



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202384701, 22 September 2023

Pencipta

Nama : **Dr. Suryadi Damanik, M.Kes**
Alamat : Jln. Air Bersih. No 159 Kel Sudirejo I. Kec Medan Kota ,
Medan Kota, Medan, Sumatera Utara, 20218
Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Dr. Suryadi Damanik, M.Kes**
Alamat : Jln. Air Bersih. No 159 Kel Sudirejo I. Kec Medan Kota ,
Medan Kota, Medan, Sumatera Utara 20218
Kewarganegaraan : Indonesia
Jenis Ciptaan : **Karya Tulis (Disertasi)**
Judul Ciptaan : **PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF, BUDAYA MUTU,
MOTIVASI BERPRESTASI, DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DOSEN UNIVERSITAS
NEGERI MEDAN**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali : 22 September 2023, di Medan
di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh
puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1
Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000517654

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri



Anggoro Dasananto
NIP. 196412081991031002

Disclaimer:

Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.

**PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF, BUDAYA MUTU,
MOTIVASI BERPRESTASI, DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DOSEN
UNIVERSITAS NEGERI MEDAN**

DISERTASI

**Diajukan untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat Memperoleh Gelar Doktor
Ilmu Kependidikan dalam Bidang Manajemen Pendidikan**



SURYADI DAMANIK

NIM 8166114015

Program Studi: S3 Manajemen Pendidikan

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI MEDAN
2021**

ABSTRAK

Suryadi Damanik. NIM: 8166114015. Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Mutu, Motivasi Berprestasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Dosen Universitas Negeri Medan.

Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengetahui apakah kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan; (2) mengetahui apakah kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan; (3) mengetahui apakah kepemimpinan partisipatif, budaya mutu, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan. Penelitian ini bertempat di Universitas Negeri Medan dengan melibatkan 7 Fakultas, dengan jumlah sampel sebanyak 202 orang dosen dengan status dosen tetap bersertifikat pendidik dan tidak sedang mengikuti tugas belajar. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menguji pengaruh antar variabel-variabel bebas (eksogen) yakni kepemimpinan partisipatif (X_1), budaya mutu (X_2), motivasi berprestasi (X_3), dan kepuasan kerja (X_4), dan variabel terikat (endogen) komitmen organisasi dosen (X_5) yang bersifat kausalitas, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung dalam kerangka analisis jalur (*path analysis*). Adapun temuan penelitian ini yakni: (1) Secara simultan pengaruh kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu terhadap motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan sebesar 0,501. Sedangkan secara parsial pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan sebesar 0,311; pengaruh budaya mutu terhadap motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan sebesar 0,455. (2) Secara simultan pengaruh kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan sebesar 0,359. Sedangkan secara parsial pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan sebesar 0,239; pengaruh budaya mutu terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan sebesar 0,407. (3) Secara simultan pengaruh kepemimpinan partisipatif, budaya mutu, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 0,619. Sedangkan pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan sebesar 0,149; pengaruh budaya mutu terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan sebesar 0,208, pengaruh motivasi berprestasi terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan sebesar 0,149; dan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan sebesar 0,416.

ABSTRACT

Suryadi Damanik. NIM: 8166114015. The Influence of Participative Leadership, Quality Culture, Achievement Motivation, and Job Satisfaction on the Organizational Commitment of Lecturers at Universitas Negeri Medan.

This study aims to (1) determine whether participative leadership and quality culture have a significant effect on achievement motivation of Universitas Negeri Medan lecturers; (2) determine whether participative leadership and quality culture have a significant effect on job satisfaction of lecturers at Universitas Negeri Medan; (3) determine whether participative leadership, quality culture, achievement motivation, and job satisfaction have a significant effect on achievement motivation of lecturers at Universitas Negeri Medan. This research took place at Universitas Negeri Medan and involved 7 faculties, with a total sample of 202 lecturers with permanent lecturer status as certified educators and not currently attending study assignments. This research is a quantitative study that examines the effects between independent (exogenous) variables, namely participative leadership (X_1), quality culture (X_2), motivation (X_3), and job satisfaction (X_4), and the dependent variable (endogenous) lecturer organizational commitment (X_5) which causality, both direct effect and the indirect effect in terms of path analysis (*pathanalysis*). The findings of this study are: (1) Simultaneously, the effects of participative leadership and quality culture on achievement motivation of Universitas Negeri Medan lecturers is 0.501. While partially the influence of participative leadership on achievement motivation of Universitas Negeri Medan lecturers was 0.311; The effects of quality culture on achievement motivation of Universitas Negeri Medan lecturers is 0.455. (2) Simultaneously the effects of participatory leadership and quality culture on job satisfaction of Universitas Negeri Medan lecturers is 0.359. While partially the effects of participatory leadership on job satisfaction of lecturers at Universitas Negeri Medan was 0.239; the effects of quality culture on job satisfaction of lecturers at Universitas Negeri Medan is 0.407. (3) Simultaneously the effects of participative leadership, quality culture, achievement motivation, and job satisfaction on organizational commitment is 0.619. Meanwhile, the effects of participative leadership on the organizational commitment of Universitas Negeri Medan lecturers was 0.149; the effects of quality culture on the organizational commitment of Universitas Negeri Medan lecturers of 0.208, the effects of achievement motivation on the organizational commitment of Universitas Negeri Medan lecturers of 0.149; and the effect of job satisfaction on the organizational commitment of Universitas Negeri Medan lecturers of 0.416.

DAFTAR ISI

Halaman

JUDUL

KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK.....	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	18
1.3 Pembatasan Masalah	19
1.4 Perumusan Masalah	20
1.5 Tujuan Penelitian	21
1.6 Manfaat Penelitian	22
BAB II KAJIAN TEORETIK, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS .	24
2.1. Kajian Teoretik	24
2.1.1 Komitmen Organisasi	24
2.1.2 Kepemimpinan Partisipatif	42
2.1.3 Budaya Mutu	73
2.1.4 Motivasi Berprestasi	83

2.1.5 Kepuasan Kerja	96
2.2 Penelitian Relevan	108
2.3 Kerangka Konseptual	118
2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Berprestasi Dosen Universitas Negeri Medan	118
2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja Dosen Universitas Negeri Medan.....	121
2.3.3 Pengaruh Budaya Mutu terhadap Motivasi Berprestasi Dosen Universitas Negeri Medan	123
2.3.4 Pengaruh Budaya Mutu terhadap Kepuasan Kerja Dosen Universitas Negeri Medan	124
2.3.5 Pengaruh langsung Kepemimpinan Partisipatif terhadap Komitmen Organisasi Dosen Universitas Negeri Medan	126
2.2.6 Pengaruh Budaya Mutu terhadap Komitmen Organisasi Dosen Universitas Negeri Medan	128
2.3.7 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Komitmen Organisasi Dosen di Universitas Negeri Medan	129
2.2.8 Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Komitmen Organisasi Dosen di Universitas Negeri Medan	131
2.4 Pengajuan Hipotesis	133
BAB III METODE PENELITIAN	135
3.1 Jenis Penelitian	135
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	135
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian	136
3.4 Variabel Penelitian	138

3.5 Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data Penelitian	149
3.6 Teknik Analisis Data	153
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	164
4.1 Deskripsi Data	164
4.2 Temuan Penelitian	176
4.2.1 Pengujian Persyaratan Analisis	176
4.2.1.1 Pengujian Normalitas	177
4.2.1.2 Uji Linieritas dan Keberartian	178
4.2.2 Uji Hipotesis Penelitian	182
4.2.3 Uji Hipotesis	184
4.3 Pembahasan	205
4.4 Keterbatasan Penelitian	254
BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	256
5.1. Simpulan	256
5.2. Implikasi Hasil Penelitian	258
5.3. Saran	264
DAFTAR PUSTAKA	267

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 : Daftar Distrubusi Populasi dan Sampel	137
Tabel 3.2 : Responden Penelitian berdasarkan Fakultas di Universitas Negeri Medan	138
Tabel 3.3 : Kaitan Angka Capaian, Kategori dan Skor	150
Tabel 3.4 : Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan Partisipatif	139
Tabel 3.5 : Kisi-kisi Instrumen Budaya Mutu	141
Tabel 3.6 : Kisi-kisi Instrumen Motivasi Berprestasi	143
Tabel 3.7 : Kisi-kisi Instrumen Kepuasan Kerja	145
Tabel 3.8 : Kisi-kisi Instrumen Komitmen Organisasi	147
Tabel 3.9 : Distribusi Frekuensi dan Kategori Skor Variabel Penelitian	154
Tabel 3.10 : Matriks Korelasi Antar Variabel	157
Tabel 4.1 : Rangkuman Perhitungan Statistik Deskriptif Data Penelitian	164
Tabel 4.2 : Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan Partisipatif (X_1)	165
Tabel 4.3 : Tingkat Kecenderungan Variabel Kepemimpinan Partisipatif (X_1)	167
Tabel 4.4 : Distribusi Frekuensi Skor Variabel Budaya Mutu (X_2)	168
Tabel 4.5 : Tingkat Kecenderungan Variabel Budaya Mutu (X_2).....	169
Tabel 4.6 : Distribusi Frekuensi Skor Variabel Motivasi Berprestasi (X_3)	170
Tabel 4.7 : Tingkat Kecenderungan Variabel Motivasi Berprestasi (X_3)	171
Tabel 4.8 : Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kepuasan Kerja (X_4)	172
Tabel 4.9 : Tingkat Kecenderungan Variabel Kepuasan Kerja (X_4)	173
Tabel 4.10 : Distribusi Frekuensi Skor Komitmen Organisasi (X_5)	174
Tabel 4.11 : Tingkat Kecenderungan Variabel Komitmen Organisasi (X_5)	176
Tabel 4.12 : Rangkuman Hasil Analisis Normalitas Data	177

Tabel 4.13 : Rangkuman Hasil Uji Linieritas dan Uji Keberartian	179
Tabel 4.14 : Korelasi antar Variabel Penelitian	182
Tabel 4.15 : Rangkuman Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi, Koefisien Jalur dan Keberartiannya	183
Tabel 4.16 : Rangkuman Pengaruh Langsung Relatif Kepemimpinan Partisipatif (X_1) Budaya Mutu (X_2) terhadap Motivasi Berprestasi (X_3) dan Kepuasan Kerja(X_4)	194
Tabel 4.17 : Rangkuman Pengaruh Langsung Proporsional Kepemimpinan Partisipatif (X_1), Budaya Mutu (X_2) terhadap Motivasi Berprestasi (X_3) dan Kepuasan Kerja (X_4).....	195
Tabel 4.18 : Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, Total Non Jalur .	196
Tabel 4.19 : Rangkuman Pengaruh Langsung maupun Tidak Langsung Kepemimpinan Partisipatif (X_1), Budaya Mutu (X_2), Motivasi berprestasi (X_3) dan Kepuasan Kerja (X_4) terhadap Komitmen Organisasi (X_5)	201
Tabel 4.20 : Model Summary	204
Tabel 4.21 : Sumbangan Indikator/Dimensi Variabel Kepemimpinan Partisipatif (X_1) Terhadap Skor Total Variabel X_1	207
Tabel 4.22 : Sumbangan Indikator/Dimensi Variabel Budaya Mutu (X_2) Terhadap Skor Total Variabel X_2	213
Tabel 4.23 : Sumbangan Indikator/Dimensi Variabel Motivasi Berprestasi (X_3) terhadap Skor Total Variabel X_3	225
Tabel 4.24 : Sumbangan Indikator/Dimensi Variabel Kepuasan Kerja (X_4) Terhadap Skor Total Variabel X_4	231
Tabel 4.25 : Sumbangan Indikator/Dimensi Variabel Komitmen Organisasi (X_5) Terhadap Skor Total Variabel X_5	232

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Integrative Model of Organizational Behavior	28
Gambar 2.2 : Drivers of Overall Organizational Commitment	35
Gambar 2.3 : Model Kepemimpinan tannenbaun and Schmidt	48
Gambar 2.4 : Kuadran Kepemimpinan Universitas Ohio	49
Gambar 2.5 : Kombinasi Perilaku Pemimpin dan Kematangan Bawahan	52
Gambar 2.6 : Pendekatan Budaya Terhadap Mutu	79
Gambar 3.1 : Asumsi Skala Interval untuk Skala Likert	150
Gambar 3.2 : Model teoretik variabel Penelitian	156
Gambar 4.1 : Grafik Frekuensi Skor Kepemimpinan Partisipatif	167
Gambar 4.2 : Grafik Frekuensi Skor Budaya Mutu	169
Gambar 4.3 : Grafik Frekuensi Skor Motivasi Berprestasi	172
Gambar 4.4 : Grafik Frekuensi Skor Kepuasan Kerja	174
Gambar 4.5 : Grafik Frekuensi Skor Komitmen Organisasi Dosen	176
Gambar 4.6 : Diagram Jalur Variabel penelitian	185
Gambar 4.7 : Struktur Lengkap Hasil Pengujian Model	194
Gambar 4.8 : Model Peningkatan Komitmen Organisasi Dosen Universitas Negeri Medan	254

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Tabel Penentuan Jumlah Sampel	279
Lampiran 2. Instrumen Penelitian	280
Lampiran 3. Laporan Uji Coba Instrumen	295
Lampiran 4. Laporan Uji Reliabelitas Instrumen Penelitian	314
Lampiran 5. Rangkuman Data Uji Coba Instrumen Penelitian	316
Lampiran 6. Rangkuman Data Induk Penelitian	317
Lampiran 7. Rangkuman Uji Normalitas Data Penelitian	341
Lampiran 8. Uji Linieritas dan Keberartian	342
Lampiran 9. Uji Korelasi	356
Lampiran 10. Perhitungan Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis	357
Lampiran 11. Perhitungan Pengaruh Langsung Maupun Tidak Langsung	372
Lampiran 12. Surat-Surat Perizinan	386

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Suber daya dosen merupakan aset utama dalam suatu institusi pendidikan tinggi, karena dosen merupakan sumber daya yang mengendalikan, mempertahankan, dan mengembangkan instutusi pendidikan tinggi dalam menghadapi tuntutan perkembangan zaman. Oleh karena itu dosen harus mendapat perhatian secara serius dan potensinya harus dikembangkan secara berkelanjutan, agar diperoleh sumber daya manusia yang bermutu dan profesional sehingga tugas yang dilaksanakannya sebagai tenaga pendidik akan menghasilkan produk lulusan yang bermutu. Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, menegaskan bahwa guru dan dosen mempunyai fungsi, peran dan kedudukan yang sangat strategis dalam pembangunan nasional dalam bidang pendidikan, sehingga perlu dikembangkan sebagai profesi. Dosen profesional harus memiliki 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 berkelanjutan.

Berbagai upaya telah dilaksanakan pemerintah dalam hal ini Kementerian Riset dan Pendidikan Tinggi, untuk meningkatkan mutu pendidikan pada umumnya, namun demikian sampai saat ini belum menunjukkan adanya

peningkatan yang berarti. Revitalisasi Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) sebagai lembaga perguruan tinggi yang menghasilkan calon pendidik profesional di era globalisasi tidak berorientasi birokrasi, berkompetensi serta berkarakter keIndonesiaan yang mampu memenangi persaingan global. Oleh karena itu, LPTK sebagai perguruan tinggi yang menghasilkan calon pendidik profesional memiliki tanggung jawab yang berat dalam membekali lulusan yang dihasilkannya.

Gambaran sosok manusia Indonesia generasi 2045 dan sistem pendidikan yang ideal untuk mengantarkan generasi 2045 akan membawa implikasi bagi penyelenggara pendidikan guru. Untuk mewujudkan generasi emas (golden generation) perlu dilakukan pembenahan LPTK yang memiliki kualitas yang mampu bersaing pada persaingan global. Persaingan global saat ini sangat ketat dalam segala bidang, sehingga perguruan tinggi sangat berkepentingan untuk menjaga mutu lulusannya sebagai kebutuhan dalam menjaga citra dan daya saingnya dalam menghadapi dunia kerja dan industri.

Prediksi *Organization for Economic Cooperation Development* (OECD) menunjukkan bahwa Indonesia akan menjadi negara yang memiliki jumlah sarjana terbesar kelima di dunia pada tahun 2020, namun penyerapan lulusannya tergolong lambat. Sampai pada tahun 2013, sebanyak 442.000 lulusan sarjana di Indonesia masih menganggur, dimana jumlah tersebut mewakili 5,5% dari total tingkat pengangguran di Indonesia yang mencapai 7,17 juta orang (BPS;2013).

