

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, STRES KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA DOSEN FKIP UMSU

Hj. Darmawati

Staf Pengajar Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Abstrak. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung dari sebuah model multidimensional mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja para dosen fakultas keguruan dan ilmu pendidikan Muhammadiyah Sumatera Utara sebagai variabel antasenden. Sampel adalah 30 dosen fakultas keguruan dan ilmu pendidikan dengan mengisi kuisioner. Dalam penelitian ini, secara signifikan kepuasan kerja memediasi kepemimpinan transformasional dan stres kerja terhadap outcome, sebaliknya ditemukan tidak signifikan. Penerapan kepemimpinan transformasional dari pimpinan fakultas meningkatkan kepuasan kerja, dan hal ini cenderung akan meningkatkan kinerja dari para dosen.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, stres kerja, kepuasan kerja, dan kinerja dalam organisasi.

Abstract. The purpose of this study was to examine the relationship directly from a Multidimensional model of the influence of transformational leadership, job stress and job satisfaction on the performance of teachers college lectures and science education as a variable of North Sumatera Muhammadiyah antasenden. The sample was 30 teachers college lecturer and science education by completing the questionnaire. In this study, job satisfaction significantly mediate the transformational leadership and job stress on the outcome, otherwise found to be significant. Application of transformational leadership from faculty leaders enhance job satisfaction, and this tends to improve the performance of the lecturers.

Keywords: Leader transformational, Job satisfaction, job stress, and job performance

A. Pendahuluan

Persoalan mendasar dalam Sistem Pendidikan Nasional yang telah berlangsung separuh abad lamanya, khusus ditinjau dari aspek profesi seorang dosen menurut Sidi (2001:38-39) bahwa seorang dosen profesional dituntut sejumlah persyaratan, antara lain memiliki kualifikasi pendidikan profesi dan kompetensi keilmuan, memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan anak didiknya, mempunyai jiwa kreatif dan produktif, mempunyai etos kerja dan komitmen yang tinggi terhadap profesinya serta selalu melakukan pengembangan diri secara terus-menerus.

Akan tetapi, dalam pelaksanaannya penuh dengan keterbatasan secara institusional. Beberapa permasalahan tersebut berkisar pada persoalan kurang memadainya kualifikasi dan kompetensi dosen, kurangnya tingkat kesejahteraan dosen, rendahnya etos kerja dan gairah dosen serta kurangnya penghargaan masyarakat terhadap profesi dosen.

Dalam konteks perilaku keorganisasian, persoalan yang terungkap di atas yang mana seorang dosen dihadapkan oleh sejumlah tuntutan akan peran profesinya, dan dilain pihak adanya keterbatasan yang dimiliki oleh dosen itu sendiri maupun keterbatasan akan apa yang diharapkan untuk diperoleh dari profesinya sangat berkaitan dengan salah satu dari tiga peran

penting dari seorang karyawan dalam sebuah organisasi, perilaku baik warga organisasi yang populer dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB).

Dalam konteks yang sama pula; selain peran kepemimpinan transformasional dari pejabat tinggi di institusi UMSU maupun perilaku dari para dosen, aspek berikutnya yang tak kalah pentingnya adalah sikap yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri (*work-related attitudes*). Greenberg dan Baron (1997:177) menyebutkan bahwa "*work-related attitudes* salah satunya adalah kepuasan kerja seorang karyawan terhadap organisasi yang mempekerjakannya". Menurut Robbins & Judge (2007:78) bahwa riset perilaku organisasi menilai penting untuk memusatkan perhatian pada tiga jenis sikap, salah satunya adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*) anggota organisasi. Menurut Robbins & Judge, kepuasan kerja anggota organisasi merupakan perasaan positif tentang pekerjaannya sebagai hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

Peneliti tertarik untuk mengkaji kinerja dosen UMSU, faktor apa yang mempengaruhi pembentukan kinerja dosen FKIP UMSU menurun. Namun dihadapkan dengan berbagai keterbatasan, penelitian ini hanya mengarahkan perhatiannya pada sejumlah aspek saja, yakni kepemimpinan transformasional, stres kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel independen dan kinerja dosen sebagai variabel dependen.

