsik serta budaya yang dikembangkan oleh organisasi. Meskipun kontribusi kepuasan kerja terhadap kinerja relatif kecil, fakta ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja dosen Unimed dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kepuasan kerja dosen. Dosen yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung akan bersikap positif. Temuan dalam penelitian ini juga konsisten dengan

teori Colquitt (2009) yang menyatakan bahwa ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja. Demikian juga dengan hasil penelitian lain secara umum menyatakan ada hubungan yang positif antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja. Hasil penelitian Guritno dan Waridin (2005), menunjukkan ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Hasil meta-analisis yang dilakukan oleh Pety et.al (1984) menunjukkan adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan kinerja.

Berbeda dengan temuan penelitian ini, penelitian yang dilakukan oleh Vroom (1964) justru menunjukkan kinerja dapat memberi efek kepuasan kepada karyawan. Vroom memberikan argumen bahwa karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan memperoleh reward, dan reward akan memberikan kepuasan kepada karyawan. Perbedaan temuan penelitian ini dengan penelitian Vroom dapat saja terjadi manakala perspektif yang digunakan untuk memahami kepuasan kerja maupun kinerja berbeda.

Secara keseluruhan, kepuasan kerja sebaiknya tidak dianggap sebagai satu-satunya prediktor kinerja individu, masih banyak faktor lainnya yang diduga berpengaruh terhadap kinerja. Akan tetapi secara empirik terbukti adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.

## 2. Analisis Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Dosen

Berdasarkan data hasil penelitian diperoleh bahwa Motivasi Berprestasi

berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja dengan koefisien jalur sebesar 0,067. Besarnya kontribusi Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja sebesar 0,127 atau 13%, sedangkan sisanya 87% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Pengaruh motivasi terhadap kinerja tersebut secara statistik terbukti signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi dapat menjadi prediktor bagi kinerja dosen.

Besarnya pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja ternyata relatif sama besarnya dengan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Pengaruh langsung positif motivasi berprestasi terhadap kinerja mendukung teori sebelumnya yang menyatakan bahwa ada pengaruh atau hubungan yang signifikan antara motivasi berprestasi dengan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Juan A. Moreno, David González dan Eduardo Cervelló (2010) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi instrinsik dan kinerja. Demikian juga dengan hasil penelitian Alimi Baba Gana dan Fatima Bbkar Bababe (2011) menyatakan ada pengaruh yang cukup signifikan motivasi terhadap kinerja. Rashid (2004) menyatakan individu yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan selalu merasa optimis bahwa sukses akan diraihinya dan dalam mengerjakan tugas ia lebih terdorong oleh harapan untuk sukses dari pada menghindar tetapi gagal.

Seorang dosen dengan motivasi berprestasi tinggi dalam melakukan pekerjaannya akan cenderung membuat tujuan yang hendak dicapainya pada

waktu yang akan datang dan ia sangat menghargai waktu serta lebih dapat menanggukhan pemuasan untuk mendapatkan penghargaan pada waktu yang akan datang. Dalam bekerja mereka juga menyukai tantangan, menyukai situasi kerja yang mengundang resiko yang cukup untuk gagal. Dia suka akan perbedaan dan kekhasan tersendiri sesuai dengan kompetensi profesional yang dimiliki. Selain itu, seorang dosen yang memiliki motivasi berprestasi tinggi cenderung tangguh, artinya dalam melakukan tugas-tugasnya menunjukkan keuletan, dia tidak mudah putus asa dan berusaha terus meningkatkan kemampuannya.

Seorang Dosen yang mempunyai motivasi berprestasi biasanya lebih menyukai tugas yang menuntut tanggung jawab. Hal ini berarti keberhasilan yang dicapai bukan karena bantuan orang lain atau karena faktor keberuntungan, melainkan karena hasil kerja keras dirinya sendiri. Selain itu individu juga mempunyai dorongan yang kuat untuk segera mengetahui hasil nyata dari tindakannya, karena hal itu dapat digunakan sebagai umpan balik. Selanjutnya dari hasil evaluasi tersebut individu dapat memperbaiki kesalahannya dan mendorong untuk menghasilkan kinerja tinggi dengan menggunakan cara-cara baru.

Berkaitan dengan temuan yang menunjukkan kecilnya kontribusi motivasi berprestasi terhadap kinerja, dapat ditelaah dari skor perolehan instrumen tentang motivasi berprestasi. Berdasarkan skor jawaban responden diperoleh informasi hanya 47% dosen

memiliki motivasi berprestasi tinggi sisanya 19% cukup memiliki dan 35% tidak atau kurang memiliki motivasi berprestasi. Fakta ini menunjukkan bahwa secara umum motivasi berprestasi dosen Unimed masih perlu ditingkatkan sehingga pengaruhnya terhadap kinerja akan lebih besar. Dengan demikian berdasarkan temuan penelitian ini dan didukung oleh temuan-temuan penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi erat kaitannya dengan kinerja. Fakta penelitian yang menunjukkan rendahnya pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja dipengaruhi karena masih rendahnya motivasi berprestasi dosen.

### 3. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja

Berdasarkan data hasil penelitian diketahui terdapat pengaruh positif langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Temuan ini membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan terbukti secara empirik. Fakta ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Besarnya kontribusi budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah 23,7% atau 24%. Hal ini berarti 24% perubahan yang terjadi pada variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh budaya organisasi. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa penguatan terhadap budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen. Temuan ini diperkuat oleh sejumlah temuan sebelumnya seperti penelitian yang dilakukan Koesmono (2005) yang

menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja meskipun berpengaruh secara tidak langsung. Selaras dengan hasil penelitian di atas, Colquit (2009) menyatakan bahwa ada hubungan yang cukup signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Menurut Ouchi yang dikutip oleh Ogbor (1999), budaya organisasi merupakan sarana yang diperlukan untuk menciptakan suatu hubungan kerja yang harmonis dimana nilai-nilai maupun kepercayaan umum mengurangi kemungkinan perilaku negatif karyawan. Budaya organisasi merupakan hal yang penting, ketika terjadi *ambiguitas* dalam organisasi maka nilai-nilai akan menjadi pedoman dalam menentukan pilihan atau keputusan. Ogbor (1999) menyatakan budaya organisasi yang memberikan rasa nyaman dalam bekerja dan kepercayaan tinggi akan mendorong peningkatan perilaku kerja melalui tingginya kohesivitas antar individu dan komitmen anggota organisasi untuk melakukan segala sesuatu yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Dengan demikian budaya organisasi yang baik akan mendorong munculnya kepuasan kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja.

Demikian juga dengan hasil estimasi koefisien jalur dalam penelitian ini membuktikan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja dosen. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen terjadi secara tidak langsung yakni melalui variabel kepuasan kerja. Oleh karena pengaruh kepuasan kerja terhadap

kinerja relatif kecil maka besarnya pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja juga kecil yakni 0,030 atau 3%.