Rendahnya kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia mencerminkan rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia. Wardiman

Djojonegoro (1998) mengungkapkan bahwa pendidikan harus mampu mengembangkan SDM Indonesia yang bermutu, SDM yang bermutu paling tidak memiliki tiga kompetensi dasar yaitu: (1) Kemampuan menguasai keahlian dalam cabang IPTEK. (2) Kemampuan bekerja secara profesional (3) kemampuan menghasilkan karya yang bermutu. Rendahnya kualitas pendidikan dan rendahnya kualitas SDM dapat dicermati dari laporan yang dilansir dari The Guardian, Indonesia menempati urutan ke-57 dari total 65 negara. Survei ini diterbitkan oleh Organisation for Economic Co-operation and Development (Kompas.com., 3 Maret 2011). Berdasarkan uraian di atas dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, pemerintah telah memberdayakan pengelolaan perguruan tinggi sedemikian rupa serta otonomi yang memberi ruang gerak yang lebih luas untuk mengelola pendidikan, namun dalam kenyataannya mutu pendidikan di Indonesia masih memperhatikan.

Upaya-upaya yang telah dilakukan dalam meningkatkan mutu lulusan perguruan tinggi antara lain peningkatan kualitas dosen, peningkatan fasilitas pembelajaran, hingga pada perubahan kurikulum yang berusaha mengakomodasi Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI).

Selain itu, dalam menghadapi tantangan dan mewujudkan generasi emas 2045 menjelang satu abad Indonesia merdeka diperlukan dosen yang memiliki komitmen yang tinggi di perguruan tinggi yang di dasarkan pada keahlian-keahlian profesional sesuai dengan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI). KKNI merupakan perwujudan mutu dan jati diri bangsa Indonesia terkait dengan sistem pendidikan dan pelatihan nasional yang dimiliki Indonesia. Badan

Standar Nasional Pendidikan (BSNP) menetapkan standar pendidikan nasional, dalam hal pelaksanaan penjaminan mutu internal maupun eksternal oleh institusi penyelenggara pendidikan tinggi, dilaksanakan oleh BAN-PT berorientasi pada standar dan penjaminan mutu input dan proses, belum kepada penjaminan mutu *outcomes* dari proses pendidikan, yang berarti kebutuhan akan KKNI akan semakin nyata. Upaya-upaya tersebut secara keseluruhan bermaksud untuk meningkatkan kualitas lulusan yang dihasilkan.

Namun disadari bahwa salah satu faktor penyebab rendahnya mutu pendidikan menurut Bahrumsyah (2009) adalah faktor manajemen pengelolaan yang berkaitan erat dengan peningkatan mutu lembaga pendidikan. Umumnya manajemen yang diterapkan belum mampu menggali secara maksimal seluruh potensi yang ada agar mampu bersinergi dalam mendukung proses kegiatan pembelajaran yang optimal. Manajemen pengelolaan perguruan tinggi yang baik seyogianya mampu meningkatkan partisipasi seluruh sivitas akademika. Untuk mewujudkan kondisi tersebut dibutuhkan komitmen pengelola mulai dari tingkat dosen, jurusan/prodi hingga pada pucuk pimpinan perguruan tinggi.

Universitas Negeri Medan sebagai salah satu LPTK di Indonesia yang kegiatan utamanya adalah mendidik untuk menghasilkan lulusan dengan berbagai bidang ilmu khususnya sarjana kependidikan untuk meningkatkan SDM yang berkualitas sesuai dengan tuntutan dunia kerja dan dunia industri. Oleh karena itu, agar Universitas Negeri Medan tetap dapat mempertahankan keberadaannya, harus mengadakan perubahan-perubahan untuk dapat menjawab tuntutan-tuntutan tersebut. Dengan tujuan agar lulusan Universitas Negeri Medan memiliki kualitas

yang mampu bersaing dalam dunia kerja di tingkat nasional, regional dan internasional.

Universitas Negeri Medan sejak tahun 2017 telah meraih akreditasi dengan predikat "A", predikat ini tentunya harus didukung oleh semua sumber daya yang ada. Dosen sebagai tenaga pendidik harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugas yang diberikan kepadanya, komitmen yang dimiliki tidak hanya bersifat loyalitas, tetapi harus melibatkan diri secara aktif dengan organisasi yang memiliki tujuan untuk memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi. Komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu untuk memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Sebagai anggota organisasi, dosen harus berupaya memberikan segala potensi yang dimilikinya dalam upaya mendukung organisasi mencapai tujuan yang telah dituangkan dalam visi dan misi.

Menurut Bilmoneva (2006), dosen yang menunjukkan komitmen yang tinggi akan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja. Dosen yang memiliki komitmen yang tinggi antara lain dosen akan berupaya untuk tetap berpartisipasi aktif dalam peningkatan mutu ditempat kerjanya. Dengan adanya komitmen antara dosen, maka diharapkan dapat mengatasi terjadinya dosen untuk mengutamakan bekerja di perguruan tinggi lain dan akan tetap setia untuk bekerja di perguruan tinggi tempat mereka bertugas.

Komitmen organisasi di Universitas Negeri Medan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi, maka intensitas dosen yang memiliki

komitmen antara satu dengan yang lainnya sangat berbeda mengenai penilaian tentang organisasi tersebut. Kode etik profesi dosen sudah diatur dan ditetapkan serta norma-norma dan aturan sudah dibuat dan dituangkan dalam statuta universitas, maka harus dipatuhi dan dijalankan sebaik mungkin. Berkaitan dengan komitmen, peneliti ingin mengetahui adanya peningkatan komitmen organisasi yang berkaitan dengan profesi dosen berdasarkan karakteristik individunya tersebut. Oleh karena itu peneliti ingin membangkitkan kembali sistem manajemen SDM dan kinerja dosen selama ini, bila dikaitkan dengan karakteristik individunya. Seberapa jauh dosen Universitas Negeri Medan untuk merasa loyal terhadap pekerjaan yang ditugaskan selama mereka bekerja di Universitas Negeri Medan.

Salah satu yang menjadi permasalahan di Universitas Negeri Medan adalah dosen yang memiliki intensitas komitmen yang rendah terhadap organisasi masih ditemukan. Dosen yang tidak bekerja ditempat lain memiliki komitmen yang lebih tinggi dibandingkan dengan dosen yang bekerja ditempat lain. Dosen yang berkualitas memiliki komitmen yang lebih tinggi pada universitas, sehingga universitas dapat menyusun berbagai rencana pengembangan dengan lebih terarah dan berkesinambungan.

Penelitian mengenai komitmen organisasi perlu dilakukan pada dosen, karena dapat mempengaruhi tingkahlaku dosen dalam proses belajar, dalam berinteraksi dengan mahasiswa, rekan kerja dan pimpinan fakultas ataupun universitas, serta dapat mempengaruhi produktivitas dosen dalam melakukan penelitian, penulisan artikel ilmiah, serta kegiatan pengabdian kepada masyarakat.

Setiadi (2002), mengemukakan bahwa : Hakikat komitmen organisasi adalah bagaimana sikap dan perilaku seorang karyawan terhadap tugas-tugas yang dibebankan oleh lembaga di tempat ia bekerja.

Berdasarkan studi pendahuluan di Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Medan dalam 3 tahun terakhir, ada beberapa faktor yang mempengaruhi tidak aktifnya dosen di kampus, antara lain bekerja di tempat lain atau melakukan kegiatan di instansi lain tanpa surat tugas dari pimpinan Fakultas. Kondisi ini menyebabkan dosen kurang optimal melaksanakan kegiatan pembelajaran dan tugas pembimbingan, tugas mengajar dilimpahkan kepada dosen muda atau dosen tenaga honorer (PHL) sebagai *tim teaching*. Meskipun dalam hal pembinaan dosen muda menjadi tanggungjawab dosen senior, akan tetapi dalam ketentuan yang berlaku di Universitas Negeri Medan menyatakan bahwa jumlah kehadiran dosen di kelas minimal 75%. Berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi pusat penjaminan mutu (PPM) Universitas Negeri Medan tahun 2017, menemukan bahwa : 1) $\pm 15\%$ dosen sering tidak masuk kelas dan $\pm 20\%$ dosen terlambat masuk kelas, 3) 90% dosen menyampaikan kontrak perkuliahan tetapi $\pm 70\%$ dosen tidak *mengupdate* materi. Berdasarkan hasil temuan tentang rata-rata kehadiran dosen dalam proses pembelajaran dan kepembimbingan ini dapat disimpulkan bahwa secara umum menggambarkan bahwa komitmen organisasi dosen di Universitas Negeri Medan belum ideal dan harus ditingkatkan. Upaya yang telah dilakukan oleh Universitas Negeri Medan untuk meningkatkan kehadiran dosen dalam kegiatan pembelajaran dan peningkatan kualitas

pembimbingan mahasiswa, telah dilaksanakan pengawasan melalui monitoring dan evaluasi secara berkala.

Selain itu permasalahan umum yang ditemui dilapangan tentang keefektifan dosen dalam proses kepembimbingan tugas ahir mahasiswa, belum seluruhnya mampu menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sebagai dosen pembimbing. Sebab berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi PPM Universitas Negeri Medan tahun 2017, juga menemukan bahwa tingkat kepuasan mahasiswa terhadap mutu layanan akademik $\pm 90\%$, akan tetapi kualitas kepembimbingan skripsi oleh dosen pembimbing masih rendah, 5) Rata-rata tingkat penyelesaian studi tepat waktu sebesar 25%. Berkenaan dengan masih rendahnya kualitas kepembimbingan skripsi memberikan dampak pada masa penyelesaian studi mahasiswa dan dapat berakibat pada penurunan mutu lulusan, akan tetapi bila dilakukan analisis lebih lanjut tentang rendahnya tingkat penyelesaian studi tepat waktu tidak semata-mata disebabkan oleh faktor pembimbing, keterlambatan penyelesaian tugas ahir mahasiswa juga dapat disebabkan oleh faktor mahasiswa itu sendiri, antara lain: faktor ekonomi mahasiswa, mahasiswa yang kuliah sambil bekerja, dan juga faktor motivasi. Akan tetapi penyelesaian studi tepat waktu bagi mahasiswa selain menjadi tanggungjawab program studi, juga menjadi tanggungjawab dosen karena dosen selaku pembimbing yang lebih memahami karakteristik mahasiswa. Salah satu faktor penyebab penurunan mutu lulusan khususnya di Universitas Negeri Medan adalah masalah tanggung jawab moral yang erat kaitannya dengan kewajiban sumber daya manusia untuk tetap bekerja dalam organisasinya. Dosen yang kurang memiliki tanggung jawab yang tinggi,

tidak akan bersinergi dalam mendukung proses pembelajaran yang optimal untuk meningkatkan mutu lulusan.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan, masih terlihat indikasi bahwa keefektifan kerja belum terjadi di Universitas Negeri Medan; seperti jumlah rasio dosen dengan mahasiswa di beberapa program studi masih sangat tinggi, sehingga volume kegiatan dosen juga tinggi. Kondisi ini menyebabkan target yang diharapkan tidak tercapai dan pekerjaan selalu berorientasi pada hasil akhir. Dengan kondisi ini dinamika kelompok melalui komunikasi dan koordinasi sangat sedikit, baik antar dosen dalam KDBK maupun antar dosen dengan pimpinan sehingga hubungan antar personal menjadi rendah, kesetiaan fisik yang tercermin dari seberapa besar seseorang berada dalam organisasi kurang tampak diantara dosen. Adanya konflik antar dosen dalam organisasi dikarenakan masing-masing kurang memiliki rasa tanggung jawab sehingga menyebabkan kurang efektifnya sumber daya dosen yang ada. Hal ini dipertegas oleh hasil penelitian Wildansyah Lubis (2016;232) yang menemukan bahwa keefektifan tim kerja di Universitas Negeri Medan tergolong dalam kategori “sedang”. Selanjutnya hasil penelitian Yuniarto (2017;203) menemukan tingkat kecenderungan kinerja dosen Universitas Negeri Medan adalah pada kategori “sedang”, secara rinci dijelaskan bahwa 15,58% dengan kategori rendah; 59,74% dengan kategori sedang; 24,68% dengan kategori tinggi. Dari hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa bahwa keefektifan tim kerja dosen dan kinerja dosen yang masih dalam kategori sedang, menggambarkan bahwa keefektifan dan kinerja dosen berkaitan dengan komitmen organisasi dosen sesuai hasil penelitian

Darwito (2008:139) menyimpulkan adanya pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap peningkatan kinerja dan hasil penelitian Biner Ambarita (2010:212) menemukan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja dosen Universitas Negeri Medan. Oleh sebab itu komitmen organisasi dosen di Universitas Negeri Medan perlu dilakukan analisis faktor-faktor yang menentukan agar komitmen organisasi dosen dapat menunjukkan kondisi ideal.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka komitmen organisasi dosen di Universitas Negeri Medan yang mencakup kinerjanya maupun sikapnya harus dapat ditingkatkan kearah yang lebih efektif. Terkait dengan dosen kebanyakan penelitian menyoroti tentang komitmen organisasi. Dalam mengimplementasikan program yang telah dirancang, hasil penelitian menunjukkan bahwa banyak variabel yang dapat mewujudkan program, salah satunya adalah memiliki komitmen dan tekad yang kuat untuk berhasil. Oleh sebab itu para pengelola pendidikan harus memiliki komitmen yang tinggi dalam menuntaskan masalah mutu pendidikan. Agar target pencapaian mutu pendidikan tercapai, maka dosen harus memiliki komitmen organisasi yang tinggi, memiliki motivasi berprestasi, mampu bekerjasama dengan sesama dosen maupun dengan atasannya mulai dari ketua prodi, dekan, dan rektor.

Berdasarkan hasil analisis terhadap penelitian yang dilakukan Colquitt, LePine, dan Wesson (2009;8) ditemukan bahwa secara empiris terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi. Berbagai variabel yang ditemukan mempengaruhi komitmen organisasi menurut Colquitt, Lepine, dan Wesson adalah budaya organisasi, stuktur organisasi, gaya dan perilaku kepemimpinan, tim, proses tim, karakteristik, nilai-nilai budaya dan keperibadian,

dan kemampuan. Selain Colquitt, Lepine, dan Wesson sistem perilaku organisasi dari Newstrom (2007), menyatakan variabel (1) kepemimpinan, (2) komunikasi, dan (3) dinamika kelompok, dapat mempengaruhi variabel (1) *performance*, (2) *motivation*, (3) *job satisfaction*, dan (4) *personal growth and development*.

Menurut Sopiah (2008;155), komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi menggambarkan sikap loyalitas individu terhadap organisasinya. Pengertian komitmen organisasi ini mencakup tiga hal : (1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi; dan (2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.

Berdasarkan hasil analisis Colquitt, Lepine, dan Wesson tersebut ditemukan bahwa secara empiris terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi dosen, salah satu diantaranya adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja dan motivasi kerja yang dirasakan oleh dosen dapat menurunkan komitmen organisasi ataupun meningkatkan komitmen organisasi dosen. Dosen yang merasa puas dengan pekerjaan yang diperoleh akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja sehingga akan berdampak pada peningkatan keberhasilan universitas. Dosen yang bekerja dengan senang hati dengan tanpa paksaan akan memberikan hasil yang baik dan akan memperkuat komitmen organisasional dosen terhadap universitas tempatnya bekerja.

Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya. Seseorang yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya

akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan menimbulkan frustrasi, sebaliknya seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif dan dapat berprestasi lebih baik.