B. Kajian Teoretis

Dalam masyarakat modern, proses pendidikan pada anak didik diberikan secara terencana dan sistematis melalui lembaga pendidikan formal. Institusi pendidikan dapat dipandang sebagai sebuah sistem sosial yang terorganisir secara logis, fungsional, dan terarah untuk mencapai tujuan atau hasil tertentu. Dengan kata lain pendidikan dapat dipandang sebagai sistem sosial yang memiliki struktur tersendiri selaras dengan ciri organisasi. Griffin dan Morhead mendefinisikan, organisasi sebagai kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Dahl (2002) mendefinisikan organisasi sebagai sebuah entitas sosial yang berorientasi pada sasaran dan mempunyai struktur yang direncanakan baik.

Sebagai organisasi pendidikan, antara satu institusi pendidikan dengan institusi lain kerap kali terjadi memperlihatkan adanya perbedaan. Scheeren (2000) mengemukakan, bahwa perbedaan pencapaian hasil dan tujuan dari masing-masing institusi karena institusi itu sendiri memperlihatkan perbedaan.

Deskripsi teoretik di bawah ini memuat berbagai pengertian terkait dengan variabel penelitian kepemimpinan transformasional, stres kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja.

1. Kepemimpinan Transformasional

Bass (1985, dalam Natsir, 2004:2-3) bahwa "kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan". "Kepemimpinan transformasional harus dapat mengartikan dengan jelas mengenai sebuah visi untuk organisasi, sehingga para pengikutnya akan menerima kredibilitas pemimpin tersebut" (Su-Yung Fu, 2000). Menurut Aviola (1994, dalam Case, 2003), bahwa "fungsi utama dari seorang pemimpin transformasional adalah memberikan pelayanan sebagai katalisator dari perubahan (*catalyst of change*), namun saat bersamaan sebagai seorang pengawas dari perubahan (*a controller of change*)".

Case (2003), mengatakan "bahwa meskipun terdapat beberapa perbedaan dalam mendefinisikan kepemimpinan transformasional, akan tetapi secara umum mereka mengartikannya sebagai agen perubahan (*an agent of change*)". Selanjutnya, menurut Bass (1985;1998, dalam Tschannen-Moran, 2003) untuk dapat menghasilkan produktivitas,

kepemimpinan transformasional telah didefinisikan sebagai “*Fours I’s*” – *individualized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*.

Adapun dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional, sebagai berikut: “*Individualized influence* melalui model-model aturan bagi pengikut, yang mana pengikut mengidentifikasi dan ingin melakukan melebihi model tersebut. Pemimpin-pemimpin menunjukkan standar tinggi dari tingkah laku moral dan etika, serta menggunakan kemampuan untuk menggerakkan individu maupun kelompok terhadap pencapaian misi mereka dan bukan untuk nilai perorangan. *Inspirational motivation*, pemimpin memberikan arti dan tantangan bagi pengikut dengan maksud menaikkan semangat dan harapan, menyebarkan visi, komitmen pada tujuan dan dukungan tim.

Kepemimpinan transformasional secara jelas mengkomunikasikan harapan-harapan, yang diinginkan pengikut tercapai”. (Bass dan Avolio, 1994, dalam Tschannen- Moran, 2003) “Dalam memperkuat *intellectual stimulation*, pemimpin transformasional menciptakan rangsangan dan berpikir inovatif bagi pengikut melalui asumsi-asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah, menggunakan pendekatan pada situasi lampau melalui cara yang baru. Untuk *individualized consideration* melalui pemberian bantuan sebagai pemimpin, memberikan pelayanan sebagai mentor, memeriksa kebutuhan individu untuk perkembangan dan peningkatan keberhasilan”. (Avolio, 1994, dalam Tschannen-Moran, 2003).

2. Stres Kerja

Stres adalah suatu tanggapan adaptif, dibatasi oleh perbedaan individual dan proses psikologis, yaitu suatu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologis atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang. Menurut Selye, stres yang bersifat positif disebut *eustress* sedangkan stres yang berlebihan dan bersifat merugikan disebut “*distress*”.

Beehr dan Newman (1978) telah mendefinisikan stres sebagai suatu situasi yang akan memaksa seseorang untuk menyimpang dari fungsi normal karena perubahan (yaitu mengganggu atau meningkatkan) dalam kondisi / nya psikologis dan / atau fisiologis, seperti bahwa orang tersebut dipaksa untuk menyimpang dari fungsi normal. Sementara makna yang lain dari Slocum (2009:189) stres adalah gairah, rasa cemas, dan / atau ketegangan fisik yang terjadi ketika tuntutan ditempatkan pada individu diperkirakan melampaui kemampuan seseorang untuk mengatasi (Slocum, 2009: 189).