Temuan ini sejalan dengan temuan Kotter & Heskett (1992) dalam penelitiannya yang menemukan fakta terdapat 4 (empat) faktor yang menentukan perilaku kerja manajemen suatu perusahaan, yaitu (1) budaya perusahaan; (2) struktur, sistem, rencana dan kebijakan formal; (3) kepemimpinan (*leadership*); dan (4) lingkungan yang teratur dan bersaing. Ditegaskan pula oleh Hickman and Silva (1986) bahwa *strategy* ditambah dengan budaya organisasi (*organizational culture*) akan menghasilkan suatu keistimewaan (*excellence*). Dengan kata lain keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya ternyata tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan implementasi prinsip-prinsip manajemen, seperti *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling* saja, melainkan ada faktor lain yang “tidak tampak” yang dapat lebih menentukan berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuannya. Faktor tersebut adalah budaya organisasi (*organizational culture*). Keunggulan organisasi menurut Mulyono (1999) adalah ditentukan oleh unggul tidaknya budaya organisasi yang dimiliki. Penelitian yang menguji pengaruh variabel-variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh Nurfarhati (1999) menunjukkan bahwa tiga variabel budaya yang berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan adalah inovasi, kemandirian, dan kepedulian.

Temuan Nurfarhati telah didukung dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Yaqin (2003) tentang pengaruh variabel-variabel budaya terhadap kinerja karyawan. Khoirul (2001) dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen. Rashid (2004) menambahkan bahwa bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja, Kepuasan terhadap imbalan intrinsik dan ekstrinsik serta budaya yang dikembangkan oleh organisasi.

Berdasarkan temuan penelitian ini dan didukung oleh temuan-temuan penelitian sebelumnya maka dapat disintesis bahwa budaya organisasi berperang penting dalam menimbulkan rasa puas karyawan. Kepuasan kerja ini termasuk dalam kepuasan ekstrinsik yang artinya kepuasan yang distimulasi dari faktor diluar individu (lingkungan). Karyawan yang puas terhadap lingkungan organisasi cenderung akan berperilaku positif dan berusaha melakukan pekerjaan dengan baik untuk kepentingan organisasi. Lingkungan kampus yang mencerminkan adanya budaya positif akan mendorong dosen merasa nyaman dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sehingga akhirnya akan mendorong munculnya perilaku positif dosen. Meskipun kontribusi tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja relatif kecil tetapi pada prinsipnya fakta tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi koefisiennya maka semakin tinggi pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen melalui Kepuasan Kerja

#### 4. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja

Selain oleh budaya organisasi, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan. Dalam pandangan para ahli diakui bahwa gaya seorang pemimpin akan mempengaruhi perilaku bawahannya. Perilaku bawahan akan dipengaruhi oleh persepsinya terhadap gaya kepemimpinan atasannya. Kepemimpinan transformasional menurut Humphreys (2005) adalah pola kepemimpinan dimana hubungan antara atasan dengan bawahan lebih dari sekedar pertukaran "komoditas" (pertukaran imbalan secara ekonomis), tetapi sudah menyentuh sistem nilai (*value system*). Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan (*beliefs*), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan.

Merujuk pada uraian di atas, dengan karakteristik kepemimpinan transformasional bawahan merasa lebih puas dalam bekerja dan tidak menutup kemungkinan berpengaruh positif terhadap kinerjanya. Dugaan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan selanjutnya terhadap kinerja telah dapat dibuktikan melalui hasil penelitian ini.

Berdasarkan data hasil penelitian diketahui sebanyak 55% responden mempersepsikan kepemimpinan yang ada di lingkungan Unimed adalah kepemimpinan transformasional. Sedangkan 10% persen responden menyatakan ragu-ragu dan sisanya 36% mempersepsikan

kepemimpinan di lingkungan Unimed bukan kepemimpinan transformasional. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebesar 0,134. Arah pengaruh yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi seorang dosen mempersepsikan kepemimpinan transformasional di lingkungan Unimed maka semakin tinggi tingkat kepuasannya. Sedangkan besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah 13%. Hal ini berarti 13% perubahan pada kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional. Temuan dalam penelitian ini mendukung temuan penelitian Podsakof et al., (1990) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan akan kualitas kehidupan kerja secara menyeluruh. Demikian juga temuan ini mendukung pendapat Bass et.al (1994) yang menjelaskan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu : karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal atau *idealized influence*), inspirasi (*inspirational motivation*), pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian pribadi (*individualized consideration*). Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin berfokus pada penataan kembali kebutuhan pengikut, bukan hanya memenuhi kebutuhan organisasi yang ada. Kepemimpinan transformasional menggunakan transendental, visi

inspirasi untuk menggerakkan bawahan dan membangun pemahaman yang lebih baik antar atasan bawahan. Dengan demikian maka bawahan akan merasa lebih puas terhadap perilaku kepemimpinan atasannya. Selanjutnya selain berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, ternyata kepemimpinan transformasional secara empirik terbukti mampu mempengaruhi kinerja melalui variabel kepuasan kerja. Besarnya pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja adalah 0,017 atau 1,7%.

Meskipun kontribusinya kecil, temuan ini memperkuat teori-teori sebelumnya seperti dikemukakan Colquit dkk (2009) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berkorelasi dengan kinerja.

##### 5. Analisis Pengaruh Kepribadian *Big Five* Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja

Berbeda dengan dua variabel eksogen di atas yaitu Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional, variabel Kepribadian *Big Five* secara empirik ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Nilai koefisien jalur yang ditemukan antara kedua variabel tersebut tidak signifikan secara statistik.

Kepribadian *big five* merupakan tipe kepribadian dengan ciri-ciri kepribadian yang relatif stabil. Individu yang memiliki ciri kepribadian *big five* yang positif merupakan individu yang cenderung stabil secara emosi, menyenangkan, ramah, terbuka dan pekerja keras. Akan tetapi belum tentu individu yang

memiliki ciri kepribadian *big five* adalah juga individu yang memiliki kepuasan kerja.

Terdapat kesepakatan umum bahwa di antara kelima ciri kepribadian *big five*, kesungguhan merupakan prediktor paling kuat terhadap kinerja. Individu yang dapat diandalkan, gigih dan teratur cenderung menjadi orang dengan kinerja tinggi (Judge, Timothy A, J.J Martocchio, dan C.J. Thoresen, (1998). Akan tetapi penelitian lain (Mount, et.al. 1999) menunjukkan hubungan kesungguhan dengan kinerja menjadi kuat saat kepuasan kerja rendah, tetapi hubungan relatif lemah saat kepuasan kerja tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam derajat tertentu variabel kepribadian *big five* tidak dapat memprediksi kinerja jika terdapat variabel kepuasan kerja sebagai moderator. Dalam konteks hasil temuan penelitian ini, ditemukan responden yang memiliki kesungguhan dalam bekerja cenderung tinggi yaitu mencapai 76%. Dari sisi lain responden yang merasa puas dengan kondisi pekerjaan juga cukup tinggi. Fakta ini memperkuat hasil temuan Barick dkk (1991), dimana variabel kepuasan kerja dapat mengganggu hubungan antara kepribadian dengan kinerja.