Robbins & Judge (2012;78) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak atau hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan penilaian dan sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, hubungan antar teman kerja, dan hubungan sosial di tempat kerja. Secara sederhana kepuasan kerja dapat (*job satisfaction*) dapat disimpulkan sebagai apa yang membuat seseorang menyenangi pekerjaan yang dilakukan karena mereka merasa senang dalam melakukan pekerjaannya. Hal yang sama dinyatakan Sutrisno Edy (2009;78) bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap individu terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar individu, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sejalan dengan pendapat Rivai Veithzal (2004;475) yang menyatakan kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak puas dalam bekerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Milvayetti (2009;144), hasil penelitian dan pembahasan menyimpulkan bahwa: Saat ini berkembang bentuk lain kepuasan kerja yang terkait dengan kesuksesan psikologis, yaitu berupa kepuasan diri, ketentraman batin, kebahagiaan, perasaan bersyukur, perasaan bangga, dan bentuk lainnya yang dirasakan seseorang dari keberhasilannya mencapai tujuan terpenting dalam hidupnya. Kepuasan kerja yang bersumber dari dalam diri dosen selanjutnya akan mempengaruhi komitmennya terhadap organisasi. Keberhasilan ini ditemukannya sepanjang pengalaman hidupnya dalam

pekerjaannya dan bidang kehidupan lainnya. Pengalaman hidup melewati waktu seiring dengan perubahan diri dan lingkungan yang mempengaruhi perkembangan karakternya. Hasil penelitian Ramayah dan Nasurdin (2002;75-90) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan gender berfungsi sebagai variabel moderating. Demikian juga hasil penelitian Situmorang (2012:204) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi.

Selain kepuasan kerja yang tidak kalah pentingnya untuk diteliti adalah motivasi berprestasi dosen. Motivasi berprestasi merupakan dorongan untuk meraih sukses gemilang, hasil yang sebaik-baiknya menurut standar kesempurnaan. Menurut David dan Newstrom (2007), motivasi berprestasi (*achievement motivation*) adalah dorongan dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Menurut sumber ini, orang yang memiliki motivasi berprestasi ingin berkembang dan tumbuh, serta ingin maju menelusuri tangga keberhasilan. Berdasarkan pendapat para pakar dan teori tentang motivasi di atas, dapat disintesis bahwa motivasi berprestasi sebagai dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar dapat meraih sukses atau prestasi kerja yang gemilang. Dengan demikian dapat dibedakan orang yang ingin berprestasi tinggi, yang cukup, dan yang rendah. Artinya setiap individu memang memiliki motivasi untuk berbuat, namun kekuatan dan dorongan untuk berbuat itu berbeda-beda, ada yang tinggi, sedang, ataupun rendah.

Melalui motivasi berprestasi ini dapat diketahui bahwa manusia bekerja karena didorong oleh kebutuhan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan. Kebutuhan

prestasi tercermin dari keinginan individu melaksanakan tugas secara konsisten dan bertanggung jawab, dimana untuk mencapai tujuannya ia berani menghadapi resiko serta menginginkan umpan balik yang segera. Kebutuhan afiliasi muncul oleh keinginan bersahabat, bekerjasama, empati, dan efektif dalam bekerja. Sedangkan kebutuhan kekuasaan tampak pada individu yang cepat tanggap terhadap masalah, ingin mempengaruhi orang lain, aktif menjalankan kebijakan organisasi, senang membantu orang dengan mengesankan dan selalu menjaga prestasi, reputasi serta posisinya. Seseorang yang memiliki motivasi berprestasi sangat dibutuhkan oleh organisasi karena pencapaian tujuan akan lebih efektif. Orang yang memiliki motivasi berprestasi adalah mereka yang memandang organisasi sebagai arena untuk mencapai keberhasilan pribadi yang tidak boleh disia-siakan.

Dosen sebagai anggota organisasi yang bertugas sebagai tenaga pendidik di perguruan tinggi, harus memiliki motivasi berprestasi yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Motivasi berprestasi inilah dasar utama dalam menampilkan komitmennya untuk mensukseskan pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi dosen mengacu pada dorongan dari dalam dirinya untuk melakukan segala kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar dapat meraih sukses atau prestasi kerja yang gemilang. Hal ini sesuai dengan penelitian Wau (2012), menyatakan semakin tinggi motivasi berprestasi maka komitmen afektif akan semakin tinggi. Tinggi rendahnya motivasi berprestasi dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan partisipatif, kemampuan pribadi, dan iklim kerja.

Sebagai organisasi yang bergerak dalam bidang jasa, Universitas Negeri Medan dalam perencanaan strategik seharusnya memperhatikan enam faktor seperti yang dikemukakan oleh Haines (2000), yaitu: (1) *Customer satisfaction* (kepuasan pelanggan), (2) *Quality products/services* (kualitas produksi/ layanan /jasa), (3) *Profitability/retained earnings* (keuntungan/hasil), (4) *Employee satisfaction* (kepuasan para pekerja/karyawan), (5) *Contribution to society* (kontribusi bagi masyarakat), (6) *Stakeholder return* (keuntungan bagi pengguna). Oleh karena itu, perlu kajian lebih lanjut apakah Universitas Negeri Medan telah menerapkan keenam faktor yang dikemukakan oleh Haines tersebut, baik dari segi kepuasan pelanggan, kualitas layanan, keuntungan, kepuasan kerja dosen dan pegawai, kontribusi bagi masyarakat, maupun keuntungan bagi para pengguna lulusan.

Keberadaan Universitas Negeri Medan sebagai salah satu kampus terbesar di Sumatera Utara dengan akreditasi predikat “A” harus mampu melayani harapan pelanggan, yaitu fokus terhadap keinginan pelanggan. Untuk mendukung kinerja yang berdampak pada pelayanan terhadap pelanggan utama yaitu mahasiswa, Universitas Negeri Medan perlu menciptakan budaya mutu (*quality culture*) dilingkungan universitas yang mengarah pada mutu atau kualitas yang merupakan suatu keharusan bagi civitas akademika. Melalui budaya mutu yang dilakukan secara berkelanjutan oleh seluruh civitas akademika Universitas Negeri Medan, maka diharapkan dapat meningkatkan mutu, baik dari sisi pelayanan akademik dan pelayanan administrasi terhadap mahasiswa sehingga akan dapat menghasilkan lulusan yang bermutu dan berdaya saing.

Pentingnya budaya mutu dalam suatu lembaga atau organisasi, karena budaya mutu merupakan jaminan tentang kualitas dan terintegrasi dalam proses manajemen mutu terpadu. Budaya mutu juga merupakan upaya yang berorientasi pada perbaikan secara terus menerus dalam suatu lembaga untuk mencapai kualitas produk atau jasa yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Isnanto (2014;121), diketahui bahwa budaya mutu berpengaruh langsung terhadap kepuasan pelanggan. Artinya budaya mutu yang kuat, maka akan meningkatkan kepuasan pelanggan. Budaya mutu dapat diperkuat dengan cara memperbaiki nilai, norma, sikap, keyakinan, moral, kesadaran inovatif, kesadaran kompetitif, dan teradisi profesional. Penelitian Bendermacher, et.al (2017) menyimpulkan bahwa penjaminan mutu dan pengembangan mutu merupakan tantangan utama dari institusi pendidikan tinggi. Budaya mutu mengacu pada budaya organisasi, yang menekankan pentingnya peningkatan mutu yang berkelanjutan, sikap bersama, dan komitmen terhadap kualitas. Kepemimpinan merupakan elemen organisasi yang 'mengikat' structural atau manajerial dan elemen budaya atau psikologis melalui penciptaan kepercayaan dan pemahaman bersama. Pemimpin yang efektif dianggap mereka yang mampu mengambil banyak peran, yaitu motivator, vision setter, task master dan penganalisis.

Selain budaya mutu, kepemimpinan dalam organisasi merupakan salah satu faktor utama yang sangat penting dalam membawa institusi ke depan guna peningkatan kualitas melalui peningkatkan komitmen organisasi dosen. Menurut Edy Sutrisno (2009;231) kepemimpinan adalah kegiatan seseorang untuk

menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, dan mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Ada tiga implikasi penting dari pengertian kepemimpinan ini, yakni: (1) Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau pengikut. Karena kesediaan mereka menerima pengarahan dari pemimpin, anggota kelompok membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan terjadinya proses kepemimpinan. 2) Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan beberapa aktivitas anggota kelompok, yang caranya tidak sama antara pemimpin yang satu dengan yang lain. (3) Di samping secara sah mampu memberikan perintah atau pengarahan kepada bawahan atau pengikutnya, pemimpin juga dapat mempengaruhi bawahan dengan berbagai cara. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritis dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan prestasi kerja, baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok, dan pada tingkat organisasi.

Berdasarkan pandangan tersebut di atas, menunjukkan bahwa kepemimpinan harus dapat melibatkan orang lain, yang sering dikenal dengan kepemimpinan partisipatif. Kepemimpinan partisipatif merupakan salah satu dari gaya kepemimpinan yang dipakai oleh mereka yang dipercaya sebagai pemimpin, yang dengan kepercayaan atau kredibilitasnya itu, kemudian memotivasi orang-orang dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang memberikan ruang dan peran secara signifikan kepada orang lain dalam organisasi dalam

menjalankan aktifitas proses pengambilan keputusan. Dengan demikian kepemimpinan partisipatif adalah pola kepemimpinan yang rela membuka ruang dan peranserta para bawahan secara sungguh-sungguh. Artinya, bahwa pemimpin memberikan kesempatan kepada mereka untuk menyumbangkan saran, menyampaikan kritik, megemukakan koreksi, serta berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Hal ini ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Simbolon (2013), penelitian yang dilakukan pada perguruan tinggi swasta di Medan Sumatera Utara. Sejalan dengan hasil penelitian Miao, et.al. (2013:576-592) menemukan ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan partisipatif dengan komitmen organisasi.

Berdasarkan fenomena tersebut, menarik untuk dikaji secara mendalam dan konprehensif melalui penelitian ilmiah guna mengungkap kaitan antara kepemimpinan partisipatif, budaya mutu, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi pada dosen di Universitas Negeri Medan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan sebelumnya bahwa cukup banyak faktor penyebab rendahnya mutu lulusan perguruan tinggi, namun lebih banyak disebabkan kegagalan dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemennya, termasuk komitmen dosen terhadap mutu lulusan itu sendiri. Oleh karena itu pengelola perguruan tinggi perlu merespon adanya kesenjangan mutu lulusan dengan kebutuhan lapangan kerja, dengan meningkatkan komitmen organisasi

pada dosen untuk memperpendek jarak antara kebutuhan dunia kerja dengan mutu lulusan yang dihasilkan.

Selanjutnya banyak faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi, sehingga diidentifikasi masalahnya sebagai berikut: (1) Variabel apa saja yang mempengaruhi komitmen organisasi? (2) Apakah ada hubungan kepemimpinan partisipatif dengan komitmen organisasi? (3) Apakah ada hubungan antara budaya mutu dengan komitmen organisasi? (4) Apakah ada hubungan motivasi berprestasi dengan komitmen organisasi? (5) Apakah ada hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi (6) Apakah ada hubungan kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu dengan komitmen organisasi? (7) Apakah ada hubungan kepemimpinan partisipatif dan motivasi berprestasi dengan komitmen organisasi? (8) Apakah ada hubungan budaya mutu dan motivasi berprestasi dengan komitmen organisasi? (9) Apakah ada hubungan kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi? (10) Apakah ada hubungan budaya mutu dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi? (11) Apakah ada hubungan antara motivasi berprestasi dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi?

1.3 Pembatasan Masalah

Melihat banyaknya faktor yang potensial mempengaruhi komitmen organisasi yang teridentifikasi dalam latar belakang, namun masalah yang ingin dipecahkan melalui penelitian ini adalah hubungan antara komitmen organisasi, sebagai bagian utama. Pemikiran tersebut mendasari keinginan untuk

menganalisis variabel apa saja yang mempengaruhi komitmen organisasi dosen di perguruan tinggi. Berdasarkan uraian di atas, ternyata banyak faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dosen di perguruan tinggi, sehingga perlu dilakukan pembatasan. Pembatasan ini dilakukan karena ketebatasan waktu dan kendala lainnya, sehingga hanya difokuskan pada beberapa variabel yang diduga berpengaruh terhadap komitmen organisasi dosen, yaitu: kepemimpinan partisipatif, budaya mutu, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan pembatasan masalah, diajukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan?
2. Apakah kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan?
3. Apakah budaya mutu berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan?
4. Apakah kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan?
5. Apakah kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan?
6. Apakah budaya mutu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen di Universitas Negeri Medan?

7. Apakah kepemimpinan partisipatif, budaya mutu, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja berpengaruh dan signifikan terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan?
8. Apakah kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan ?
9. Apakah budaya mutu berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan ?
10. Apakah motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan?
11. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan penelitian, maka tujuan penelitian adalah untuk menganalisis dan menemukan:

1. Pengaruh kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu terhadap motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan.
2. Pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan.
3. Pengaruh budaya mutu terhadap motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan.
4. Pengaruh kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan.

5. Pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan.
6. Pengaruh budaya mutu terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan.
7. Pengaruh kepemimpinan partisipatif, budaya mutu, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan.
8. Pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan.
9. Pengaruh budaya mutu terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan.
10. Pengaruh motivasi berprestasi terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan.
11. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian yang dilakukan ini memiliki manfaat teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap keilmuan dalam pengembangan teori perilaku organisasi berupa model kausal variabel

kepemimpinan partisipatif, budaya mutu, motivasi berprestasi, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dosen di Universitas Negeri Medan.

- b. Model teoritis yang dikembangkan melalui penelitian ini diharapkan dapat menjawab permasalahan komitmen organisasi serta menjadi model untuk peningkatan komitmen organisasi dosen di Universitas Negeri Medan.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan informasi tentang komitmen organisasi dosen serta faktor-faktor yang mempengaruhinya, yaitu kepemimpinan partisipatif, budaya mutu, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja sebagai bahan masukan bagi pihak perguruan tinggi guna perencanaan dan evaluasi dalam meningkatkan komitmen organisasi dosen serta bahan masukan bagi pihak-pihak terkait khususnya program studi di Universitas Negeri Medan dalam upaya pembinaan dan penetapan kebijakan bagi peningkatan kualitas program studi di Universitas Negeri Medan.
- b. Temuan ini berupa sebuah model kausal keterkaitan variabel kepemimpinan partisipatif, budaya mutu, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dosen yang dapat dijadikan pedoman bagi pihak terkait dalam rangka peningkatan profesional pengelolaan program studi dan kinerja bidang pendidikan.
- c. Memberikan umpan balik bagi Universitas Negeri Medan dalam rangka peningkatan komitmen organisasi dosen dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, yakni kepemimpinan partisipatif ketua program studi, budaya mutu, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dosen.

BAB II

KAJIAN TEORETIK, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS PENELITIAN

2.1 Kajian Teoretik

2.1.1 Komitmen Organisasi Dosen

Kata komitmen berasal dari bahasa latin "committere" yang berarti menggabungkan, menyatukan, mempercayai dan mengerjakan (Snyder; 1994:128). Menurut Sopiah (2008: 155) komitmen adalah derajat penerimaan yang kuat dari individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut. Komitmen memegang peranan penting dalam keberhasilan pekerjaan seorang karyawan dalam suatu organisasi. Komitmen karyawan yang rendah pada organisasi akan berdampak pada karyawan itu sendiri dan terhadap organisasi. Komitmen karyawan yang tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas karyawan, dan lain-lain. Komitmen organisasi dosen merupakan derajat kepercayaannya untuk menerima tujuan-tujuan organisasi (lembaga) dan menginginkan untuk tinggal dalam organisasi itu.

Komitmen organisasi dapat juga menggambarkan kekuatan keterlibatan dalam organisasi, sebagaimana dinyatakan Stroh, Northcraft, dan Neale (2002: 293) "*Organization commitment is the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*". Lebih lanjut dinyatakan: "*Organizational commitment is not simply loyalty to an organization,*

but an ongoing process through which organizational actors express their concern for the continued success and well-being of the organization of which they are a part". Dengan demikian komitmen organisasi bukan hanya ukuran kesetiaan terhadap organisasi, tetapi sebagai bagian dari organisasi juga diekspresikan perhatian terhadap kesuksesan dan kesejahteraan organisasi itu. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan dan kesetiaan dalam suatu organisasi tidak terlepas dari adanya kesuksesan dan kesejahteraan yang dialami pada organisasi itu. Pendapat tersebut didukung Cooper dan Viswesvaran (2005: 241-259) "*Organizational commitment is the strength of an employee's involvement in the organization and identification with it*". Serta Colquitt, LePine, dan Wesson (2009:67) juga mendefinisikan komitmen organisasi "*...as the desire on the part of an employee to remain a member of the organization*". Komitmen organisasi merupakan kekuatan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi. Karyawan yang tinggal dengan organisasi untuk jangka waktu yang panjang cenderung jauh lebih berkomitmen kepada organisasi daripada mereka yang bekerja untuk waktu yang lebih singkat. Walker (1982:87) menjelaskan bahwa "*commitment is the willingness of people to stay with the organization and contribute energetically to achievement of share objective*". Penjelasan Walker menyatakan bahwa komitmen adalah kesediaan orang untuk tinggal dengan organisasi dan memberikan kontribusi penuh semangat untuk pencapaian tujuan. Walker memberikan penjelasan yang lebih luas daripada Colquitt, LePine, dan Wesson tentang hakikat komitmen, karena dinyatakan selain memiliki kesediaan untuk tetap menjadi

anggota organisasi, juga memberikan kontribusi dengan penuh semangat untuk mencapai tujuan organisasi.