3. Kepuasan Kerja

Anggota organisasi memegang peranan utama dalam menjalankan roda kehidupan organisasi, sehingga amat menentukan perjalanan, produktivitas, serta pencapaian hasilnya. Oleh karenanya, menjadi tugas manajemen agar anggota memiliki semangat kerja dan moral yang tinggi serta ulet dalam bekerja. Hasil kajian sejumlah pihak memperhatikan, umumnya kepuasan anggota terkait dengan apa yang diperolehnya dari organisasi. Seperti dikemukakan Robbins & Judge (ibid,2007), bahwa riset perilaku organisasi menilai penting untuk memusatkan perhatian pada tiga jenis sikap, salah satunya adalah kepuasan kerja, anggota organisasi merupakan perasaan positif tentang pekerjaannya sebagai hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaan itu, sebaliknya orang yang tidak puas memiliki perasaan negatif tentang kerja merupakan sikap dukungan karyawan/ pekerja terhadap pekerjaannya. Hal senada juga dikemukakan oleh Kleiman (1997) mengartikan, kepuasan kerja merupakan sikap dukungan karyawan/pekerja terhadap pekerjaannya. Pekerja akan merasa puas apabila menyukai pekerjaannya, memiliki kesempatan untuk meningkatkan karier, setuju dan sesuai dengan perjanjian kerja, menyukai dan respek terhadap atasan dan percaya pada pembayaran yang adil.

Sikap seseorang kerap kali dianggap sebagai faktor penentu utama dari perilaku organisasi karyawan. Seorang karyawan yang puas terhadap pekerjaannya cenderung berperilaku responsif yang positif terhadap tentang organisasi, dan sebaliknya negatif jika staf/karyawan tidak atau kurang puas terhadap pekerjaannya. Dari berbagai penelitian diperlihatkan, bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat antara kepuasan kerja staf/karyawan dengan kinerja personil dan produktivitas organisasi. Organisasi seringkali berkeyakinan bahwa tingkat pendapatan, gaji atau salary merupakan faktor penentu utama yang mempengaruhi kepuasan kerja, sehingga ketika organisasi merasa sudah memberikan gaji yang cukup, ia merasa bahwa karyawannya sudah puas. Sebenarnya kepuasan kerja karyawan tidak mutlak dipengaruhi oleh gaji semata. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja staf/karyawan, di antaranya adalah tantangan pekerjaan, kebijakan organisasi termasuk kesempatan untuk berkembang, lingkungan kerja dan perilaku atasan. Dari uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap itu merupakan hasil persepsi terhadap objek yang ada di lingkungan sekitar tempat bekerja.

4. Kinerja

Kinerja sering dikaitkan dengan perilaku dalam melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Robbins (2009) mengemukakan, bahwa keberhasilan dalam melakukan suatu pekerjaan sangat ditentukan oleh kinerja. Lebih lanjut Robbins (ibid) mengatakan, bahwa kinerja merupakan fungsi dari interaksi kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Helfert (dalam Sucipto, 1997) mengemukakan, kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh organisasi selama periode waktu tertentu, dan merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional organisasi untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktifitas suatu organisasi pada suatu periode dengan menunjuk pada sejumlah standar, seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi. Pinder (1998:17) menuliskan "...we can define job performance as the accomplishment of work related goals regardless of the means of their accomplishment". Artinya bahwa kinerja merupakan prestasi dari tujuan-tujuan yang berkaitan dengan pekerjaan tanpa mempertimbangkan alat-alat yang digunakan untuk mencapai prestasi tersebut. Kinerja menjadi penting diperhatikan untuk mengetahui hasil dan menjamin tercapainya tujuan organisasi. Atas dasar itu suatu organisasi amat memerlukan penilaian kinerja anggotanya, apakah telah sesuai harapan dan searah dengan tujuan organisasi, atau sebaliknya. Tindakan penilaian dapat menjadi refleksi untuk mengetahui kinerja dan menyediakan masukan untuk berbagai keputusan penting, seperti promosi, perpindahan bagian, dan bahkan pemutusan hubungan kerja. Dari uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa kinerja merupakan tampilan hasil dan perilaku kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja antara lain mengandung unsur konsistensi, perilaku kerja, pencapaian hasil kerja, kompetensi, dan ketuntasan kerja. Dosen di perguruan tinggi menunjukkan kinerja cukup tinggi dalam menjalankan pekerjaannya dengan diindikasikan melalui: 1) konsistensi antara perencanaan dengan pelaksanaan kerja dan upaya perbaikan yang diperlukan; 2) mencerminkan perilaku kerja yang sesuai dengan tugas/pekerjaan mengajar yang menjadi tanggung jawab utamanya; 3) mampu mencapai hasil kerja yang memadai, baik dari segi kuantitas maupun kualitas; 4) memiliki kompetensi mengajar yang terkait dengan penguasaan bahan ajar/ materi pelajaran dan lainnya; 5) mampu mencapai ketuntasan kerja sesuai dengan beban kurikulum yang dipersyaratkan.