Disamping itu fakta ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dalam konteks penelitian ini bukan diakibatkan oleh kepribadian *big five*. Artinya secara empirik khususnya di Unimed, kepuasan kerja dosen ternyata tidak dipengaruhi oleh tipe kepribadian *big five* dan mungkin saja oleh tipe kepribadian lainnya sebagaimana dalam Colquitt. Dengan demikian patut diduga ada

faktor lain selain kepuasan kerja yang menjadi perantara, misalnya motivasi berprestasi. Selain itu terdapat kemungkinan kepribadian *big five* berpengaruh langsung terhadap kinerja tanpa melalui kepuasan kerja. Kemungkinan lain adalah perlunya variabel intervening yang berasal dari faktor internal lainnya misalnya emosi seperti model Stephen P. Robbin dan Timoty A. Judge (2007) atau variabel lain dari faktor eksternal dalam hubungan pengaruh kepribadian *big five* terhadap kepuasan kerja.

#### 6. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Berprestasi dan Kinerja

Beberapa penelitian menunjukkan adanya hubungan yang cukup signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi. Penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005) menunjukkan ada pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi sebesar 0,68. Demikian juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2004), menemukan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi.

Berbeda dengan hasil penelitian di atas, penelitian ini menunjukkan tidak ada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi, sehingga budaya organisasi tidak dapat menjadi prediktor kinerja melalui moderator motivasi berprestasi. Analisis lebih lanjut terhadap temuan ini dilakukan dengan melihat hasil jawaban responden tentang budaya organisasi. Berdasarkan klasifikasi data, skor jawaban responden tentang budaya

organisasi termasuk kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di Unimed belum berjalan sesuai dengan harapan. Budaya yang organisasi yang cenderung lemah akan mempengaruhi motivasi. Dengan demikian ketidaksignifikansian jalur budaya organisasi dengan motivasi berprestasi adalah karena kurangnya implementasi budaya organisasi di lingkungan Unimed. Fakta ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di Unimed masih perlu mendapat penguatan agar motivasi berprestasi dosen meningkat sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja.

#### 7. Analisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Berprestasi dan Kinerja

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan tranformasional terhadap motivasi berprestasi sebesar 14%, sedangkan sisanya sebesar 86% disebabkan oleh faktor lain. Temuan ini mendukung sejumlah teori yang dikemukakan oleh para ahli antara lain House (1998), Colquitt (2009), Luthan (2005) dan Robbin (2007). Demikian halnya dengan hasil penelitian Sara J. Shondrick dan Robert G. Lord (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan mampu mengubah perilaku karyawan. Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan (*beliefs*), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan.

Merujuk pada uraian di atas, maka dengan karakteristik yang dimiliki oleh kepemimpinan transformasional bawahan merasa termotivasi dalam melakukan pekerjaannya dan tidak menutup kemungkinan berpengaruh positif terhadap kinerjanya. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja melalui motivasi berprestasi sebesar 1,7%. Rendahnya kontribusi tidak langsung ini dapat diakibatkan oleh rendahnya pengaruh langsung motivasi berprestasi terhadap kinerja. Disisi lain temuan ini menunjukkan masih banyaknya pengaruh variabel lain yang harus diamati dalam kaitannya dengan kinerja. Meskipun demikian fakta ini menunjukkan ada pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui Motivasi Berprestasi.

#### 8. Analisis Pengaruh Kepribadian terhadap Motivasi Berprestasi dan Kinerja

Adanya pengaruh kepribadian terhadap motivasi berprestasi telah dibuktikan dalam penelitian ini. Hasil estimasi menunjukkan koefisien jalur antara Motivasi Berprestasi dengan Kepribadian *Big Five* signifikan. Sedangkan besarnya kontribusi langsung Kepribadian *Big Five* terhadap Motivasi Berprestasi adalah 14%.

Temuan ini memperkuat teori yang dikemukakan sebelumnya dari Colquitt (2009), Neal dan Griffin (2001), temuan ini adalah bahwa untuk meningkatkan motivasi berprestasi dosen Unimed dapat dilakukan dengan meningkatkan nilai-nilai kepribadian khususnya kepribadian

*big five*. Individu yang memiliki ciri-ciri kepribadian *big five* diduga kuat akan lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan menghasilkan banyak prestasi. Penelitian yang dilakukan oleh Hogan (1996) adalah menghubungkan antara kepribadian dengan kinerja, yang hasilnya adalah bahwa secara garis besar sangat berarti. Rangkaian yang lebih tinggi tingkatannya menggambarkan kepribadian secara unik sebagai instrumen yang terstandar, yang memprediksi hubungan dengan pendekatan kinerja. Barrick dan Mount (1991) meneliti tentang kaitan Lima Faktor Kepribadian dengan kinerja, dalam hal ini menggunakan korelasi terhadap Lima Faktor Kepribadian sebagai prediktor dari kinerja dan kecakapan dalam pelatihan pada lima level pekerjaan. Hasilnya adalah secara umum terdapat pengaruh tipe kepribadian *big five* terhadap kinerja. Demikian halnya dengan hasil penelitian ini, dimana ditemukan pengaruh kepribadian *big five* terhadap kinerja melalui motivasi berprestasi sebesar 2%. Kontribusi yang relatif rendah ini dapat disebabkan banyaknya pengaruh variabel lain terhadap kinerja. Dengan demikian Kepribadian *Big Five* hanya merupakan salah satu dari sejumlah prediktor yang mempengaruhi Motivasi Berprestasi maupun Kinerja dosen.

#### Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini dirancang dengan mengikuti prosedur penelitian ilmiah namun masih dirasakan adanya beberapa kelemahan yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini.

Misalnya masih ada aspek-aspek lain yang sifatnya kualitatif tidak dapat diungkapkan, demikian juga dalam mengungkapkan variabel yang berpengaruh langsung terhadap kinerja ditemukan adanya *unobserved variable* yang jika dialami lebih lanjut dapat menambah hasil temuan penelitian ini. Kompleksitas variabel penelitian juga menjadi sebab dimana hasil analisis inferensial yang dilakukan tidak selalu cocok dengan teori yang diajukan, oleh karena itu perlu dilakukan penelitian lanjutan dengan menggunakan pendekatan yang berbeda. Sebagai contoh dalam model tidak dirumuskan bagaimana jika variabel eksogen  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  berpengaruh terhadap kinerja secara langsung. Keterbatasan lainnya adalah dalam hal cakupan generalisasi hasil penelitian ini yang terbatas karena hanya dilakukan pada satu lembaga perguruan tinggi.

## SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dan inferensial dapat dijelaskan kesimpulan sebagai berikut:

1. Kualitas budaya organisasi di Unimed berada pada kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa menurut penilaian dosen, meskipun belum optimal budaya organisasi di Unimed sudah mulai tumbuh. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dosen dengan koefisien jalur sebesar 0,235. Besarnya kontribusi langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dosen adalah 0,237 atau 24%.

Sedangkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen terjadi secara tidak langsung, yakni melalui kepuasan kerja dengan angka koefisien sebesar 0,024 dan kontribusi tidak langsung sebesar 0,030 atau 3%.

2. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi berprestasi. Koefisien jalur hasil estimasi tidak signifikan secara statistik. Fenomena ini menggambarkan bahwa motivasi berprestasi merupakan kelompok motivasi intrinsik dimana dorongan perilaku yang ditampilkan disebabkan oleh faktor dari dalam diri individu sendiri. Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi adalah individu yang selalu berupaya untuk melakukan setiap pekerjaan dengan baik melebihi standar yang telah ditetapkan meskipun tidak ada stimulus dari luar. Selain itu budaya organisasi yang belum tinggi dan belum diimplementasikan dengan baik menyebabkan pandangan yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi berprestasi tidak terbukti secara empirik dalam penelitian ini. Namun demikian hasil penelitian ini masih memungkinkan untuk difalsifikasi melalui penelitian lainnya.

3. Kualitas kepemimpinan transformasional berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar kepemimpinan di lingkungan Unimed dinilai memiliki ciri-ciri kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu teori kepemimpinan kontemporer yang

diindikasikan dapat memberikan efek positif terhadap upaya pencapaian tujuan sebuah organisasi. Melalui gaya kepemimpinan transformasional anggota organisasi tidak sekedar termotivasi tetapi juga terinspirasi untuk melakukan hal-hal “besar”.

Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dosen dengan koefisien jalur sebesar 0,234. Besarnya kontribusi langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah 0,139 atau 14%. Fakta ini menjelaskan bahwa secara umum perilaku kepemimpinan transformasional mampu memberikan efek positif terhadap kepuasan kerja.

Sebagaimana diketahui, kepuasan kerja merupakan prediktor langsung dari kinerja. Oleh karena itu perilaku kepemimpinan transformasional sejatinya juga dapat memberi efek positif terhadap kinerja. Efek positif ini dibuktikan dari adanya pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja dosen sebesar 0,023. Besarnya kontribusi tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah 1,7%. Rendahnya kontribusi kepemimpinan transformasional menunjukkan masih banyaknya pengaruh variabel lain di luar model yang mempengaruhi efektivitas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap motivasi berprestasi dengan koefisien jalur sebesar 0,355. Besarnya kontribusi langsung kepemimpinan transformasional

terhadap motivasi berprestasi 13,4% relatif sama dengan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Fakta menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional memberi efek positif terhadap motivasi berprestasi. Sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dosen melalui motivasi berprestasi dengan koefisien sebesar 0,024 dan kontribusi tidak langsung sebesar 1,7%. Hal ini berarti kepemimpinan transformasional dapat memberikan efek positif tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi berprestasi. Kualitas kepemimpinan transformasional di Unimed yang berada pada kategori tinggi menyebabkan pandangan yang menyatakan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi berprestasi dapat terbukti secara empirik.

5. Kualitas kepribadian *big five* berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan sebagian besar dosen Unimed memiliki ciri-ciri kepribadian *big five*. Berdasarkan hasil estimasi kepribadian *big five* berpengaruh langsung terhadap motivasi berprestasi dengan koefisien jalur sebesar 0,333. Besarnya kontribusi langsung kepribadian *big five* terhadap motivasi berprestasi 13,6%. Sedangkan pengaruh tidak langsung kepribadian *big five* terhadap kinerja dosen melalui motivasi berprestasi sebesar 0,022 dan kontribusi tidak langsung sebesar 2,0%. Hal ini berarti kepribadian *big five* dapat memberikan efek positif

tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi berprestasi.

6. Kepribadian *big five* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien jalur yang ditemukan antara kedua variabel tersebut tidak signifikan secara statistik. Temuan ini berbeda dengan teori yang diajukan, dimana variabel kepribadian *big five* selain diduga memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi berprestasi, juga diduga memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.
7. Kualitas kepuasan kerja berada pada kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa dosen Unimed menilai apa yang diterima dan dirasakan di lingkungan kerjanya cukup memadai, khususnya tentang gaji yang diterima, atasan kerjanya, promosi jabatan, rekan kerjanya dan profesinya sebagai dosen. Berdasarkan hasil estimasi kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen dengan koefisien jalur sebesar 0,100 atau 10%. Besarnya kontribusi langsung kepuasan kerja terhadap kinerja dosen sebesar 12,1%.
8. Kualitas motivasi berprestasi berada pada kategori cukup. Fakta ini menunjukkan bahwa sebagian besar dosen Unimed memiliki motivasi berprestasi yang cukup. Berdasarkan hasil estimasi motivasi berprestasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dosen dengan koefisien jalur sebesar 0,067 atau 7%. Besarnya kontribusi langsung motivasi berprestasi terhadap kinerja dosen sebesar 12,7%.

## Implikasi

### 1. Implikasi Teoritis

Dalam penelitian ini variabel yang diteliti terdiri dari tiga variabel eksogen dan tiga variabel endogen. Variabel eksogen terdiri dari budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kepribadian *big five* sedangkan variabel endogen terdiri dari kepuasan kerja, motivasi berprestasi, dan kinerja. Berdasarkan model teoretis yang diajukan, variabel kepuasan kerja dan motivasi berprestasi dalam model berperan juga sebagai variabel intervening. Berpijak pada kajian teoretis, ada delapan hipotesis yang dikemukakan untuk membuktikan pengaruh langsung antar variabel penelitian. Dari delapan hipotesis yang diajukan, enam hipotesis menunjukkan adanya pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen yaitu; 1) budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, 2) kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja, 3) kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi berprestasi, 4) kepribadian *big five* berpengaruh terhadap motivasi berprestasi, 5) kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja, dan 6) motivasi berprestasi berpengaruh langsung terhadap kinerja. Temuan penelitian ini mendukung dan/atau memperkuat teori dan temuan-temuan penelitian lain sebagaimana telah dijelaskan dalam diskusi dan pembahasan. Sedangkan dua hipotesis lainnya yakni; 1) budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi berprestasi dan 2) kepribadian *big five* berpengaruh terhadap kepuasan

kerja, terbukti tidak signifikan. Temuan ini bertolak belakang dengan teori dan beberapa hasil penelitian sebelumnya.