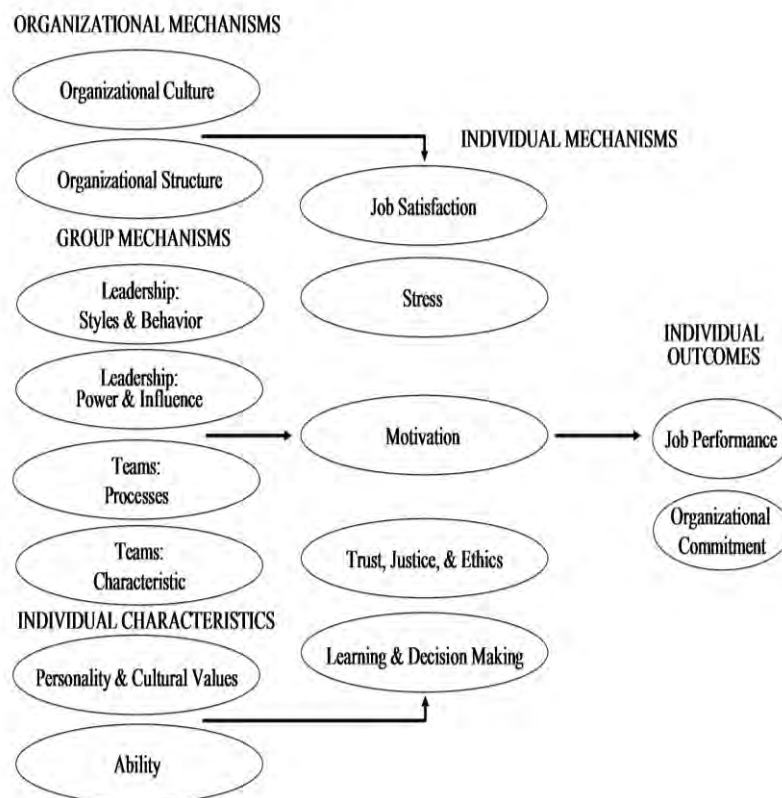
Wagner dan Hollenbeck (2010:111); Newstrom (2007:207); Nawab dan Bhatti (2011: 25-32) komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana karyawan mengenali organisasi yang mempekerjakannya, yang merupakan keinginan karyawan untuk berupaya besar dengan niatnya untuk tinggal dengan organisasi ataupun keterikatan dengan organisasi untuk waktu yang lama disertai partisipasi aktif. Berbeda dengan pendapat sebelumnya, karena hal tersebut menunjukkan bahwa dengan mengenal keberadaan organisasi, karyawan berupaya untuk tinggal dengan organisasi tanpa mempertimbangkan kesuksesan dan kesejahteraannya. Selanjutnya Salancik (1988:14) mengemukakan bahwa komitmen adalah suatu keadaan di mana individu mengikat tindakannya terhadap keyakinan yang mendukung kegiatan dan keterlibatannya sendiri.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat dinyatakan bahwa komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai seseorang guna mewujudkan tujuan organisasi. Komitmen merupakan aspek penting dalam bertindak dengan menunjukkan sikap sebagai dasar keterlibatan seseorang. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa seseorang yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan bekerja dengan sungguh-sungguh, bersemangat, dan menjalin kerjasama yang baik agar tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Lebih lanjut Colquit, LePine, dan Wesson yang terkenal dengan "*Integrative Model of Organizational Behavior*"nya menjelaskan bahwa mekanisme organisasi, mekanisme tim, dan karakteristik individu membangun mekanisme individu dalam upaya menumbuhkan job performance dan komitmen organisasi. Paradigma teori yang dikemukakan oleh Colquitt, LePine, dan Wesson dapat dilihat pada gambar 2.1, sebenarnya berlaku pada manajemen bisnis, namun dapat diadopsi dalam pendidikan, karena a) sampai saat ini paradigma teori tersebut masih paling mutakhir dan belum ada teori yang membantahnya, b) komitmen organisasi dosen yang dibahas dalam penelitian ini tidak terlepas dari tugas dan tanggung jawab dosen, salah satunya adalah tanggungjawab terhadap mutu lulusan (produk), yang memiliki hakekat yang sama dengan manajemen bisnis, dan c) dalam penerapannya di lapangan, pada umumnya memiliki prinsip-prinsip yang sama antara bidang pendidikan dengan bidang manajemen bisnis.

Luthans (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasional ditentukan oleh : variabel individu yang mencakup usia dan kedudukannya dalam organisasi; variabel organisasi yang terdiri dari rancangan pekerjaan, nilai-nilai, dukungan dan gaya kepemimpinan; dan variabel non organisasional. Sedangkan Colquit (2009:8) menyatakan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh motivasi dan kepuasan kerja secara langsung, sedangkan secara tidak langsung dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepemimpinan, kepribadian, kemampuan, melalui kepuasan kerja. Dengan kepuasan kerja yang kuat akan meningkatkan komitmen

seseorang, bila seorang dosen puas dengan pekerjaannya maka akan dapat meningkatkan komitmen pula, hal ini dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut.



GAMBAR 2.1. MODEL INTEGRASI PERILAKU ORGANISASI

Berdasarkan Gambar 2.1. dapat diketahui bahwa mekanisme organisasi yang meliputi budaya organisasi, dan struktur organisasi; mekanisme kelompok yang meliputi gaya dan perilaku kepemimpinan, kuasa dan pengaruh kepemimpinan, proses tim, karakteristik tim; dan karakteristik individual yang meliputi kepribadian dan nilai budaya, dan kemampuan secara langsung mempengaruhi mekanisme individual yang meliputi kepuasan kerja, stres, motivasi, kepercayaan, keadilan, etika, pembelajaran, dan pengambilan keputusan, selanjutnya mekanisme individual tersebut secara langsung mempengaruhi hasil-

hasil individual yang meliputi komitmen organisasi dan kinerja. Jadi, Model Integrasi Perilaku Organisasi menjelaskan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja, stres, motivasi, kepercayaan, keadilan, etika, pembelajaran, dan pengambilan keputusan.

Armstrong (2001:97) mengemukakan bahwa komitmen mengacu pada keterkaitan dan kesetiaan. Lebih lanjut, Armstrong mengungkapkan bahwa komitmen merupakan kekuatan yang bersifat relatif dari individual yang teridentifikasi dengan adanya keterlibatan dalam organisasi tertentu. Menurutnya, komitmen terlihat ketika seseorang memiliki faktor-faktor berikut ini: (1) memiliki satu keinginan/hasrat yang kuat sebagai bagian dari organisasi, (2) memiliki satu kepercayaan yang kuat sebagai bagian dari penerimaan terhadap organisasi, terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, (3) memiliki satu kesiapan dalam menggunakan daya upaya yang kuat atas nama organisasi. Armstrong juga mengungkapkan bahwa ciri yang menunjukkan adanya komitmen yang kuat bagi pekerja adalah adanya kesadaran untuk menggapai hasil pekerjaan dengan mengarahkan dirinya pada pelaksanaan pekerjaan, kehadiran yang terus menerus, hanya memerlukan pengawasan yang minimal, dan tingginya tingkat usaha yang diberikan.

Untuk melakukan penyelarasan pandangan, maka salah satu persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh komitmen dari para staf adalah merumuskan tujuan bersama atau kegiatan yang menggairahkan yang hendak dicapai bersama antara organisasi dan stafnya. Orang-orang seharusnya mampu melihat dengan jelas keuntungan dari tujuan atau proyek atau kegiatan tersebut bagi dirinya atau

bagi sesuatu yang menjadi kepentingannya serta tidak ada konsekuensi negatif yang melampaui keuntungan tersebut. Selain itu, yang seharusnya ada di dalam tujuan organisasi adalah kesepakatan bersama yang di dalamnya orang memiliki kesempatan untuk memberikan masukan bagaimana tujuan tersebut akan dicapai. Sekalipun Gibson, Ivanicevich dan Donnelly (1992:6) mengatakan bahwa manusia lebih tertarik mengerahkan usahanya untuk mencapai hal-hal yang menjadi minat dan tujuannya, namun apabila cara mencapai tujuan bersama tidak disepakati secara bersama-sama pula, maka ada kemungkinan tujuan bersama tidak tercapai dengan paripurna dan memuaskan semua pihak. Untuk hal ini, para atasan dapat memberikan dukungan positif kepada stafnya dan memberikan gambaran keadilan di dalam pencapaian tujuan tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, menunjukkan bahwa tujuan (*goal*) merupakan aspek yang sangat penting untuk menumbuhkan komitmen staf terhadap misi dan visi organisasi atau perusahaan. Dengan demikian salah satu pekerjaan para pemimpin adalah menetapkan tujuan yang dapat diterima bersama untuk mendapatkan komitmen dari para bawahannya. Pimpinan harus memastikan bahwa bawahannya akan menerima dan tetap memberikan komitmennya pada tujuan yang telah ditetapkan, dan untuk memastikan kejelasan tujuan itu manajer harus kembali memperhatikan kondisi yang pertama, yaitu komunikasi dua arah yang lancar dan terbuka. Namun jauh sebelum berupaya mendapatkan komitmen dari para bawahannya, pemimpin harus lebih dulu memperlihatkan partisipasinya di dalam keseluruhan kehidupan organisasi, dan khususnya partisipasi diusahakan mencapai tujuan bersama bawahan, keterbukaannya, profesionalismenya dan

tanggung jawabnya. Seperti dikatakan Peter Senge (1999:55) bahwa komitmen awal selalu dimiliki oleh segelintir orang untuk kemudian banyak orang ikut memberikan komitmen mereka karena mereka tertarik atau karena alasan lainnya. Segelintir orang yang dimaksudkan adalah para manajer dan/atau pemimpin, dan sebelum berusaha mendapatkan komitmen dari para bawahan, mereka seharusnya memberikan lebih dulu komitmennya pada tujuan yang ditetapkan.

Komitmen menunjukkan adanya identifikasi terhadap tujuan organisasi dan kesetiaan. Komitmen terarah pada satu tujuan yang terarah. Seseorang yang mengidentifikasi tujuan pribadinya dengan tujuan organisasi akan bersikap positif terhadap organisasinya karena memiliki anggapan bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai tujuan pribadinya. Sesuatu yang rasional bila staf mengevaluasi imbas pada organisasi dari tindakan yang diambil untuk mencapai tujuannya. Jika hasil evaluasi yang dibuatnya condong ke sisi positif, artinya tindakan mereka berada di dalam jalur yang sama dengan pencapaian tujuan organisasi, maka staf yang berkomitmen akan memberikan perhatian dan usahanya yang dibutuhkan organisasi.

Steers, et.al. (1991:372) berpendapat bahwa perilaku dan tindakan adalah bukti nyata dari komitmen yang implikasinya dapat diukur. Namun demikian perlu ditekankan bahwa kinerja tidak dapat menjadi ukuran yang utuh dan menyeluruh atas besar komitmen seseorang karena kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, misalnya saja kemampuan dan keterampilan yang dimiliki orang itu, sarana untuk menunaikan pekerjaan serta lingkungan kerja tempat orang itu menyelesaikan pekerjaannya.

Orang yang memiliki komitmen dapat dikenali melalui ciri-ciri yang tampak seperti yang diungkapkan Odiorne (1987:208-209) bahwa orang yang memiliki komitmen mempunyai ciri-ciri seperti: (1) memiliki tingkat penerimaan yang tinggi terhadap diri sendiri dan orang lain, dia tahu diri, terbuka, toleran, dan bersifat objektif; (2) bersikap spontan, menerima sesuatu yang baru dan perubahan tanpa merasa panik menutup diri; (3) cenderung mengutamakan kebersamaan; (4) melihat masalah sebagai penyimpangan dari yang seharusnya dan menerima perubahan untuk memperbaiki sesuatu; (5) membangun sendiri pemikiran dan tidak mudah terpengaruh oleh berbagai propaganda; dan (6) bekerja keras untuk pertumbuhan dirinya dan memiliki motivasi sedapat mungkin menjadi yang terbaik. Berdasarkan uraian tersebut menunjukkan bahwa yang dimaksud dengan komitmen adalah keterbukaan, kesetiaan dan tanggung jawab, keinginan/hasrat yang kuat dan kesadaran untuk menggapai hasil pekerjaan secara unggul dan paripurna, serta kesiapan dalam menggunakan daya upaya yang kuat. Sumberdaya manusia yang berkomitmen tinggi akan sangat menaruh perhatian serta bersedia melakukan apa saja untuk memajukan organisasi tempatnya bernaung dan bekerja. Disinilah letak nilai komitmen yang sesungguhnya yang kerap didengungkan dan diminta organisasi dari para anggotanya. Komitmen mengikat individu-individu untuk mencapai tujuan yang disepakati bersama dan pencapaian tujuan bersama pada akhirnya akan meningkatkan rasa kebersamaan dan kepuasan kerja di dalam dan terhadap organisasi.

Komitmen organisasi dengan defenisi yang paling umum dikemukakan oleh Dogan dan Kilic (2008:37-61) bahwa komitmen organisasi adalah kekuatan

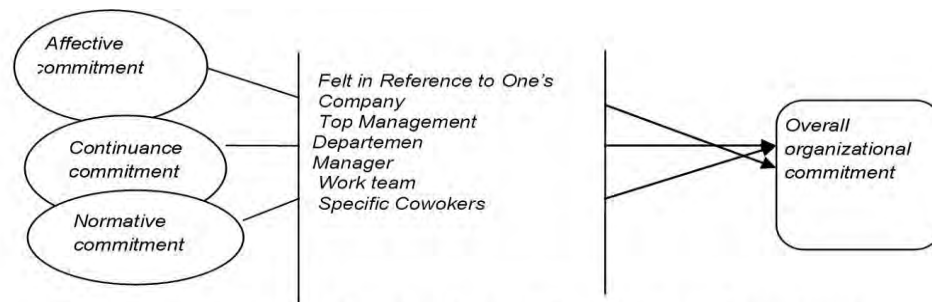
kecintaan yang dirasakan karyawan terhadap organisasi. Mowday, Steers, dan Porter (dalam Sopiah 2008:157) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Sikap yang menunjukkan loyalitas pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Lebih lanjut Balay (2014) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah keterikatan karyawan pada tujuan dan nilai-nilai organisasi secara parsial dan afektif dengan menjalankan perannya hanya untuk mendukung organisasi.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat dinyatakan bahwa komitmen organisasi meliputi unsur kesetiaan terhadap organisasi (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan), keterlibatan dalam pekerjaan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi), dan mau bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi (keinginan terhadap pembelajaran dalam rangka pencapaian tujuan organisasi). Komitmen organisasi kepala sekolah sebagai sikap ditunjukkan dengan keinginan yang kuat untuk tetap sebagai pimpinan di sekolah tempatnya bertugas, keinginan untuk bekerja keras dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya, dan penerimaan terhadap nilai-nilai yang menjadi acuan dan tujuan-tujuan di sekolah tempatnya bertugas.