5. Kerangka Berpikir

Berdasarkan studi dan hasil kajian referensi, peneliti berhasil menemukan beberapa variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja, di antaranya variabel kepemimpinan yang ia pilih sebagai variabel tambahan dalam penelitiannya. Berkaitan dengan kinerja ini, terdapat empat meta analisis dari literatur sosiologi dan psikologi organisasi telah mengungkap hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja yang lebih kuat dan positif dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan pembiaran.

Dari hasil uji persamaan struktural hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja berdasarkan Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Antar Variabel kepemimpinan transformasional membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh non signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahan untuk melakukan sesuatu dan mencapai tertentu melebihi dari apa yang semula diharapkan. Hasil temuan tersebut dapat dipahami bahwa sebenarnya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja individual tidak selalu menunjukkan gejala atau pembuktian yang sama.

Hal ini mengingat bahwa kepemimpinan baru akan efektif apabila didukung berbagai perilaku kompeten, termasuk berorientasi pada hasil, mampu mengelola kinerja, berprakarsa, perhatian pada komunikasi, memberdayakan dan mengembangkan bawahan, menghargai komitmen organisasi, dan menetapkan fokus. Pada penelitian Podsakoff et al., (1990 dalam Utomo, 2002) bahwa “perilaku kepemimpinan mempengaruhi bawahan untuk menghasilkan kinerja melebihi apa yang seharusnya atau melebihi level minimum yang dipersyaratkan organisasi”.

Dalam pandangan yang sama, penelitian Tschannen-Moran (2001, dalam Tschannen-Moran, 2003) “dengan latar belakang lingkungan pendidikan menunjukkan sebuah hubungan kuat antara gaya kepemimpinan pada lingkungan universitas dengan perilaku ekstra peran”. Organ dan Ryan (1995, dalam Tschannen-Moran, 2003) juga menjelaskan bahwa “kepemimpinan yang mendukung memiliki hubungan dengan perilaku ekstra peran”. “Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap perilaku ekstra peran”.

Penelitian Podsakoff et al. (1996), menunjukkan bahwa “kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja secara menyeluruh”. Kepemimpinan transformasional tidak cukup efektif mempengaruhi kepuasan kerja dosen secara langsung, meskipun dia telah menanamkan rasa bangga dan menimbulkan emosi-emosi yang kuat, memberikan motivasi sehingga dia mampu mendorong pengikutnya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya, memberikan perhatian atas pengikutnya, ternyata belum mampu menumbuhkan perasaan puas pada lingkungan kerjanya.

Dalam penelitian ini bahwa keberhasilan yang dicapai disebabkan oleh pimpinan fakultas yang memiliki keterampilan memimpin yang sudah teruji, didukung oleh fasilitas yang memadai. Colquit (ibid) bahwa kepemimpinan suatu organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja bawahannya. Atas dasar itu peneliti menduga, bahwa kepemimpinan fakultas memiliki pengaruh dalam membentuk kepuasan kerja dosen di kampus.