## 2. Implikasi praktis

Hasil analisis data menunjukkan adanya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Budaya organisasi secara empirik terbukti mempengaruhi kepuasan kerja. Sedangkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja terjadi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan melakukan penguatan terhadap nilai-nilai budaya positif yang hidup dalam organisasi. Penguatan budaya organisasi ini antara lain dengan menjalankan sistem kerja dan peraturan secara konsisten, meningkatkan perhatian pada pengembangan SDM, memperkuat monitoring dan evaluasi menegakkan norma-norma akademik secara tegas, mau menerima perubahan dan terbuka terhadap ide-ide pembaruan, serta harus meningkatkan kerjasama dengan berbagai pihak untuk memperluas jaringan dalam upaya peningkatan wawasan, pengembangan ilmu, dan implementasi karya keilmuan dosen. Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Sedangkan pengaruh terhadap kinerja terjadi melalui kepuasan kerja. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi berprestasi dosen perlu disarankan kepada seluruh pimpinan di lingkungan Unimed untuk menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Pimpinan harus menunjukkan sosok yang punya idealisme dalam menjalankan tugasnya. Pimpinan harus dapat menjalankan visi dan misi yang telah disepakati, serta mampu memberikan motivasi dan mampu membangkitkan inspirasi terhadap bawahan. Selain itu pimpinan fakultas harus tetap memberi dorongan intelektual kepada dosen, dan mempunyai perhatian yang tinggi terhadap kebutuhan dan masalah individual yang dihadapi para dosen dan bawahannya.

Kepribadian *big five* berpengaruh terhadap motivasi berprestasi secara langsung. Sedangkan pengaruhnya terhadap kinerja terjadi secara tidak langsung melalui motivasi berprestasi. Implikasi dari temuan ini adalah untuk meningkatkan kinerja dosen dapat dilakukan dengan cara melakukan penguatan terhadap kepribadian *big five* melalui pelatihan-pelatihan kepribadian secara berkesinambungan. Pendidikan dan pelatihan diarahkan untuk meningkatkan kesungguhan (*consciousness*) dosen dalam melaksanakan tugas. Selain itu sebagai institusi yang berkomitmen membangun karakter juga harus dapat membina karakter dosennya menjadi dosen yang mempunyai stabilitas emosi (*emotional stability*) yang baik, dan mempunyai sifat menyenangkan (*agreeableness*). Selaras dengan itu perlu dibangun sifat ektraversi (*extraversion*) yang suka bersosialisasi dengan orang lain dan terbuka pada pengalaman (*openness to experience*). Upaya tersebut di atas akan memantapkan ranah kepribadian *big*

*five* dosen yang menurut hasil penelitian ini akan mampu mendorong dosen memiliki motivasi berprestasi yang tinggi.

## Saran

### 1. Saran atas hasil penelitian

Berdasarkan pada hasil penelitian ini disarankan agar kinerja dosen Unimed dapat ditingkatkan melalui langkah-langkah sebagai berikut: pertama, meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi berprestasi dosen Unimed dengan cara melakukan penguatan terhadap budaya organisasi yang positif. Budaya sebagai sistem nilai yang hidup dalam organisasi perlu lebih diinternalisasikan kepada seluruh anggota organisasi khususnya dosen sebagai ujung tombak. Dengan penguatan budaya organisasi di Unimed, maka motto universitas sebagai “the character building university” dapat diwujudkan. Penguatan dan internalisasi budaya organisasi dapat dilakukan dengan melakukan manajemen reward dan punishment yang adil dan proporsional dan keteladanan dari segenap pimpinan yang ada di lingkungan Unimed. Selain itu konsistensi implementasi aturan akademik dan kepegawaian juga dapat menguatkan budaya organisasi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen dan secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja dosen Unimed. Kedua, kepemimpinan transformasional di lingkungan Unimed terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi berprestasi secara bersamaan,

oleh sebab itu pimpinan Unimed harus dapat menampilkan ciri kepemimpinan transformasional. Mekanisme pemilihan dan penetapan pemimpin yang berkualitas akan dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen dan motivasi berprestasi dosen. Kepemimpinan transformasional juga dapat dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan serta dengan membangun soliditas dan kepemimpinan kolegal dengan upaya penguatan pengembangan SDM, peningkatan transparansi, kesejahteraan dosen, dan pelibatan semua sumberdaya secara optimal. Ketiga, pengembangan kepribadian *big five* di kalangan dosen berpengaruh terhadap motivasi berprestasi dosen yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dosen. Oleh sebab itu selain diperlukan kegiatan pelatihan dan pembinaan dosen yang telah bertugas, juga perlu dikembangkan sistem rekrutmen dosen yang dapat menyeleksi calon dosen yang lebih memiliki kesungguhan, stabilitas emosi, menyenangkan, mempunyai sifat ekstraversi tinggi dan terbuka terhadap perubahan.

### 2. Saran atas keterbatasan penelitian

Penelitian lanjutan perlu memberi perhatian pada pendekatan kualitatif sehingga aspek-aspek lain yang sifatnya kualitatif dapat diungkapkan. Perlu juga dilakukan pendalaman lebih lanjut terhadap *unobserved variable* sehingga akan memperkuat dan menambah hasil temuan penelitian ini. Dalam model penelitian ini tidak dirumuskan bagaimana jika variabel eksogen  $x_1$ ,  $x_2$ ,  $x_3$

berpengaruh terhadap kinerja secara langsung. Oleh karena itu diperlukan pendalaman terhadap teori yang terkait untuk pengajuan model lain. Penelitian ini menemukan bahwa tidak ada pengaruh variabel kepribadian *big five* terhadap kepuasan kerja serta tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi, yang ternyata berbeda

dengan teori yang ada. Oleh sebab itu perlu didalami lebih lanjut dengan penelitian lanjutan. Penelitian lanjutan perlu dilakukan pada populasi yang lebih besar yang mencakup beberapa perguruan tinggi dengan memberi perhatian terhadap perbaikan dalam hal pengambilan sampel.