Robbins dan Timothy A. Judge (2001:448), dan Allen dan Meyer (2006:249) mengatakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari 3 dimensi yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*), merupakan keterikatan emosional terhadap organisasi dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi. Orang-orang yang berharap terus bekerja untuk organisasi tersebut karena mereka searah dengan tujuan dan nilai dalam organisasi tersebut. Orang-orang dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi mempunyai kehendak untuk tetap tinggal di organisasi karena mereka mendukung tujuan dari organisasi tersebut dan bersedia membantu untuk bisa meraih tujuan tersebut.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), merupakan penerimaan manfaat ekonomi karena bertahannya seorang pegawai menjadi anggota organisasi. Seorang pegawai memiliki komitmen terhadap organisasi yang memperkerjakannya karena organisasi tersebut telah membayarnya dengan cukup. Dia merasa keluarganya akan sengsara hidupnya jika keluar dari organisasi tersebut.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*), merupakan suatu keharusan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena alasan moral atau alasan etika. Seorang merasa ingin tetap bertahan menjadi anggota suatu organisasi karena dia merasa bahwa akan mengalami kesulitan jika dia meninggalkan organisasi tersebut.

Berikut ini adalah gambar *Drivers of overall Organizational Commitment* menurut Colquitt (2011:69) yang menggambarkan bagaimana ketiga dimensi komitmen organisasi tersebut membentuk keterikatan psikologis membentuk komitmen organisasi pada Gambar 2.2:



Keterangan Gambar : *Drivers of overall Organizational Commitment*
 Sumber: Colquitt, LePine, Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in The Workplace*, 2011

Ketiga komitmen tersebut yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif kemudian membentuk suatu keterikatan psikologis terhadap organisasi yang disebut dengan komitmen organisasi. Orang yang berbeda mungkin akan memiliki tipe komitmen organisasi yang berbeda. Masing-masing orang akan memiliki prioritas tipe komitmen organisasi sesuai dengan alasan yang melatarbelakangi komitmennya terhadap organisasi. Jika orang tersebut memprioritaskan ketiga tipe komitmen organisasi tersebut, maka semakin kuat komitmennya terhadap organisasi. Pada gambar tersebut dapat diketahui bahwa seorang pegawai tidak hanya berkomitmen terhadap organisasinya, tetapi juga berkomitmen terhadap pimpinannya, divisi kerjanya, pada tim kerjanya atau teman sejawat. Sedangkan Hersey, Blanchard, dan Johnson (1996:446) mengungkapkan beberapa bentuk komitmen, yaitu: (1)

komitmen kepada pelanggan; (2) komitmen kepada organisasi; (3) komitmen kepada diri; (4) komitmen kepada orang-orang; dan (5) komitmen kepada tugas.

Hasil penelitian perilaku konsumen yang dilakukan oleh Long (2000:214-232) dalam berbagai industri di Amerika, gambaran dan wujud komitmen sering diidentikkan dengan ikrar atau ikatan suatu tindakan. Dan penelitian Darwito (2008:139) juga menyimpulkan adanya pengaruh langsung kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Bagi organisasi mewujudkan gaya kepemimpinan harus menjadi sebuah referensi penting bagi penyusunan organisasi. Masyarakat secara umum akan lebih kritis menilai perhatian dan orientasi organisasi atas komitmen dari karyawan terhadap organisasinya. Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi, serta tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan penelitian Baihagi (2010:104) menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan. Pemimpin mampu menjadi inspirasi dalam bekerja dan menentukan arah dan tujuan organisasi. Pemimpin mampu menunjukkan kapasitasnya untuk mendelegasikan tanggung jawab secara cermat serta menanamkan rasa memiliki organisasi yang kuat kepada karyawannya. Sikap pemimpin ini juga mempengaruhi karyawan untuk sanggup berkomitmen terhadap organisasi mereka. Penelitian Miao, et.al. (2013:576-592) menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan partisipatif tingkat supervisor komitmen organisasi bawahan.

Kreitner dan Kinicki (2001:381) mengemukakan bahwa komitmen organisasi berfluktuasi sesuai dengan keadaan faktor yang mempengaruhinya, yaitu: (1) psikologis dan sosial, mencakup pertahanan ego, motivasi individu, dan tekanan teman sejawat; (2) organisasi, meliputi komunikasi, dan situasi internal organisasi; (3) karakteristik proyek, yaitu penundaan pengembalian investasi; dan (4) kontekstual, yakni tekanan politik eksternal. Selanjutnya, berdasarkan penjelasan Baron dan Greenberg (2000:173) dapat dikemukakan bahwa faktor-faktor yang menentukan tingkat komitmen seseorang, yaitu : (1) semakin tinggi tingkat tanggung jawab dan otonomi yang diberikan kepada seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, semakin menarik suatu pekerjaan bagi seseorang dan akan semakin tinggi komitmennya, (2) semakin terbuka kesempatan bekerja di tempat lain, akan berakibat pada semakin rendahnya komitmennya, (3) sifat-sifat pribadi seseorang, seperti tingkat rasa puas pada pekerjaan yang ada saat ini berpengaruh pada tingkat komitmennya, (4) situasi atau budaya organisasi, seperti kedekatan atau kebaikan pimpinan mampu membuat komitmen pegawainya menjadi tinggi, demikian halnya dengan perhatian organisasi terhadap tingkat kesejahteraannya. Berdasarkan penjelasan Kreitner dan Kinicki serta Baron dan Greenberg dapat diketahui bahwa kepemimpinan, budaya organisasi atau budaya mutu, motivasi dan kepuasan kerja adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi.

Komitmen organisasi afektif menurut Linda Rhodes, et.al (2001:825-836) ditentukan menurut variabel orang (usia, kedudukan dalam organisasi, dan disposisi seperti efektivitas positif atau negatif, atau atribusi kontrol internal

atau eksternal) dan organisasi (desain pekerjaan, nilai, dukungan, dan gaya kepemimpinan penyelia). Dessler (dalam Sopiah 2008: 159-161) mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen organisasi, yaitu:

(1) Make it charismatic; (2) Build the tradition; (3) Have comprehensive grievance procedures; (4) Provide extensive two-way communications; (5) Create a sense of community; (6) Build value-based homogeneity; (7) Share and share alike; (8) Emphasize barnraising, cross-utilization, and teamwork; (9) Get Together; (10) Support employee development; (11) Commit to actualizing; (12) Provide first-year job challenge; (13) Enrich and empower; (14) Promote from within; (15) Provide developmental activities; (16) The question of employee security; (17) Commit to people-first values; (18) Put it in writing; (19) Hire "right-kind" managers; dan (20) Walk the walk.

Komitmen organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang. Jackson (1997: 95-96) menyatakan bahwa komitmen organisasi akan timbul ketika anggota organisasi memiliki kesempatan untuk melakukan sesuatu, berkeinginan adanya peningkatan dan perubahan, dan menyadari bahwa makna keberhasilan melalui persaingan. Merujuk pada pernyataan Steers dan Porter (2003:247) dapat dikemukakan bahwa pembentukan komitmen terjadi melalui tiga tahapan, yaitu: (1) *compliance*, tahap di mana seseorang menerima sebagian besar pengaruh untuk mendapatkan sesuatu dari orang lain misalnya pembayaran, (2) *identification*, tahap di mana individu menerima pengaruh yang dapat menimbulkan hal yang menyenangkan dan membangun hubungan, saat ini orang akan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, dan (3) *internalization*,

tahap di mana individu menemukan nilai-nilai organisasi yang secara intrinsik menguntungkan dan berharga bagi nilai-nilai individu. Setelah komitmen individu terhadap sesuatu organisasi terbentuk, hal itu akan ditunjukkannya melalui beberapa ciri komitmen yang dimiliki. Sesuai dengan penjelasan Baker (2000:89) dapat dikemukakan ciri-ciri seseorang yang memiliki komitmen, antara lain: (1) memiliki tingkat penerimaan yang tinggi terhadap diri sendiri dan orang lain, tahu diri, terbuka, tolerans dan bersikap objektif, (2) bersikap spontanitas menerima sesuatu yang baru dan perubahan tanpa merasa panik dan menutup diri, (3) cenderung mengutamakan kebersamaan, (4) melihat masalah (problem) sebagai penyimpangan dari yang seharusnya, dan menerima perubahan untuk memperbaiki sesuatu, (5) membangun sendiri pemikirannya, tidak mudah terpengaruh oleh berbagai propaganda, dan (6) bekerja keras untuk pertumbuhan dirinya.

Komitmen diasumsikan merefleksikan dampak dari kesesuaian antara individu dengan organisasi. Selanjutnya Hunt dan Morgan (dalam Sopiah 2008:156) mengemukakan bahwa anggota memiliki komitmen organisasi yang tinggi bila: (1) memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi; (2) berkeinginan untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan organisasi; dan (3) memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa seseorang yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan bekerja dengan sungguh-sungguh, bersemangat, dan menjalin kerjasama yang baik agar tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Selanjutnya Sopiah mengemukakan ada 8 faktor yang secara positif berpengaruh

terhadap komitmen organisasi: (1) *kepuasan terhadap promosi*, (2) karakteristik pekerjaan, (3) *komunikasi*, (4) *kepuasan terhadap kepemimpinan*, (5) pertukaran ekstrinsik, (6) pertukaran intrinsik, (7) imbalan intrinsik, dan (8) imbalan ekstrinsik.

Berkaitan dengan uraian teoretis di atas, hasil penelitian Lok dan Crawford (2004:321-338) menemukan korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Hasil penelitian Ramayah dan Nasurdin (2002:75-90) dan Getahun, T.B. (2016: 1-6) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Demikian juga penelitian Ambarita (2010: 212-214) menyimpulkan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen. Penelitian yang dilakukan O'Reilly, Chatman, dan Caldwell (dalam Edy Sutrisno 2011: 28) juga menyimpulkan bahwa kecocokan anggota organisasi dengan *budaya* yang berlaku dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan dalam bekerja, performance, komitmen organisasi dan keinginan untuk tetap tinggal di perusahaan. Sedangkan penelitian Guntur (2006:87) juga menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Selanjutnya penelitian Nurjanah (2008:126) menyimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh total terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi yang diukur melalui kejelasan tujuan organisasi dan otonomi pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap komitmen organisasi baik pada perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah. Demikian juga hasil penelitian EUA (2006:10)

menyimpulkan bahwa budaya mutu mengacu pada budaya organisasi yang bermaksud untuk meningkatkan mutu secara permanen yang bercirikan dua elemen yang berbeda; elemen budaya dari nilai-nilai bersama, keyakinan, harapan, dan komitmen terhadap mutu, dan dari elemen manajerial melalui proses tertentu yang dapat meningkatkan mutu dan bertujuan untuk mengkoordinasikan kegiatan individu. Melakukan perubahan budaya organisasi untuk pemberdayaan budaya mutu akan mempengaruhi semua proses dalam sistem dan banyak pengaruh akan diamati pada kegiatan pendidikan yang dikembangkan di universitas. Sedangkan penelitian Wau (2012: 287) yang menunjukkan bahwa Motivasi berprestasi berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif. Selanjutnya Kruger (1996 : 11-20) mengemukakan bahwa komitmen dari seluruh pegawai yang ada dalam organisasi merupakan prasyarat bagi terwujudnya tujuan-tujuan organisasi, dan hal ini dapat terwujud mana kala seluruh individu di dalam organisasi mau terlibat secara penuh dan tidak mengalami kesulitan dalam saling membagi pengalaman yang mereka peroleh untuk melaksanakan berbagai perbaikan sistem dan proses yang ada. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen akan memberikan kekuatan kepada seseorang untuk memberdayakan potensi pengetahuannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi, sehingga seseorang yang melakukan tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya adalah orang yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi. Komitmen organisasi yang tinggi dari seseorang pekerja dituntut dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan, karena hal tersebut merupakan wujud tanggung jawabnya terhadap pekerjaan.

Berdasarkan kajian teori, hasil-hasil penelitian yang relevan dan indikator komitmen organisasi yang telah diuraikan di atas, dapat disintesakan definisi komitmen organisasi adalah bentuk keterikatan seseorang pada organisasi yang ditunjukkan dengan tingkat penerimaan pada nilai-nilai dan tujuan organisasi, rasa tanggungjawab terhadap organisasi, rasa bangga dan kesediaan bekerja keras untuk organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2 Kepemimpinan Partisipatif

Kata kepemimpinan adalah sebuah istilah yang diartikan sebagai kemampuan seseorang membuat orang lain mematuhi atau menuruti yang diinginkannya dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut "*leadership*". Robert and Mary (1991:231) berpendapat bahwa *leadership takes place in groups of two or more people and most frequently involves influencing group member behaviour as it relates to pursuit of group goals* . Kepemimpinan terjadi di dalam kelompok dua orang atau lebih, dan pada umumnya melibatkan pemberian pengaruh terhadap tingkah laku anggota kelompoknya dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan-tujuan kelompoknya.

Lebih lanjut Robbins dan Judge (2009:419) berpendapat bahwa kepemimpinan sebagai *...the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals*. Menurut House dalam Gary Yukl (2007:249) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan

kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Jadi dari pendapat House dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi.

Stoner (1992:114) berpendapat bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Sedangkan Sopiah berpendapat bahwa kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.

McFarland dalam Danim (2005:204) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Lebih lanjut Danim menyimpulkan kepemimpinan sebagai tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberikan arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pendapat Harsey dan Blanchard (1996:446) menyatakan bahwa penulis manajemen umumnya sepakat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Artinya pendapat para ahli, kepemimpinan adalah

seseorang yang dapat mempengaruhi agar orang lain melakukan sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin untuk mencapai tujuan tertentu. Selanjutnya Thoha (2001: 207-259) membatasi pengertian kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang baik perseorangan maupun kelompok, menjelaskan bahwa dalam kepemimpinan, pemimpin berupaya membawa pengikut kepada situasi tertentu untuk bekerja sedemikian rupa dalam upaya mencapai tujuan tertentu. Edy Sutrisno (2009:232) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu.

Terry dan Rue (2000:192) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan seseorang atau pemimpin, untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam suatu keadaan tertentu. Colquitt, Lepine, dan Wesson (2009:67) mendefinisikan kepemimpinan sebagai: .. *the use of power and influence to direct the activities of followers toward goal achievement*. Sedangkan Lussier secara sederhana mendefinisikan kepemimpinan itu sebagai: ... *process of influencing employees to work toward the achievement of organizational objectives*. Mereka mengutamakan penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas anggota menuju pencapaian tujuan. Pengarahan tersebut dapat mempengaruhi interpretasi anggota, aktivitas kerja, komitmen untuk tujuan-tujuan penting, hubungan bersama anggota lainnya, dan akses untuk kerjasama serta dukungan dari unit kerja lainnya.

Pendapat senada dikemukakan Slocum dan Hellriegel (2009:262), menyatakan kepemimpinan sebagai proses pengembangan ide dan visi, hidup dengan nilai-nilai yang mendukung ide-ide dan visi tersebut, mempengaruhi orang lain untuk merangkul mereka dalam perilaku mereka sendiri, dan mengambil keputusan yang sulit mengenai sumber daya manusia dan lainnya. Hal yang senada dikemukakan Waren (1984:471) bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama dan memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya Gary Yukl (2007:247) menjelaskan beberapa definisi tentang kepemimpinan, yakni (1) perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama, (2) pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin, (3) kemampuan memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya, (4) proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran, (5) proses pemberian arahan yang bermakna sehingga muncul usaha kolektif untuk mencapai tujuan, (6) kemampuan untuk bertindak di luar budaya (kebiasaan) untuk memulai proses perubahan, (7) proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya, (8) cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu tujuan, (9) kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu berkontribusi demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Kesembilan definisi di atas mengandung tiga unsur utama, yakni (1) kemampuan pemimpin, (2) proses mempengaruhi orang lain, dan (3) tujuan organisasi. Definisi ini membuktikan bahwa batasan yang digunakan oleh berbagai ahli tentang kepemimpinan disimpulkan sebagai usaha menghimpun dan mensinergikan semua potensi organisasi untuk meningkatkan kualitas layanan organisasi terhadap pemangku kepentingannya.