Asumsi yang mendasari kepemimpinan transformasional adalah bahwa setiap orang akan mengikuti seseorang yang dapat memberikan mereka inspirasi, mempunyai visi yang jelas, serta cara dan energi yang baik untuk mencapai sesuatu tujuan baik yang besar. Bekerja sama dengan seorang pemimpin transformasional biasanya akan selalu memberikan semangat dan energi positif terhadap segala hal dan pekerjaan tanpa kita menyadarinya. Pemimpin transformasional akan memulai segala sesuatu dengan visi, yang merupakan suatu pandangan dan harapan kedepan yang akan dicapai bersama dengan memadukan semua kekuatan, kemampuan dan keberadaan para pengikutnya. Sementara stres didefinisikan sebagai respon psikologis terhadap tuntutan yang ada sesuatu di goyang dan menghadapi tuntutan pajak-pajak atau melebihi kapasitas

seseorang atau sumber daya (Colquit 2009: 142). Peran manajemen dari suatu organisasi adalah salah satu aspek yang mempengaruhi stres yang berhubungan dengan pekerjaan di kalangan pekerja (Alexandros-Stamatios et al., 2003). Pekerja dalam sebuah organisasi bisa menghadapi stres kerja, melalui manajemen stres peran yang memberikan. Peran stres berarti apa-apa tentang suatu organisasi peran yang menghasilkan konsekuensi yang merugikan bagi individu (Kahn dan Quinn, 1970). Pimpinan memiliki peran sendiri yang berdiri sebagai terkait. Peran terkait prihatin dengan bagaimana individu merasakan harapan lain dari mereka dan termasuk ambiguitas peran dan konflik peran.

Berdasarkan keseluruhan uraian di atas, model teoretik pengaruh variabel penelitian digambarkan sebagai berikut;



Gambar Model Paradigma Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Stress Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Sumber : Jason A. Colquitt, et al. 2009.

C. Metodologi Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antar variabel kepemimpinan transformasional, stress kerja, kepuasan kerja, dan kinerja para dosen fkip UMSU. Kinerja dosen UMSU merupakan variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen dengan memiliki dua variabel antara yaitu stress kerja dan kepuasan kerja. Dari hasil penelitian diharapkan diperoleh pemahaman utuh mengenai pengaruh antar variabel tersebut, sehingga dapat memberikan penjelasan lebih lanjut mengenai arti penting hubungan yang terjadi.

Penelitian ini dilakukan tahun 2011 di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dalam penelitian ini kampus dalam pelaksanaan pembelajaran semester ganjil. Penelitian menggunakan metode survei, dengan maksud mengidentifikasi hubungan antar variabel bebas dan terikat berdasarkan fakta dan data yang dikumpulkan.

Dalam upaya mengumpulkan data lapangan, penelitian ini menggunakan teknik penyebaran kuesioner yang sudah mengalami uji validitas dan reabilitas, serta melakukan wawancara dan observasi terbatas. Penyebaran kuesioner dilakukan kepada sampel responden dosen untuk menjawab pertanyaan yang berhubungan dengan variabel yang diteliti.

Berdasarkan hasil pengujian *product moment* menunjukkan koefisien korelasi tiap item mempunyai nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan angka kritik tabel korelasi *product moment* yang bernilai 0,279 dengan jumlah $n = 40$ pada tingkat signifikansi 0,05.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semua indikator dalam penelitian ini memiliki validitas yang baik, sehingga dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

Penelitian ini akan menggunakan teknik analisis statistik Metode Analisis Jalur (*Path Analysis Method*) atau “analisis lintas atau sidik lintas” (Solimun, 2002:23). Menurut Ferdinand (2002:135) bahwa “analisis jalur adalah analisis yang digunakan untuk menjelaskan hubungan kausalitas antara satu atau beberapa variabel”. Dalam penelitian ini akan digunakan Program LISREL 8.3 by Joreskog dan Sorbom.

D. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan jalur yang signifikan mempunyai pengaruh terhadap kinerja adalah kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja. Dengan nilai koefisien jalur pengaruh total sebesar 0,241 yang mengandung arti bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mempunyai pengaruh tidak langsung dan bersifat positif melalui kepuasan kerja sebagai mediator “penguat” terhadap Dosen FKIP UMSU. Begitu juga pengaruh kepemimpinan transformasional sangat signifikan pengaruhnya terhadap kinerja dosen melalui variabel stress kerja.

Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa bila kepemimpinan transformasional seorang pimpinan fakultas diterapkan dengan baik dalam mempengaruhi para dosen, dan meningkatkan motivasi, dan rangsangan intelektual maupun pertimbangan secara individu yang diarahkan pada upaya pencapaian tujuan bersama maka pengaruhnya akan meningkatkan perilaku tetap secara langsung, demikian pula dengan peningkatan kualitas kehidupan kerja secara tidak langsung.

Selain itu, perlu juga diperhatikan bahwa pemimpin transformasional adalah ‘pemimpin simbolis’, makna tindakan lebih penting dibandingkan tindakan nyata: ‘prinsip lebih penting dari tindakan’ (Sergiovanni, 1984, dalam Case, 2003). Tindakan simbolik adalah kekuatan transformasional (Case, 2003), bawahan tidak berperilaku yang mana pemimpin tidak melakukannya (Case, 2003). Selanjutnya, pemimpin transformasional adalah seorang diagnostik handal (Schon, 1986). Karena itu, seorang pimpinan fakultas harus beradaptasi secara terus menerus, dan siap sepanjang masa bahwa perubahan adalah proses yang lambat, bagian per bagian secara terpisah (Case, 2003), penting bagi pembelajaran organisasi (DeSimone dan Harris, 1998:467).

Dengan demikian, proses kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan suatu kemampuan bagi para dosen untuk memimpin diri mereka sendiri, mengambil tanggung jawab bagi tindakannya sendiri, dan memperoleh imbalan melalui kemandirian yang kuat (Bass dan Avolio, 1990, dalam Natsir, 2004:3). Pada hakekatnya, pengujian yang tidak terbukti dikarenakan oleh “sejumlah faktor” yang berhubungan dengan komitmen organisasi baik bersifat positif maupun negatif (John dan John, 2003), bahwa komitmen para guru berhubungan secara langsung dengan sejumlah entitas (John dan John (2003), misalnya komitmen yang terlalu berlebihan terhadap atasannya dapat mengakibatkan perilaku “Asal Bapak Senang”, seperti pada desain struktur organisasi birokratis yang berorientasi pada aspek senioritas dan sentralistis (Gibson 1994, dalam Yulianti, 2000), untuk mengendalikan perilaku anggota (Gibson, et al., 1984:323); loyal kepada organisasi dan melegitimasi tindakan mereka berdasarkan pada peraturan organisasi (Fachrudin, 2004), ataupun para guru mempersepsikan komitmen organisasi berdasarkan perannya secara berlebihan (Whyte, 1965, yang dikutip Dipboye dan Smith, 1994, dalam Rifqi, 2002:24).

The Organizational Man para ahli menyimpulkan bahwa individu yang sangat total mengidentifikasi dirinya dengan kelompok kerja dan organisasinya, dapat menganti tujuan dan nilai organisasi demi kepentingan pribadinya. Realitas yang ada, para dosen sering memainkan peran ganda dalam menjalankan tugas, misalnya besarnya persentase menggantikan jadwal rekan dosen lainnya dalam mata pelajaran sejenis maupun mata

pelajaran berbeda. Dalam lingkungan masyarakat sekalipun, para dosen berperan sebagai panutan dan teladan (Soetjipto dan Kosasi, 1994:41).

Peran menjadi penentu jika perannya sedikit dan konsisten. “Umumnya manusia bersifat konsisten dan berbuat sesuai dengan sikapnya, sedangkan berbagai tindakannya pun akan bersesuaian satu sama lain” (Azwar, 2003:45). “Namun seringkali peran saling bertolak belakang atau mengalami kontradiksi jika seseorang mempunyai peran sangat banyak” (Suprihanto et al., 2002:78). Pandangan yang dikemukakan oleh Whyte di atas, secara eksternal dibuktikan Fisher (1986, dalam Lam dan Zhang, 2003) dalam penelitiannya, bahwa “ketika seorang karyawan baru memutuskan untuk bergabung dengan organisasi tertentu, maka sebenarnya mereka telah siap untuk melakukan berbagai perubahan peran dalam dirinya untuk dapat menyesuaikan dengan peran yang diberikan dalam organisasinya tersebut”. Akan tetapi bila pada akhirnya kenyataan yang ada berbeda, menurut Fisher (1986, Lam dan Zhang, 2003:219) kondisi demikian disebabkan “adanya ekspektasi yang tidak tercapai baik pada karakteristik kerja, pelatihan dan pengembangan, dan kompensasi maupun perlakuan adil dikalangan karyawan sehingga mempengaruhi komitmen organisasi karyawan itu sendiri”.