### DAFTAR PUSTAKA

- Allport, Gordon W, 1937. *Theories of Personality*, San Fransisco: Jossey-Bass.
- Alimi Baba Gana and Fatima Bbkar Bababe, 2011. *The effects of motivation on workers performance (a case study of maiduguriflour mill ltd. Borno state, nigeria.)*, Continental J. Social Sciences Vol. 4 No. 2, p. 8.
- Amstrong M., 1991. *Personnel Management Practice*, Fourth Edition, London: Kogan Page Limited.
- \_\_\_\_\_, 2009. *Handbook of Performance Management*, Fourth Edition, London:Kogan Page Limited.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktek)*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R.E. 1995. Emotion in the workplace: A Reappraisal. *Journal of Human Relation*, Vol. 48, p.97.
- Atkinson, J.W. 1964. *An Introduction to Motivation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- A. Way. Sean, Michael C. Sturman dan Carola Raab, 2008, *What Matters More? : Contrasting the Effects of Job Satisfaction and Service Climate on Hotel Food and Beverage Managers' Job Performance*, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 51, h. 379.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*. London: Sagc Publications, Inc.
- Bambang Tjahjadi, 2001, *Konsep Budaya Organisasi, Kesenjangan Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Organisasi*, *Majalah Ekonomi*, Th. XI, No.1. h. 76 – 83.
- Bandura A, 1977. Self Efficacy: Toward a unifying Theory of Behavioral Change, *Psychological review*, Vol. 84, p.191-215.
- \_\_\_\_\_, 1986. *Social Fondation of Though and Action : A. Social Teory*. Anglewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

- Barick, M. R., & Mount. M. K. 1991. *The Big-Five Personality Dimensions In Job Performance: A meta-analysis*. Personnel Psychology, Vol. 44, p.1-26.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*. London: Sage Publications, Inc.
- Bernardin, H.J., Kane J S, Ross S., Spina, J. D., & Jhonson, D.L., 1995. Performance Appraisal Design, Development and Implementation, dalam *Amstrong's Handbook of Performance Management*, Fourth Edition, London: Kogan Page Limited.
- Bindra. D.1959. *Motivation: A Systematic Reinterpretation*. New York: The Driden Press.
- Borg dan Gall, 1998. *Penelitian Behavioral*, Diterjemahkan oleh Samino, Yogyakarta: UGM Press.
- Borman, W. C. and Motowidlo, S J , 1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance dalam *Handbook of Human Rasources Management*, ed. N Schmitt and W.C Bormann, San Fransisco: Jossey-Basss.
- Burke. Ronald, J, 2006. *Human Resources Revolution: Research and Practice*, Vol 1, Netherland: Elsevier.
- Byars, 1984, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Diterjemahkan oleh Vivin Andhika Yuwono. Yogyakarta: Andi Offset.
- Cahyono, Suharto, dan Budi Cahyo., 2005, *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumberdaya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah*, JRBI, Vol.1.
- Campbell et.al. 1970. *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Colquitt J.A, Lepine J.A, R.A Noe, 2000. Toward an Integrative Theory of training Motivation : A meta-Analytic Path Analysis of 20 Years of research,. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, p. 678-700.
- Colquitt J.A, Lepine J.A, Wesson, M.J., 2009. *Organizational Behavior: Improving Perfomance and Commitment in the workplace*. New York: Mc. Graw Hill.
- Daulatram B. Lund 2003, Organizational Culture ang Job Satisfaction, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 3, p. 370 – 376.
- Davis K, Newstrom JW, 2001. *Perilaku dalam Organisasi*. Jilid 1, Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Departemen Pendidikan Nasional, 2003. *Undang-Undang No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Dessler, Garry, 1992, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Prenhalindo.
- Djaali dan Pudji Muljono, 2000, *Pengukuran dalam bidang Pendidikan*, Bandung: Tarsito.
- Ferdinand, A., 2002. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor*, Edisi 2, Semarang: BP Undip.

- Ferdinand, Augusty, 2006, *Structural Equation Modeling : Dalam Penelitian Manajemen*, Semarang: BP Undip.
- Gibson, Donnelly dan Ivancevich, 1995, *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Diterjemahkan oleh Djurban Walid, SH. Edisi kelima, Jilid 1, Cetakan 8, Jakarta: Erlangga.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Greenberg, Jerald & Baron, Robert A., 1997, *Behavior in Organizations – Understanding and Managing The Human Side of Work*, sixth edition, New Jersey : Prentice Hall.
- Grenberg dan Baron, 2000, "Assesing Construct Validity in Organizational Research, *Administrative Science Quarterly*. p. 272 – 281
- Griffin, R.W., 1987. *Management*, Second Edition, Boston: Houhton Mifflin Press.
- H. Teman Koesmono, 2005, Pengaruh Budaya Organisasi terhadap motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja pegawai pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol.7, No. 2.
- Hair J.F., A. Rolp., Tatham E., Ronald L., and Black William C., 1998. *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, New York: Prentice-Hall International Inc.
- Hall, R., 1994. A Framework for Identifying the Intangible Sources of Sustainable Competitive Advantages, in Hamel G. and A. Heene (Eds), *Competence-based Competition*, Chichester: John Willey & Sons.
- Harorld Konz, 1989, *Management*, 2<sup>nd</sup> edition, New York: Prentice-Hall Inc.
- Hartog, N. Den & Koopman, Paul L., 2001. *Leadership in Organization* dalam *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, Sage Publication, Vol. 2, p. 167.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey, Paul, Blanchard, K, 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Diterjemahkan oleh Agus Dharma SH. M.Ed. Jakarta: Erlangga.
- Hertanto dan Purbayu Budi Santoso, 2000, Analisis Produktivitas Kerja : Kajian Implikasi Budaya Perusahaan, *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol. 5/III, h. 23-37.
- Hickman, C.R., and M.A. Silva. 1986. *Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy and Change in the New Age*. Canada: New American Library.
- House dan Woyeke, 1998, Charismatic and Noncharismatic Leaders: Differences in Behavior and Efectiveness, *Organizational Leadership*. Vol.8, No.1, p.135-212.
- Hofstede G., Neuijen B., Ohayu D. dan Sander G., 1990, Measuring Organizational Cultures : A Qualitative Study Across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 p.285 – 316.
- Hogan R., J. Hogan, dan B.W. Robert, 1996, *Personality Measurement & Employment Decision: Question and Answers*, *American Psychologist*, Vol. 51 No. 5, h. 467.