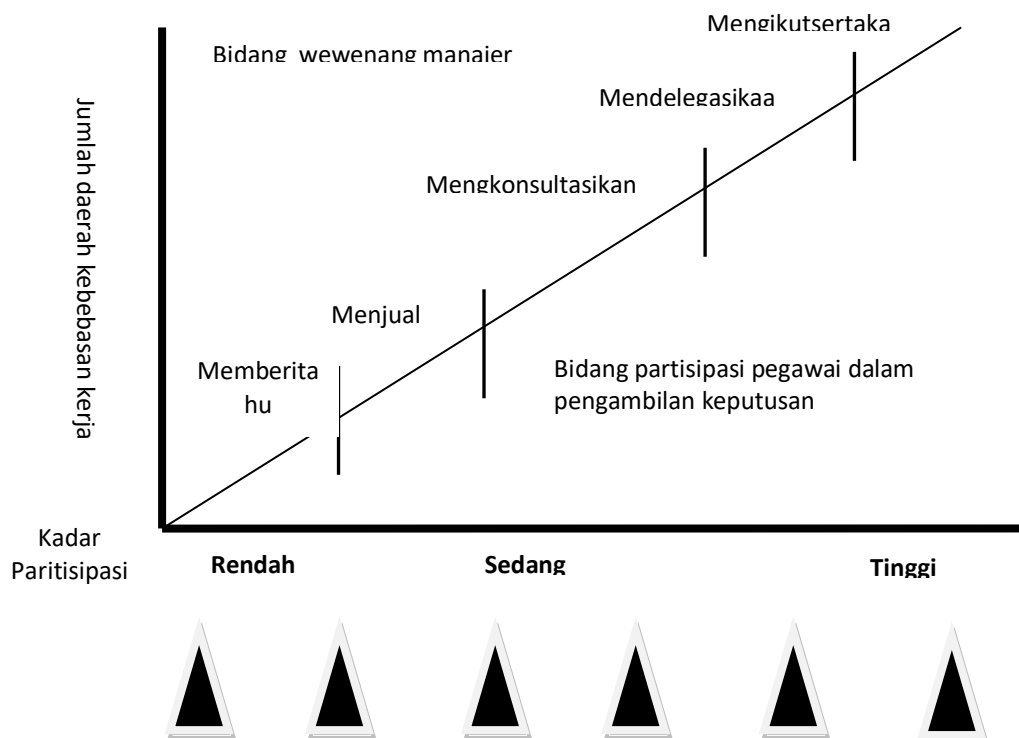
Tisnawati dan Kurniawan berpendapat bahwa kepemimpinan yang memberi penekanan pada proses dan atribut diuraikan sebagai proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota sehingga mampu melakukan berbagai aktivitas organisasi.

Penelitian yang dilakukan Filley, House, dan Kerr (2007:289) menyimpulkan bahwa para pemimpin yang memperhitungkan dan membantu pengikut-pengikutnya mempunyai pengaruh yang positif terhadap sikap, kepuasan, dan pelaksanaan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengikut-pengikut dapat mempengaruhi pimpinannya, demikian pula para pemimpin dapat mempengaruhi pengikut-pengikut atau para bawahnya. Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1992:86) berpendapat bahwa kepemimpinan terjadi bila seseorang mempengaruhi pengikutnya untuk menerima permintaannya tanpa tampak adanya penggunaan kekerasan. Pendapat tentang kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa; kepemimpinan adalah proses seseorang yang dapat mempengaruhi, meyakinkan orang-orang lain untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan bersama.

Perilaku pemimpin adalah gaya yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi bawahan sesuai dengan level kematangan bawahan yang terdiri

dari dua kombinasi yaitu perilaku orientasi hubungan dan perilaku orientasi tugas. Teori perilaku kepemimpinan menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1992:100) adalah teori dengan fokus pendekatan pada perilaku yang dapat diamati tidak pada suatu kemampuan atau potensi yang secara hipotesis dibawa sejak lahir. Berdasarkan pendekatan inilah timbul pendapat bahwa kepemimpinan bukan dibawa sejak lahir tetapi dapat pendidikan, dipelajari. Artinya seseorang dapat menjadi pemimpin melalui proses pelatihan, dan pengembangan (*education, training, and development*).

Robert dan Warren dalam Usman (2009:316) menggambarkan jajaran gaya kedua arah orientasi perilaku kepemimpinan tersebut pada garis kontinum yang bergerak dari perilaku yang *autokratis*, yang berpusat pada atasan dari satu ujung sampai pada ujung perilaku pemimpin demokratis yang berpusat pada bawahan pada ujung yang lain. Teori ini dapat dipahami bahwa para pemimpin yang berperilaku pada ujung kontinum yang *autokrasi* cenderung menekankan pada tugas dengan menggunakan kuasa yang mereka miliki untuk mempengaruhi anggotanya, sementara pemimpin yang bergerak dari ujung demokratis cenderung menekankan pada hubungan manusia dengan memberikan keleluasaan kepada anggota melaksanakan pekerjaan. Jajaran gaya kepemimpinan dengan dua arah orientasi perilaku tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.3:



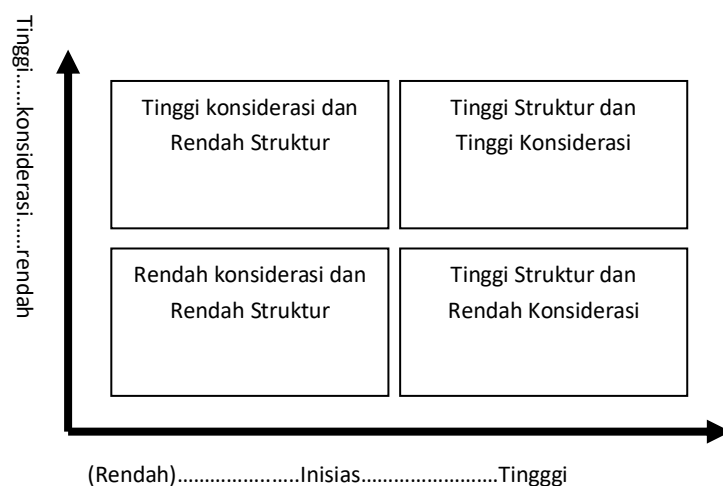
Gambar 2.3 Model Kepemimpinan Tannenbaun and Schmidt
 (Sumber Husaini Usman hal. 316 Robert Tannendaun dan Waren H. Scmhidt)
 (Kontinum Perilaku Menurut Tannenbaun and Schmidt)
 (Modifikasi dari Usman. 2009 Hal. 316)

Berdasarkan pada Gambar 2.1 dapat diketahui bahwa para pemimpin yang berperilaku pada ujung kontinum yang autokratis cenderung menekankan pada tugas dengan menggunakan kuasa yang mereka miliki untuk mempengaruhi anggotanya, sedangkan pemimpin yang bergerak dari ujung demokratis cenderung menekankan pada hubungan manusia dengan memberikan keleluasaan kepada anggotanya melaksanakan pekerjaan.

Para peneliti di Universitas Ohio berusaha mengidentifikasi dimensi-dimensi independen dari perilaku pemimpin. Penelitian yang dilakukan berhasil mengidentifikasi seribu dimensi perilaku, dan akhirnya mempersempit uraian perilaku pemimpin dalam dua dimensi, yaitu: “struktur inisiasi” dan “konsiderasi

(*initiating structure and consideration*)". Robbins (2009:359) menjelaskan bahwa inisiasi adalah tingkat di mana pemimpin berkemungkinan mendefinisikan dan menstrukturkan perannya dan peran anggotanya dalam mengupayakan pencapaian sasaran, sedangkan konsiderasi adalah tingkat dimana pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan dengan rasa saling percaya, penghormatan terhadap gagasan bawahan dan menghargai perasaan mereka.

Hersey dan Blanchard (1982:181) menjelaskan bahwa konsiderasi mengacu pada perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, rasa hormat, dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dengan anggotanya. Sebaliknya inisiasi mengacu pada perilaku yang lebih menekankan pada tugas.



Gambar 2.4 Kuadran Kepemimpinan Universitas Ohio

Hasil studi Robbins terhadap kajian teori perilaku kepemimpinan menjelaskan bahwa teori perilaku sudah cukup berhasil mengidentifikasi

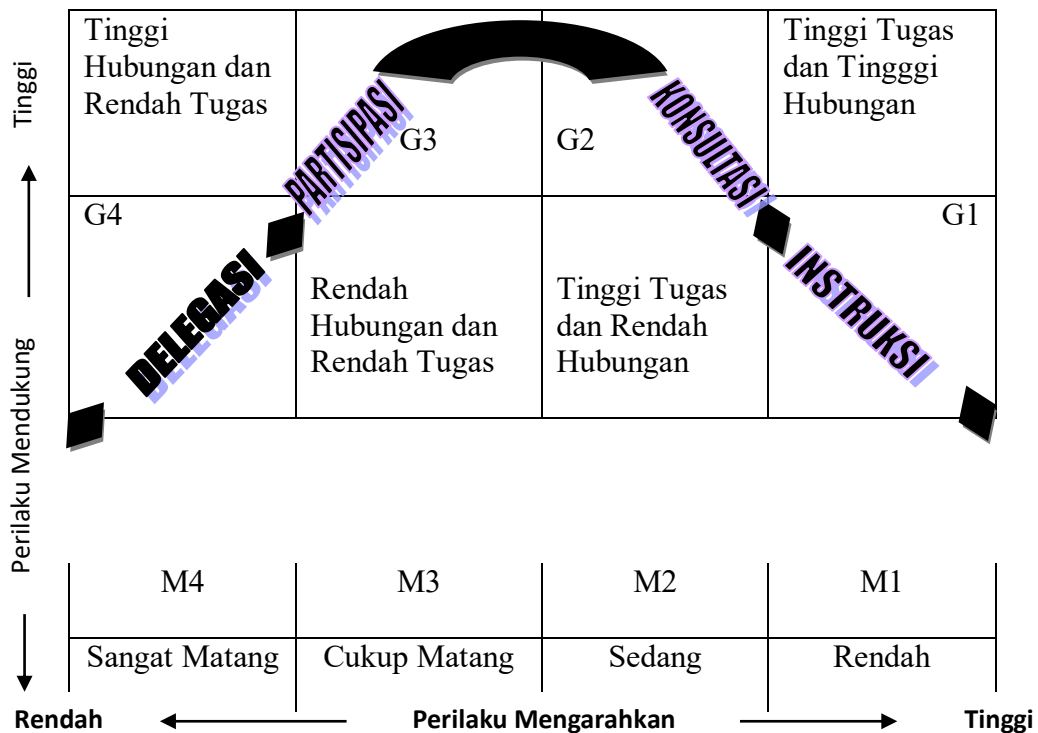
hubungan yang konsisten antara pola perilaku kepemimpinan dan kinerja kelompok. Lebih lanjut Hersey dan Blanchard (1982:200) berpendapat bahwa teori kepemimpinan tidak ada satu cara yang terbaik untuk mempengaruhi perilaku pegawai. Maksudnya dalam mempengaruhi pegawai (anggota), pemimpin harus mampu memilih perilaku atau gaya yang paling tepat dengan tingkat kesiapan (*readiness*) dan kematangan (*maturity*) bawahan. Kajian teori ini mengajukan dua kombinasi level kematangan bawahan, yakni perilaku yang berorientasi hubungan dan perilaku berorientasi tugas.

Kematangan bawahan terdiri dari dua hal, yaitu; kematangan pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologi (kemauan). Kematangan pekerjaan adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu. Kematangan ini berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan. Orang yang mempunyai kematangan pekerjaan yang tinggi dalam bidang tertentu mempunyai pengetahuan, kemampuan, dan pengalaman untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu tanpa arahan dari orang lain. Kematangan psikologi berkaitan dengan kemauan untuk melakukan sesuatu. Kematangan ini juga terkait dengan rasa yakin dan keikatan. Orang seperti ini merasa bahwa tanggung jawab merupakan hal yang penting serta memiliki rasa yakin terhadap diri sendiri dan merasa dirinya mampu dalam aspek pekerjaan tertentu.

Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan (*supportif*) adalah sejauh mana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan orang-orangnya (anggota) dengan menyediakan dukungan, dorongan, dan memudahkan perilaku. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*direktif*) adalah sejauh mana

pemimpin menyediakan arahan kepada orang-orangnya (anggota) dengan memberikan mereka apa yang harus dilakukan, kapan melakukan, dan bagaimana melakukan. Perilaku kepemimpinan dari masing-masing tingkatan meliputi instruktif (*telling*), penawaran (*selling*), partisipatif (*participating*), dan delegatif (*delegating*). Keempat gaya kepemimpinan merupakan kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan tampak pada Gambar 2.4.

Gambar 2.5 menjelaskan bahwa perilaku pemimpin dari masing-masing tingkat meliputi instruktif (*telling*), penawaran (*selling*), partisipatif (*participating*), dan delegatif (*delegating*) merupakan kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan. Kesiapan dan kematangan bawahan terdiri dari empat level kematangan, yang meliputi kematangan rendah (M1), kematangan sedang (M2), kematangan cukup matang (M3), dan sangat matang (M4). Gaya instruktif adalah gaya yang diterapkan bagi tingkat kematangan rendah yaitu; bawahan yang tidak mampu dan tidak mau (M1) memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu aktivitas organisasi.



LEVEL KEMATANGAN BAWAHAN

Gambar 2.5 Kombinasi Perilaku Pemimpin dan Kematangan Bawahan (Sumber Hersey dan Blanchard (1982:181) *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resource* (New Jersey: Prentice Hall,inc) p.200)

Gaya konsultatif atau penawaran adalah gaya yang diterapkan bagi tingkat kematangan bawahan yang sedang yaitu; bawahan yang tidak mampu tetapi mau memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu tugas. Pemimpin menawarkan kepada anggota atau bawahan peran apa yang dapat dilaksanakan dengan menyediakan hampir seluruh arahan.

Gaya partisipatif adalah gaya yang diasumsikan paling tepat bagi anggota yang memiliki tingkat kematangan cukup yaitu; anggota yang menunjukkan kemampuan bekerja tetapi tidak mau melakukan hal-hal yang diinginkan

pemimpin ketidak mauan anggota sering kali dikarenakan kurang yakin atau tidak merasa aman.

Gaya Delegatif adalah gaya yang diasumsikan paling tepat bagi tingkat kematangan anggota yang sangat matang. Anggota yang mempunyai tingkat kematangan yang tinggi adalah mereka yang mampu dan mau serta yakin untuk memikul tanggung jawab dan menyelesaikan tugas. Hersey dan Blanchard mengembangkan perilaku kepemimpinan situasional yang membentuk kombinasi gaya kepemimpinan dan kematangan anggota pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Kombinasi Gaya Kepemimpinan dan Kematangan Bawahan

Perilaku yang sesuai	Level Kematangan
G1 Instruktif Perilaku Tinggi Tugas dan Rendah Hubungan	M1 Tidak mampu dan tidak Mau atau Yakin
G2 Konsultatif Perilaku Tinggi Tugas dan Tinggi Hubungan	M2 Sedang Tidak Mampu tetapi Mau atau Yakin
G3 Partisipatif Perilaku Rendah Tugas dan Tinggi Hubungan	M3 Cukup Matang Mampu tetapi tidak Mau atau tidak Yakin
G4 Delegatif Perilaku Rendah Hubungan dan Rendah Tugas	M4 Sangat Matang Mampu/Kompeten Dan Mau/Yakin

Ciri-ciri gaya kepemimpinan, pemimpin yang dimaksud tabel 2.1 yakni:

1. Gaya instruktif (*Telling* – G1) dengan perilaku (1) pemimpin memberikan pengarahan tinggi dan rendah dukungan, (2) pemimpin memberikan batasan peranan bawahan, (3) pemimpin memberitahukan bawahan tentang apa, bilamana, dimana, dan bagaimana bawahan melaksanakan tugasnya, (4) inisiatif pemecah masalah dan pengambilan keputusan semata-mata dilakukan

- oleh pemimpin, dan (5) pemecah masalah dan pengambil keputusan diumumkan oleh pemimpin, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin;
2. Gaya konsultatif atau penawaran (*Selling- G2*) dengan perilaku (1) pemimpin memberikan pengarahan maupun dukungan tinggi,(2) pemimpin mengadakan komunikasi dua arah dan berusaha mendengarkan perasaan, gagasan, dan saran bawahan, (3) pengawasan dan pengambilan keputusan tetap pada pemimpin;
 3. Gaya partisipatif (*Participating-G3*) dengan perilaku (1) pemimpin memberikan dukungan tinggi dan rendah pengarahan, (2) komunikasi dua arah ditingkatkan, (3) pemimpin mendengarkan bawahan secara aktif, dan (4) tanggung jawab pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sebagian besar pada bawahan;
 4. Gaya delegatif (*Delegating-G4*) dengan perilaku (1) pemimpin memberikan pengarahan sedikit, (2) pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan tentang definisi masalah yang dihadapi, (3) pengambilan keputusan didelegasikan sepenuhnya kepada bawahan, (4) bawahan kontrol untuk memutuskan tentang cara melaksanakan tugas, (5) pemimpin berkeyakinan bawahan dapat memikul tanggung jawab dan dapat mengarahkan diri sendiri.