Demikian halnya para guru-guru Sekolah Menengah Umum di Kota Surabaya, sebagian mungkin mempersepsikan komitmen organisasi dalam arti yang berbeda, misalnya terhadap profesi guru itu sendiri, atau perannya, atau pada sekolah tempatnya bekerja, ataupun pada lembaga/organisasi yang mewadainya maupun komitmen pada dunia pendidikan secara luas. Fachruddin (2004:460) dalam penelitiannya juga mengungkapkan bahwa jika tenaga edukatif tersebut mempunyai jabatan struktural, berarti dia memiliki peran ganda, yaitu berfungsi sebagai seorang profesional dan manajerial.

Sebagai seorang tenaga pendidik akan memegang teguh nilai-nilai profesionalnya yang disebut dengan orientasi profesional. Namun, sebagai seorang manajer dituntut pula agar lebih mengutamakan kepentingan organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Jadi, dengan kondisi belajar mengajar yang baik para dosen akan menghasilkan karya yang baik pula. Dalam hubungan dengan kondisi yang dimaksud, Skinner (dalam Gibson et al., 1984:133) berpendapat bahwa perilaku yang kelihatannya menimbulkan konsekuensi positif cenderung diulangi, sedangkan yang menimbulkan konsekuensi negatif cenderung tidak diulangi. Karena itu, dengan mendisain suatu kondisi belajar-mengajar yang baik akan mempengaruhi perilaku yang berkelanjutan sebagai konsekuensi dari sikap individu dalam hal ini para dosen.

E. Penutup

Dari analisis data dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional secara signifikan mempunyai pengaruh langsung maupun tidak dan bersifat positif melalui kualitas kehidupan kerja terhadap perilaku ekstra peran para Dosen FKIP UMSU. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional tidak signifikan mempunyai pengaruh melalui komitmen organisasi terhadap perilaku ekstra peran.

Subjek penelitian terbatas pada dosen FKIP. Subjek penelitian dapat diperluas berdasarkan regional, artinya tidak terbatas di jurusan lainnya, ataupun didasarkan pada objek penelitian yang tidak dibatasi satu jenis industri. Sehingga dalam menggeneralisasikan hasil penelitian lebih tepat dan akurat. Instrumen penelitian yang digunakan dalam bentuk standar yang sudah dibakukan, sehingga memungkinkan terjadinya kesalahan penafsiran dalam mengaplikasikannya. Bentuk pertanyaan yang digunakan bersifat *self report* sehingga memungkinkan terjadinya *common method bias*.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldag, R., dan Reschke, W. 1997. Employee value added: Measuring discretionary effort and its value to the organization. *Center for Organization Effectiveness, Inc.* 608/833-3332. pp. 1-8.
- Alotaibi, A.G. 2001. Antecedents of organizational citizenship behavior: A study of public personnel in Kuwait. *Journal Public Personnel Management.* Vol. 30 No. 3. pp. 363-376.
- Anzwar, Saifuddin. 1998. *Metode Penelitian.* Edisi I. Cetakan I. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- Arrizal, 2001. Pemimpin gaya kepemimpinan transaksional mencapai sukses melalui manajemen sumber daya manusia. *Kajian Bisnis.* Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha. No. 22 Januari-April.
- Avianto, Denny. 2004. *Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan pada Paviliun Merpati Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soedono Madiun.* Skripsi, Universitas Airlangga Surabaya.
- Azwar, Saifuddin, 2003. *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya.* Edisi Kedua. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- Bass, B.M. 1997. The ethics of transformational leadership. *Working Papers Academy of Leadership Press. University of Maryland.* pp.1-14.
- Case, Agnes. 2003. *Transformational Leadership.* Dissertation, Doctoral in University at Buffalo in Urban School Districts. =”Mail:acase@acsu. buffalo.edu.
- Colquitt.2009. *Organizational Behavior. Improving Performance Commitment in the Workplace.* Singapore:Mc Graw Hill.
- Iskandar. 2010. *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial.*Jakarta: GP.Press
- Robbins.2003. *Organizational Behavior.*Canada: Prentice Hall.