- Humphreys, J. H. 2005. *Contextual implications for transformational and servant leadership: A historical investigation*. *Management Decision*, Vol. 43 (10), h. 1410-1431.
- Jamal M., 1984. Job Stress and job performance controversy: An Empirical Assessment. *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol 19. p.31- 45.
- Joel Quintella. 2002. *The effect of motivationahl on job performance, work attitude and intent to leave*. Disertasi (tidak dipublikasikan).
- Jones, M.R.1955. *Nebraska Symposium on Motivation*.
- Joreskog, K.G. and D. Sorb<sup>nd</sup>orn, 1989. *LISREL 7. A Guide to the Program and Appication*, 2<sup>nd</sup> Edition, Chicago: SPSS Inc.
- Juan A. Moreno, David González-Cutre danEduardo Cervelló, 2010. Motivation and Performance in Physical Education: An Experimental Test. *Journal of Sports Science and Medicine*. Vol. 9, p. 79.
- Jurkeiwick, E. D., 1999, Introduction: Employee performance in today's organization, dalam D. R. Irgen dan R. Pulakos (eds), *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation and Development*, San Fransisco:Jossey-Bass, h. 1 – 8.
- Kane, J. S., 1996. The conceptualization and representation of total performance effectiveness, *Human Resources Management Review*, dalam *Amstrong's Handbook of Performance Management*, Fourth Edition, London: Kogan Page Limited.
- Kanfer, R. 1990. Motivational theory and industrial and organizational psychology. Dalam *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 2<sup>nd</sup> ed; pp:75-170. Palo Alto, CA:Consulting Psychologist Press.
- Kanfer et.al.,2008, Forging New Perspectives and Directions in the Post-Millennium, *Work Motivation: Past, Present dan Future*. New York: Routledge.
- Kerlinger, F.N., 1993. *Dasar-Dasar Penelitian Perilaku*, Edisi ketiga, diterjemahkan oleh L.R. Simatupang, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Kerlinger, Fred N dan Elazar J. Pedhazur. 2002. *Korelasi dan Analisis Regresi Ganda*, Yogyakarta : Nur Cahaya.
- Khun, Thomas S., 1962. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Khoirul, Muhammad. 2001. *Pengaruh Komitmen Organisasional Pimpinan terhadap Kinerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Malang*, Lembaga Penelitian, Universitas Muhammadiyah Malang.
- Kilmann R., Saxton M., & Serpa R., 1986. Gaining Control of The Corporate Culture, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81. p 272-281.
- Kirkpatrick S., & Loecke E. A., 1996, Direct and Indirect Eff ect of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81. p. 36-51.
- Klatt Bruce & Murray Hiebert. 2001. *The Encyclopedia of Leadership. A practical Guide to Popular Leadership Theories And Techniques*. New York: McGraw-Hill.

- Klinger, E., & Cox, W.M. (2004). Motivation and the theory of current concern. Dalam W.M. Cox & E. Klinger (Eds), *Handbook of Motivational Counseling: Concepts, Approach and Assessment*, London: Jhon Wiley. p.3-27.
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Lawler E. E., & Porter L. W., 1969, The Effect of Performance on Job Satisfaction, *Industrial Relations*, Vol.8, p.20-28.
- Lepak, David. P., Takeuchi, R., Erhard, N.L., & Colagoklu, Saba., 2006. Human Resources Revolution: *Emerging Perspectives on the Relationship between HRM and Performance*, Netherland: Elsevier, Vol 1, p.31.
- Levy P.E., dan Williams J.R, 1998, The Rule of Perceived System Knowledge in Predicting Appraisal Reactios, Job Satisfaction and Organizational Commitmen, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, p. 53 – 65.
- Locke, E. A and Latham, 2002. Building a practically usefull theory of goal setting and task motivation dalam : *Organizational Behavior*. New York: Person Educational Inc.
- Locke E. A., 1969, What is Job Satisfaction?, *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol.4, p.309-36.
- Lok, P. and Crawford, P., 2003. *The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison*. *Journal of Management Development*, Vol. 23, h. 321-338.
- Lord, R.G and Levy P.J., 1994. A control system model of organizational motivation: Theoretical development applied implication, *Behavioral Science*, Vol. 32, p. 161 – 178.
- Lussier, Robert N., 1997, *Management: concept, skill and application*, New York: Thomson Publishing.
- Luthans, F., 2005. *Organizational Behavior*, 11<sup>th</sup> Edition, International Edition, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- \_\_\_\_\_, 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Mangkunegara, Anwar P, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Ma's'ud. Fuad, 2004, *Survey Diagnosis Organizational*, Jakarta:Rineka Cipta.
- Mathis, Robert L and Jackson, Jhon H, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diterjemahkan oleh Shekar Purwanti dan Winong Rosari, Jakarta:Salemba Empat.
- Mc. Clelland, David C.1962, Bussiness Drive and Nation Achievement, *Harvard Bussiness Review*, p. 99-112.
- Mink, D.Q., 1993. The Learning Organization. *European Management Journal*, Vol.10 No.2 June, p.76.
- Mulyono, T. P. 1999. *Analisis Laporan Keuangan untuk Perbankan*, Edisi Keempat. Jakarta: Jambatan.

- Murdijanto, 2001. *Pengantar Manajemen*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Neal, Andrew & Hestketh Beryl, 2001. *Productivity in Organization*. Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, London: Sage Publication, Vol. 2, p. 17.
- Neal A. dan Griffin, 2001. *Productivity in Organization* dalam Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, London: Sage Publication, Vol. 2, p. 7.
- Neal A, dan Griffin MA, 1999. *Developing a Model of Individual Performance for Human Resource Management*, Asia Pasific Journal of Human Resources.
- Nurfahaty, 1999. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Kajian pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang)*. Tesis: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya. Tidak dipublikasikan.
- Ogbor, J. O. 1999. *Critical Theory and the Hegemony of Corporate Culture*. *Journal of Organizational Change*. Vol 14 (6) . h. 590 – 608.
- O’ Reilly C.A. III, 1989, Corporations Culture, and Commitment : Motivation and Social Control in Organizations, *California Management Review*, Vol. 31, No. 4. p. 9–25.
- Organ, D.W, 1977, A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis, *Academy of Management Review*, Vol. 2.
- Ostroff, 1992, The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance An Organizational Level Analysis, *Journal Of Applied Psychology* , Vol.77, No.6.
- Pedhazur, Elazar Z. Holt, Rinehart and Winston, 1982. *Multiple Regression in Behavioral Research*, 2nd Edition, New York: The Dryden Press.
- Petty, M.M., McGee, G.W. and Cavender, J.W. 1984, A Meta-analysis of the Relationships between Individual Job Satisfaction and Individual Performance’, *Academy of Management Review* Vol. 9 No.4, p. 712–721.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, S. B., & Fetter, R., 1990, *Transformational leader behaviours and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours*. *The Leadership Quarterly*, Vol. 1 (2), h. 107-142
- Porter, M.E., 1998. *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, With a New Introduction*, New York: The Free Press.
- Pritchard, R.D dan Elissa L. Ashwood, 2008, *Managing Motivation*, London: Sage Publication.
- Rashid, M.Z.A ., Sambasivan M. dan Johari, 2004. *The Influence of Organizational Culture on attitude toward Organizational Change*. The Leadership and Organizational Development, *Journal of Manpower*, V. 23 (2). h. 137 – 150.
- Razak, Arman Abdul., Jaafar, Mastura., Abdullah Sardi, Muhammad Samsiah, 2010. *Work environment factors and Job Performance: The contuction project manager’s perspective*.
- Rich, Gregory, 1997, The Sales Manager as a Role Model: Effect on Trust, Job Satisfaction, and Performance of sales people, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, No.4, p. 319-328.