Ciri-ciri tingkat kematangan bawahan yaitu:

- a) Tingkat kematangan bawahan rendah (M1) dengan perilaku (1) anggota tidak mampu dan tidak mau melaksanakan tugas, maksudnya: kemampuan anggota

dalam melaksanakan tugas rendah dan anggota juga tidak mau bertanggung jawab, (2) penyebabnya tugas dan jabatan yang dijabat memang jauh di atas kemampuannya, kurang mengerti apa kaitan antara tugas dan tujuan organisasi, mempunyai sesuatu yang diharapkan tetapi tidak sesuai dengan ketersediaan dalam organisasi.

- b) Tingkat kematangan sedang (M2) dengan perilaku (1) anggota tidak mampu melaksanakan tetapi mau bertanggung jawab, walaupun kemampuan dalam melaksanakan tugasnya rendah tetapi memiliki rasa tanggung jawab sehingga ada upaya untuk berprestasi, mereka yakin akan pentingnya tugas dan tahu pasti tujuan yang ingin dicapai, (2) penyebab anggota belum berpengalaman atau belum mengikuti pelatihan tetapi memiliki kemauan yang tinggi, menduduki jabatan baru semangat tinggi tetapi bidangnya baru dan selalu berupaya mencapai prestasi, punya harapan sesuai dengan ketersediaan yang ada dalam organisasi.
- c) Tingkat kematangan bawahan cukup matang (M3) dengan perilaku (1) anggota mampu melaksanakan tetapi tidak mau (mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas tetapi karena sesuatu hal tidak yakin akan keberhasilan sehingga tugas tidak dilaksanakan, ingin didengarkan dan perlu bantuan dalam memecahkan masalah, (2) penyebab anggota merasa kecewa atau frustrasi misalnya; baru saja mengalami alih tugas dan tidak puas dengan penempatan yang baru;
- d) Tingkat kematangan bawahan sangat matang (M4) dengan perilaku (1) anggota mau dan mampu bekerja, mempunyai kemampuan tinggi dalam

menyelesaikan tugas ataupun memecahkan masalah dan punya kemauan yang tinggi serta besar tanggung jawabnya, kurang membutuhkan pujian, dan pengawasan yang ketat, (2) anggota memiliki pengalaman dan kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas, mereka mendapat kepuasan atas prestasinya dan yakin akan selalu berhasil.

Kombinasi perilaku kepemimpinan dan tingkat kematangan bawahan (anggota) yang telah dijabarkan, menggambarkan seorang pemimpin organisasi dituntut kemampuan memilih gaya perilaku yang paling tepat dengan menganalisis secara cermat tingkat kematangan anggota dan situasi yang berkembang.

Ketepatan pemimpin untuk memilih dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat ini menurut pendapat Robbins (2009: 360) pemimpin memiliki tiga kemampuan khusus yaitu: (1) kemampuan analitis (*analytical skills*), (2) kemampuan untuk *fleksibel (flexibility atau adaptability skills)*, (3) kemampuan berkomunikasi (*communication skills*).

Pertama, kemampuan analitis (*analytical skills*), yaitu kemampuan untuk menilai tingkat pengalaman dan kemauan anggota dalam melaksanakan tugas. Kedua, kemampuan *fleksibel (flexibility atau adaptability skills)*, yaitu kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat berdasarkan analisa terhadap situasi. Ketiga, kemampuan berkomunikasi (*communication skills*), yaitu kemampuan untuk menjelaskan kepada bawahan tentang perubahan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Penelitian Suhana (2007:47-53) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan tugas terhadap komitmen organisasi. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang meliputi membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, visi, mendorong kreativitas dan menekankan pengembangan berpengaruh secara positif. Hasil penelitian Darwito (2008:139) menyimpulkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja, artinya semakin tinggi dan kuat gaya kepemimpinan membentuk karakter pimpinan (atasan) maka semakin tinggi kepuasan kerjanya. Sedangkan hasil penelitian Nurjanah (2008:126) menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi.

Penelitian Baihagi (2010:104) juga menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja anggota. Gaya kepemimpinan menjadi faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja seperti kepuasan, kinerja dan *turn over* anggota. Gaya kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja melalui kecermatannya dalam menciptakan pekerjaan dan lingkungan kerja yang menarik, pelimpahan tanggung jawab serta penerapan peraturan dengan baik. Maka dari itu, pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan kepuasan baginya.

Kepemimpinan adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mencermati, menganalisis, berkomunikasi, dan situasi yang berkembang dengan anggotanya dalam melaksanakan tugas. Selanjutnya partisipatif menurut Davis dan Newstrom (1985) adalah keterlibatan mental dan emosional orang-orang

dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagi tanggung jawab pencapaian tujuan itu. Keterlibatan mental dan emosional tidak diartikan sebagai aktivitas fisik semata, melainkan diri orang itu sendiri yang terlibat, secara terutama mental dan emosinya bukan hanya keterampilannya. Keterlibatannya ini bersifat psikologis ketimbang fisik. Seseorang yang berpartisipasi yang terlibat adalah psikologisnya (mental dan emosi) daripada hanya terlibat dengan tugas-tugasnya.

Ketika kepemimpinan dikaitkan dalam organisasi, maka perilaku kepemimpinan partisipatif dapat diartikan sebagai kemauan dan kemampuan pemimpin melibatkan pegawai/staf dalam mencapai tujuan organisasi. Keterlibatan pegawai yang dimaksud bukan keikutsertaan setiap pegawai pada setiap aktivitas organisasi, melainkan keikutsertaan pegawai dalam bidang-bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Keterlibatan yang dimaksud terutama dalam merencanakan (pengambilan keputusan) pelaksanaan dan pengawasan atau penilaian. Konsep kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard (1996 :346) disebutkan bahwa gaya partisipatif adalah gaya yang mengikutsertakan pengikut dalam pengambilan keputusan serta pemimpin memberikan kesempatan kepada pengikut untuk menyampaikan ide, saran, kritikan dari bawahan. Peranan pemimpin dalam gaya perilaku ini adalah membuka, memudahkan interaksi dan berkomunikasi dengan pengikut.

Gaya kepemimpinan partisipatif menyangkut usaha-usaha seorang pemimpin untuk mendorong dan memudahkan partisipasi oleh orang lain dalam membuat keputusan-keputusan yang tidak dibuat oleh pemimpin itu sendiri. Gaya

kepemimpinan partisipatif menurut Yulk (2007:98) adalah seorang pemimpin yang mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan. Adapun aspek-aspek dalam gaya kepemimpinan partisipatif mencakup konsultasi, pengambilan keputusan bersama, membagi kekuasaan, desentralisasi dan manajemen yang demokratis. Indikator langsung dari adanya kepemimpinan partisipatif ini terletak pada perilaku para pengikutnya yang didasarkan pada persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang digunakan.

Model kepemimpinan partisipatif menurut Yulk (2007:98) menggambarkan seorang pemimpin yang selalu berupaya mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan. Dalam gaya kepemimpinan partisipatif ini terkait sejumlah aspek yang tidak dapat dipisahkan, yakni konsultasi, pengambilan keputusan bersama, membagi kekuasaan, desentralisasi dan manajemen yang demokratis. Davis dan Newstrom (2007:207) menjelaskan bahwa dengan gaya partisipatif, pemimpin memotivasi orang-orang untuk memberi kontribusi kepada organisasi. Pada kepemimpinan partisipatif ini, pengikut diberi kesempatan untuk menyalurkan sumber inisiatif dan kreativitasnya guna mencapai tujuan organisasi. Pada kepemimpinan partisipatif, yang sangat ditegaskan adalah bahwa, "partisipasi berbeda dengan "kesepakatan", karena praktek kesepakatan hanya menggunakan kreativitas manajer yang mengajukan gagasan kepada kelompok untuk mereka sepakati.

Partisipasi pada dasarnya lebih dari sekedar upaya memperoleh kesepakatan atas sesuatu yang telah diputuskan. Partisipasi merupakan pertukaran sosial dua arah di antara orang-orang dari pada sekedar prosedur untuk

mengalirkan gagasan dari atasan. Partisipasi sangat bernilai karena memanfaatkan kreativitas seluruh pegawai. Melalui gaya partisipasi pemimpin berupaya membantu pegawai untuk memahami dan menjelaskan jalur yang dapat ditempuh dalam mencapai tujuan organisasi.

Perilaku kepemimpinan partisipatif merupakan salah satu bentuk atau gaya tampilan yang digunakan dalam kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard yang telah dijelaskan sebelumnya. Menurut kepemimpinan situasional, partisipasi sebagai teknik manajemen memiliki kemungkinan berhasil lebih besar pada saat orang-orang bergerak dari level kematangan rendah ke level yang lebih tinggi. Orang-orang (pegawai) pada tingkat kematangan ini, mampu tetapi tidak mau melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin. Ketidakmauan mereka dapat disebabkan berbagai hal, seperti kurang yakin atau tidak merasa aman atau mungkin faktor lain.

Pemimpin yang menghadapi situasi pegawai yang memiliki kemampuan bekerja tetapi menampilkan perilaku ketidakmauan, perlu membuka saluran komunikasi dua arah untuk mendukung upaya pegawai menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki. Gaya kepemimpinan tersebut disebut sebagai gaya "partisipatif" yang suportif dan tidak direktif. Dalam gaya partisipatif pemimpin dan pegawai berbagi tanggung jawab dalam pengambilan keputusan, peran utama pemimpin adalah memudahkan dan berkomunikasi,

artinya pemimpin berupaya menjalin hubungan dengan pegawai dan mengajak mereka untuk ikut memikirkan, merencanakan dan menetapkan apa yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan partisipatif bertujuan untuk meningkatkan partisipasi bawahan dengan memberi lebih banyak kebijaksanaan, perhatian, pengaruh, dukungan, informasi, dan sumber daya lainnya; dan untuk berbagi masalah pemecahan masalah dengan pengikut dengan berkonsultasi dengan mereka sebelum membuat keputusan (Bass, 1990; Nystrom, 1990). Kepemimpinan partisipatif adalah pemimpin yang berhak menerima masukan dari orang lain (Atkinson, 2013) dan mengundang bawahan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan (Northouse, 2013). Kapoor, et al. (2012) menyatakan bahwa dengan menerapkan kepemimpinan partisipatif akan membuat semua pekerja terlibat dalam mengidentifikasi tujuan penting, memutuskan dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan.

Upaya pemimpin mengajak atau melibatkan pegawai dalam memikirkan, merencanakan dan menetapkan arah dan aktivitas yang akan dilaksanakan dalam organisasi harus didasarkan pada hasil analisis terhadap langkah-langkah penerapan gaya partisipatif. Beberapa hal atau langkah yang harus dilakukan pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinan partisipatif adalah: (1) Pemutusan pada bidang aktivitas mana pegawai akan dilibatkan (aspek mana dari pekerjaan pegawai tersebut liendak dipengaruhi atau dilibatkan), (2) Penentuan kemampuan atau motivasi (tingkat kematangan orang atau kelompok yang bersangkutan memang berada pada tingkat kematangan mampu tetapi tidak mau,

dan (3) Pemutusan bahwa memang gaya kepemimpinan partisipatif yang paling yang sesuai bagi orang yang bersangkutan.

Perilaku kepemimpinan partisipatif, melalui beberapa penelitian telah terbukti dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dan juga diri sendiri dari pemimpin. Pemimpin yang mampu menampilkan perilaku kepemimpinan partisipatif dapat menjadikan pegawai lebih efektif dalam menjalankan tugas dan sekaligus dapat membuat dirinya sendiri lebih termotivasi dalam memberdayakan seluruh sumberdaya yang ada dalam organisasi.

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly (1992:8) bahwa partisipasi dalam keputusan sering memiliki kecenderungan untuk mengalami peningkatan komitmen dari para bawahan. Robbins (2007:39) berpendapat bahwa dengan melibatkan para pegawai ke dalam keputusan-keputusan mengenai mereka dan dengan meningkatkan otonomi serta kendali mengenai kehidupan kerja mereka, para pegawai akan menjadi lebih termotivasi, lebih berkomitmen terhadap organisasi, lebih produktif, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka. Selanjutnya Atkinson (2013: 28-41) mengemukakan bahwa pemimpin partisipatif akan mendorong kontribusi dan partisipasi dari anggota kelompok dan membantu anggota kelompok merasa relevan dan lebih berkomitmen pada proses pengambilan keputusan. Dengan menerapkan kepemimpinan partisipatif, akan mendorong komitmen dan kerja sama staf dan memperkuat identitas kolektif.

Penelitian yang dilakukan Afni (2009:283) yang menyimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah memiliki hubungan yang signifikan dengan motivasi berprestasi. Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut

dapat diprediksi bahwa perilaku kepemimpinan partisipatif dapat memengaruhi motivasi berprestasi.

Jika kepemimpinan dikaitkan dengan organisasi dan hasil penelitian tersebut, maka dorongan pemimpin untuk mencapai keunggulan atau prestasi yang unggul atau gemilang dalam bekerja harus didukung oleh perilaku kepemimpinan yang partisipatif. Pemimpin harus berupaya untuk selalu melayani dan mendukung upaya setiap staf dengan melibatkan mereka dalam aktivitas kepemimpinannya.

Seorang pemimpin pada lembaga pendidikan dikatakan sebagai manajer, mempunyai tugas dan tanggung jawab memberdayakan seluruh komponen sistem pendidikan, seperti membantu dosen mengembangkan daya kemampuannya untuk menciptakan iklim kampus yang menyenangkan, dan mendorong dosen, mahasiswa, dan orang tua supaya mempersatukan kehendak, pikiran dan tindakan dalam kegiatan-kegiatan bersama secara efektif dan efisien untuk tercapainya tujuan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Dalam era desentralisasi, pemimpin tidak layak lagi untuk takut mengambil inisiatif dalam memimpin lembaganya. Pengalaman kepemimpinan yang bersifat *top down* seharusnya segera ditinggalkan. Kepemimpinan dengan model tersebut dapat membuat kreativitas dan inisiatif para pengikut tidak berkembang. Pemimpin pada lembaga pendidikan yang memiliki kepemimpinan partisipatif memiliki kecenderungan untuk menghargai ide-ide baru, cara baru, praktik-praktik baru dalam proses belajar-mengajar di lembaganya. Melalui perilaku kepemimpinan tersebut dapat membuat civitas akademika akan senang bekerja karena lembaga

dijadikan sebagai milik bersama yang harus dijaga dan dikembangkan dengan baik. Sehingga melalui kepemimpinan yang partisipatif, pemimpin akan terhindar dari upaya penciptaan pola hubungan dengan civitas akademika yang hanya mengandalkan kekuasaan.

Pendekatan kepemimpinan partisipatif merupakan konstruksi kunci dari gaya transformational yang dianggap populer dipraktikkan di lembaga pendidikan tinggi. Kepemimpinan partisipatif adalah sebuah pendekatan kepemimpinan dimana dosen melibatkan seluruh mahasiswanya dalam bertindak dan berproses belajar mengajar untuk tujuan mencapai tujuan akademis (Woods, 2010). Dahawy dan Elmelegy (2010:79-96) berpendapat bahwa kepemimpinan partisipatif sangat penting untuk mencapai efektivitas pembelajaran dan manajemen universitas karena memberikan peluang bagi mahasiswa dan keterlibatan seluruh staf. Elmelegy (2015:36) menemukan para pemimpin yang mengadopsi kepemimpinan partisipatif merasa yakin dapat memotivasi mahasiswa secara positif untuk mewujudkan tujuan dan harapan yang ditetapkan.