- Riduan, 2009. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Rivai, Veithzal, 2001, Beberapa Upaya Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Profesional Staf ( Survei di Bank Pemerintah Bank Mandiri.,Bank BRI, Bank BRI dan Bank BTN tahun 2000), *Jurnal Ekonomi Perusahaan*, Juli.
- \_\_\_\_\_, 2003, Bagaimana Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank (Survei di Bank Negara Indonesia dan Bank Mandiri tahun 2001), *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, Volume 10 No 2, Juni. h. 27 – 34.
- Robbins, Stephen P., Mary Coulter. 2007. *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbin, Stephen. Timothy A. Judge. 2007. *Organizational Behavior*, New York: Prentice Hall.
- \_\_\_\_\_, 2007, *Organizational Behavior*, New York: Prentice Hall. 11ed.
- Sabine Sonnentag dan Michael Frese .2002. *Psychological Management of Individual Performance*. London: John Wiley & Sons Ltd.
- Said, S., 2002. *Faktor-faktor Strategis yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan dan Kinerja PTN dan PTS di Indonesia*, Disertasi, tidak dipublikasikan, Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Sara J. Shondrick and Robert G. Lord, 2010. Implicit leadership and Followership theories: dynamic Structures for leadership Perceptions, memory, and Leader-follower processes. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 25. p. 1.
- Schein E., 1985, *Organizational Culture and Leadership*, San Frasnisco: Jossey-Bass.
- Schumacker, Randal E.,dan Lomax, Richard G.,2004, *A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling*, 2<sup>nd</sup> edition. London: Sage Publishing.
- Sekaran, U., 2003. *Research Methods for Business*, New York: John Willey and Sons, Inc.
- Simamora, Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta:STIE YKPN.
- Singgih, Santoso,2009. *Statistik Parametrik*. Jakarta: Elekmedia.
- Sitty Yuwalliatin, 2006, Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen Unisula Semarang, *Ekobis*, Vol.7. h. 15 – 21.
- Sugiyono. 2009. *Statistik Untuk Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sukardi, *Metode Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sulistiyani, Ambar Teguh., 2003. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: PT.Amara Books.
- Steers, Richard M, Yamin, Magdalena. 1985. *Efektivitas Organisasi*, Jakarta: Erlangga.
- Stoner, James A.F; Freeman, R. Edward; Gilbert JR, Daniel. R, 1996, *Manajemen*, Jilid I, Jakarta: PT Bhuna Ilmu Populer.
- \_\_\_\_\_, 1996, *Manajemen*, Jilid II, Jakarta: PT Bhuna Ilmu Populer.
- Terry, George., 1985. *Manajemen*, Diterjemahkan oleh Alexander Sindoro, Bogor: Ghalia Indonesia.

- Toha, Miftah., 2000. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Thomas W. H. Ng, Kelly L. Sorensen dan Frederick H. K. Yim, 2009, *Does the Job Satisfaction–Job Performance Relationship Vary Across Cultures?*, *Journal of Cross-Cultural Psychology* V: 40, h. 761.
- Vroom, Victor H., 1964. *Work and Motivation*. New York:Jhon Wiley.
- Waridin dan Guritno, Bambang., 2005. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja JRBI*, Vol.1 No. 1, p.63-74.
- Waridin dan Masrukhin, 2006, “*Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*”, *Ekobis*, Vol.7, No.2.
- Widodo, Joko., 2004. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*, Malang: Bayumedia Publishing.
- Winardi,J. 2002. *Motivasi Dan Pemativasian Dalam Manajemen*, Jakarta: Rajawali Press.
- \_\_\_\_\_,2000. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Wouter Vandenabeele, 2009, *The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM–performance relationship*, *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 75, h. 11.
- Yaqin, Nurul. 2003. *Pengaruh Beberapa Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Petrokimia Gresik*, *Tesis: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya*. Tidak dipublikasikan.
- Yousef, Darwis A. 2000, *Organizational commitment: A mediator of relationship of leader behavior with job satisfaction and performance in a-non Western Country*, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15.
- Yohannas Umar, 2006, *Pengaruh Faktor Budaya, Program Diklat, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Riau*, *Jurnal Eksekutif*, Vol. 3 No. 2, h. 127-134.
- Yulk, 1989. *Management Leadership : A Review of Theory and Research*, *Journal of Management*, Vol.15 No.2, State University of New York at Albany, p.251-289.
- \_\_\_\_\_, 2001. *Kepmendiknas No.36/d/9/2001 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Angka Kredit Jabatan Dosen*, [www.dikti.or.id](http://www.dikti.or.id) diakses tanggal 28-05-2012.

## RIWAYAT HIDUP



Restu, anak dari Tugiran dan Satinem lahir di Deli Serdang (Perkebunan Sei Merah Kecamatan Tanjung Morawa), 19 Juli 1961, anak ke 4 dari 7 bersaudara. Menikah dengan Karlinda Karim tahun 1991 dan dikaruniai dua anak yakni M. Haikal Arisyi dan Galang Topan Paderi.

Tamat dari: SD Negeri Sei Merah tahun 1973, SMP Bersubsidi Tanjung Morawa tahun 1976, SPG Negeri I Medan tahun 1980, S1 Jurusan Pendidikan Geografi IKIP Medan tahun 1985, S2 Jurusan Pengelolaan Sumberdaya Alam dan Lingkungan (PSL) IPB Bogor tahun 1992, dan S3 Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Unimed tahun 2012.

Menjadi PNS sebagai dosen di Jurusan Pendidikan Geografi Fakultas Ilmu Sosial (FIS) Unimed sejak 1 Maret tahun 1987. Pengalaman mendapat tugas tambahan sebagai Pimpro P2T IKIP Medan tahun 1993-1995, Pimbagpro OPF IKIP Medan tahun 1995-1998, anggota Tim SP4 IKIP Medan tahun 1994-1998, Sekretaris PUSDIP-KLH IKIP Medan tahun 1995-1998, Ketua Jurusan Pendidikan Geografi FPIPS IKIP Medan 1998-2003, Pembantu Dekan I FIS-Unimed tahun 2003-2006, Pejabat Dekan FIS Unimed tahun 2006-2007, Dekan FIS Unimed periode I tahun 2007-2011, dan periode II tahun 2011-2014.

Pengalaman organisasi sebagai pengurus pusat HISPISI (Himpunan Sarjana Pendidikan Ilmu-ilmu Sosial Indonesia) sejak 2008, anggota IGI (Ikatan Geograf Indonesia) menjadi ketua IGI Wilayah Sumatera Utara sejak tahun 2006 dan Pengurus Pusat IGI sejak tahun 2011, serta anggota dewan pakar KAHMI Sumatera Utara periode 2011-2014.



THE  
*Character Building*  
UNIVERSITY