Kepemimpinan partisipatif seseorang dapat diketahui melalui tampilan-tampilan perilaku. Tampilan perilaku tersebut menggambarkan indikator-indikator dari kepemimpinan partisipatif. Penelusuran indikator kepemimpinan partisipatif dapat dilakukan dengan menganalisis kajian teori kepemimpinan partisipatif oleh Hersey dan Blanchard serta Teori Path Goat oleh Robert House (dalam Robbins dan Coulter :2013). Dalam teori Hersey dan Blanchard tersebut dideskripsikan sejumlah perilaku pemimpin jika tingkat kematangan bawahan berada pada tingkat mampu tetapi tidak mau, yang meliputi: (1) memberikan

dukungan tinggi dan sedikit/rendah pengarahan, (2) komunikasi dua arah ditingkatkan, (3) mendengarkan bawahan secara aktif, dan (4) tanggungjawab pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sebagian besar pada bawahan. Sementara menurut teori Path Goal, pemimpin harus berusaha (1) berunding dengan bawahan, dan (2) menggunakan saran mereka sebelum membuat keputusan.

Sudarwan Danim (2006:204) merumuskan bahwa kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai. Dengan interaksi yang dinamis, dimaksudkan bahwa pimpinan mendelegasikan tugas dan memberikan kepercayaan kepada yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang bermutu secara kuantitatif. Ciri-ciri kepemimpinan partisipatif antara lain: 1) Beban organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi, 2) Bawahan dianggap sebagai komponen pelaksana dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab, 3) Disiplin, tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama, 4) Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan, 5) Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

Dari penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa kepemimpinan partisipatif menyarankan pada cara bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang mengutamakan pendekatan terbuka, baik dalam menerima masukan maupun terhadap perkembangan pemikiran, menciptakan jaringan kerja yang solid, dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan karakteristik perilaku kepemimpinan tersebut, Mulydelavega (2009) sebagai pemimpin sekaligus administrator dan manajer di lembaga pendidikan harus dapat menampilkan perilaku-perilaku yang menggambarkan implementasi dari kepemimpinan partisipatif di lembaganya. Dengan memandang karakteristik dalam kepemimpinan transformasional tersebut dapat menjadi dasar dalam menentukan indikator yang akan digunakan dalam penelitian ini. Indikator kepemimpinan partisipatif yang dimaksud meliputi (1) pemberian dukungan atas usaha staf/pegawai, (2) pelibatan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, (3) peningkatan komunikasi dua arah (konsultasi), (4) pemberian rasa tanggung jawab, dan (5) pembinaan rasa memiliki. Masing-masing karakteristik dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Pemberian dukungan atas usaha staf/pegawai; Karakteristik ini dimaksudkan sebagai upaya pemimpin menjadikan staf dan pegawai sebagai individu yang siap diberdayakan untuk menunjang pencapaian tujuan pendidikan. Pemimpin harus menyadari dan mengakui keberadaan staf dan pegawai sebagaimana adanya. Dengan pengakuan tersebut, pemimpin harus berusaha memberi dukungan sedemikian atas setiap usaha yang ditampilkan mereka dalam bekerja. Berdasarkan karakteristik ini pemimpin berusaha mendukung staf/pegawai untuk menyumbangkan ide-ide kreatif dan dalam membangun staf dan pegawai diupayakan untuk diberi kesempatan untuk berinisiatif menyampaikan gagasan, merealisasikan ide-ide, dan berkreasi dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan.

Pemberian dukungan ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi bagi dosen dan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan di bidang masing-masing.

Dalam pemberian dorongan, pemimpin diharapkan memfasilitasi staf dan pegawai dengan (1) memberikan kesempatan untuk mengungkapkan gagasan mereka, (2) memperhatikan secara sungguh-sungguh gagasan yang dikemukakan oleh staf dan pegawai, (3) memberikan umpan balik atas gagasan yang diungkapkan oleh staf dan pegawai (4) memberikan peluang bagi munculnya gagasan pembanding dari para staf dan pegawai, (5) memperlihatkan apresiasi yang baik terhadap gagasan para staf dan pegawai termasuk juga saran-saran yang bersifat korektif.

2) Pelibatan staf/pegawai dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

Pemimpin yang partisipatif adalah pemimpin yang mampu memberi kesempatan kepada staf dan pegawai untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, Keterlibatan yang dimaksud mencakup fisik, mental dan emosi. Pelibatan dalam hal pengambilan keputusan diartikan sebagai pemberian kesempatan kepada staf dan pegawai untuk ikut memikirkan, menganalisis, merumuskan keputusan-keputusan yang akan diambil dalam organisasi. Melalui pelibatan staf dan pegawai merasakan bahwa roda organisasi berjalan atas kemauan dan keputusan bersama bukan karena kemauan atau kekuasaan pemimpin saja. Pemimpin yang partisipatif, selalu berunding dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum membuat keputusan. Pemimpin yang dapat berbuat demikian akan membuat staf dan pegawai akan merasa bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas-

tugasnya. Namun perlu diingat bahwa pelibatan dalam hal ini tidak pada semua aspek atau bidang kegiatan organisasi. Staf dan pegawai tentu dilibatkan pada bidang atau aspek keahlian masing-masing. Dalam sumber lain Robbins (2007: 36) mendefinisikan pelibatan pegawai sebagai proses partisipasi yang menggunakan seluruh kapasitas pegawai dan yang dirancang untuk mendorong peningkatan komitmen demi kesuksesan organisasi. Pelibatan pegawai dalam pemecahan masalah diartikan sebagai pemberian kesempatan kepada staf dan pegawai untuk turut memahami, menganalisis masalah-masalah yang dihadapi lembaga. Staf dan pegawai diberi kesempatan memahami bahwa masalah organisasi yang dihadapi bukan persoalan pemimpin semata, atau sebagian pengelola saja, tetapi merupakan persoalan bersama yang harus dipikirkan bersama bagaimana memecahkannya sehingga dapat memberi dampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Jika pernyataan ini dianalisis lebih jauh maka dapat dipahami bahwa staf dan pegawai bisa memberikan kontribusi bagi organisasi ketika kemampuan yang dimiliki diberdayakan melalui pelibatan mereka dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Pelibatan staf dan pegawai dalam organisasi dapat juga dilakukan dengan pendelegasian wewenang kepada staf dan pegawai. Melalui pendelegasian wewenang, staf dan pegawai memiliki kesempatan untuk belajar sambil berbuat (*learning by doing*) guna menambah kemampuannya sehingga pada saat ia diserahi mengampu tanggung jawab lebih tinggi, kesiapan mental telah mereka miliki. Oleh karena itu, perlibatan staf dan pegawai dalam aktivitas organisasi dapat diartikan sebagai upaya pemimpin memberdayakan potensi staf dan pegawai.

Apabila staf dan pegawai dapat diberdayakan, dengan melibatkan mereka dalam aktivitas organisasi, maka potensi diri mereka dapat dioptimalkan dan peran positif dapat mereka tampilkan. Hal ini yang menjadi ciri khas kepemimpinan partisipatif. Pemimpin memberikan ruang peran serta secara bermakna kepada dosen dan pegawai dalam melaksanakan aktivitas di bidang masing-masing.

- 3) Peningkatan Komunikasi dua arah (Konsultasi). Pemimpin yang partisipatif memiliki kemampuan membangun jembatan yang kokoh antara pemimpin dengan staf dan pegawai. Jembatan yang dimaksud adalah sarana penghubung yang efektif dalam menyampaikan pesan (segala sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas) kepada staf dan pegawai dan sekaligus penerimaan pesan dari staf dan pegawai. Dengan jembatan yang kokoh inilah komunikasi pada organisasi dapat berlangsung dengan efektif. Komunikasi antara pemimpin dan pegawai harus diciptakan dan dijalankan sedemikian rupa sampai kedua pihak memiliki pemahaman yang sama, persepsi yang sama, pandangan yang sama, penilaian yang sama, terhadap setiap pesan, peristiwa, kejadian, atau apapun yang terjadi, atau berlangsung di organisasi. Dengan komunikasi yang efektif ini penafsiran yang berbeda, penilaian yang berbeda, pemahaman yang berbeda di kalangan pegawai dan pemimpin akan terhindar sejak dini sehingga segala sesuatu yang dilaksanakan tertuju pada satu hal yakni pencapaian tujuan organisasi. Analisis pemikiran tersebut didukung oleh pandangan Bass dalam Zhang (2005) yang mengatakan kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai persamaan kekuatan dan *sharing* dalam

pemecahan masalah dengan bawahan dengan melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan. Oleh karena itu komunikasi yang harus dikembangkan di peruruan tinggi sangat beraneka ragam sifat, bentuk dan jenisnya. Namun dalam kepemimpinan partisipatif, komunikasi yang dianggap efektif dikembangkan adalah komunikasi yang bersifat konsultatif. Komunikasi konsultatif adalah komunikasi yang mensejajarkan pemimpin dengan pegawai. Dengan kesejajaran tersebut staf dan pegawai merasakan bahwa pemimpin adalah seorang teman, seorang pembimbing, seorang konsultan yang selalu siap memberikan berbagai hal yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu tugas atau memecahkan suatu masalah. Dengan jenis komunikasi konsultasi ini staf dan pegawai diperlakukan bukan sebagai bawahan (yang harus diperintahkan) tetapi staf dan pegawai yang memang patut dihargai dan dihormati keberadaanya sebagai manusia yang memiliki potensi, harga diri, martabat diri. Tampilan kepemimpinan partisipatif seperti ini akan membuat staf dan pegawai merasa nyaman bekerja. Menurut Mangkunegara (2008:11) pegawai dapat terhindar dari perasaan terancam, tertekan, dan terpaksa pada setiap pelaksanaan aktivitas. Perlakuan pemimpin seperti itu akan membuat staf atau pegawai merasakan bahwa dirinya memang dibutuhkan oleh lembaga. dan dapat mendorong staf dan pegawai mengerahkan segala kemampuannya melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya untuk mencapai tujuan organisasi.

- 4) Pemberian tanggung jawab. Pemimpin partisipatif adalah pemimpin organisasi yang memiliki kemampuan memberi tugas dan tanggung jawab kepada staf dan

pegawai yang didasarkan pada pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan potensi lain dari staf dan pegawai. Kata partisipasi terkandung makna bahwa pegawai mau dan mampu menerima dan melaksanakan tanggung jawab dalam keinginan kelompok. Pemimpin yang partisipatif harus memiliki kemampuan menganalisis kemampuan masing-masing staf dan pegawai, dan berdasarkan hasil analisis tersebut staf dan pegawai diberi tanggung jawab pada bidangnya masing-masing. Jika tugas dan tanggung jawab ditetapkan berdasarkan bidang keahlian, potensi yang dimiliki, maka staf dan pegawai dapat dipastikan akan menerima dan menjalankannya dengan baik. Realisasi dari karakteristik ini akan membuat staf dan pegawai merasakan bahwa dirinya memang ahli atau mampu di bidangnya dan oleh karenanya ia akan berusaha mempertanggung jawabkannya dengan mengerahkan segala kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya. Upaya pemimpin melibatkan pegawai dalam aktivitas organisasi dapat dilakukan dengan mendelegasikan sebagai tanggung jawab kepada pegawai dengan memperhatikan hal-hal berikut: (1) Memastikan dengan tepat apa tanggung jawab yang ingin didelegasikan kepada pegawai, (2) Pendelegasian tanggung jawab kepada pegawai dilakukan untuk tugas yang memang dapat dilakukan secara lebih baik, (3) Bila tujuan pendelegasian dimaksudkan untuk mengurangi beban kerja yang berlebihan, maka tugas yang didelegasikan hendaknya adalah tugas yang harus segera diselesaikan tetapi tidak mempunyai prioritas tinggi, (4) Tugas yang dipercayakan didelegasikan harus relevan dengan jenjang karier pegawai, (5) Pemimpin mendelegasikan tugas yang menantang tetapi pasti dapat dilakukan oleh pegawai, dan (6)

Pegawai harus dibiasakan untuk bersedia melaksanakan segala tugas yang dibebankan kepadanya (Mulydelavega :2009).

- 5) Pembinaan rasa memiliki; Pemimpin yang partisipatif adalah pemimpin yang selalu mengajak dan meyakinkan seluruh staf dan pegawai bahwa lembaga yang dipimpin adalah milik bersama yang harus dipelihara dan dijaga keberadaannya. Rasa kepemilikan dapat ditanamkan dan dibina pada diri pemimpin melalui pelibatan staf dan pegawai dalam setiap aktivitas dan peristiwa yang ada dan terjadi pada organisasi. Pada karakteristik ini pemimpin diharapkan untuk tidak membuat staf dan pegawai merasa terasing pada rumah sendiri. Oleh karena itu pemimpin yang partisipatif harus memberi tahu segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi/lembaga kepada setiap staf dan pegawai, seperti visi, misi, tujuan, struktur organisasi dengan rincian deskripsi kerja masing-masing komponen atau unit yang terlibat, sehingga tidak satupun hal yang berkaitan dengan seluk beluk organisasi yang tidak diketahui oleh setiap anggota organisasi. Jika anggota diyakini telah mengetahui segala sesuatu tentang kebedaraan organisasi, maka pemimpin harus meyakinkan bahwa organisasi yang dikenal dan dipahami bersama itu adalah milik bersama yang harus dipelihara dan dijaga melalui pelayanan masing-masing. Hal ini dapat dilakukan dengan melibatkan seluruh komponen organisasi pada bidang masing-masing, membimbing mereka dalam bekerja, dan melakukan monitoring dan evaluasi terhadap kinerja masing-masing.

Kelima indikator kepemimpinan partisipatif di atas saling terkait satu dengan yang lainnya. Dengan menampilkan kelima indikator tersebut, sosok

pemimpin yang partisipatif dapat tergambar secara utuh. Pemimpin yang berperilaku partisipatif akan selalu berusaha menampilkan kelima indikator tersebut dengan harapan seluruh anggota dan komponen organisasi merasa sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan organisasi.

Berdasarkan kajian teori, hasil-hasil penelitian yang relevan dan indikator kepemimpinan partisipatif yang telah diuraikan di atas, dapat disintesis definisi kepemimpinan partisipatif adalah kemampuan dalam memberikan dukungan atas usaha staf, melibatkan staf dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, meningkatkan komunikasi dua arah, pemberian rasa tanggung jawab dan pembinaan rasa memiliki, agar mau bekerja secara sukarela dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.3 Budaya Mutu

Budaya sebagai sebuah istilah *culture* berasal dari bidang antropologi sosial ketika Edward B. Taylor mempublikasikan penelitiannya terhadap kehidupan sosial penduduk asli Amerika, Eskimo, dan Afrika yang diberi judul *Primitive Culture: Ressearches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. Para antropolog abad kesembilan belas kemudian menegaskan hasil penelitian Taylor (192:3), bahwa *ways of life* berbagai masyarakat berbeda dari satu sama lainnya. Istilah *culture* digunakan untuk merepresentasikan kualitas-kualitas kelompok manusia yang spesifik yang diturunkan dari satu generasi ke generasi selanjutnya. Dalam bahasa Indonesia, kata ini diterjemahkan menjadi "budaya" yang mengambil akarnya dari bahasa sansekerta "buddhayah", yang merupakan bentuk jamak dari kata buddhi, yang berarti akal, dan dhayah, yang berarti perbuatan atau ikhtiar sebagai unsur

jasmani, sehingga kebudayaan diartikan sebagai hasil dari akal dan ikhtiar manusia.

Sedangkan mutu atau kualitas menurut Wikipedia Online (2013) adalah tingkatan baik buruknya atau taraf atau derajat sesuatu. Istilah ini banyak digunakan dalam bisnis, rekayasa, dan manufaktur dalam kaitannya dengan teknik dan konsep untuk memperbaiki kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, seperti Six Sigma, Total Quality Management, Kaizen, dan lain-lain. Mutu menurut Usman (2010: 75) adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar, seberapa jauh suatu produk telah memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa aspek mutu meliputi (1) pelayanan prima kepada pelanggan, tanggung jawab sosial yang tinggi, dan kepuasan pelanggan, (2) pelanggan dinomorsatukan dan peserta didik sebagai pusat perhatian.

Jika pendapat di atas tentang kata budaya dan mutu digabungkan, maka akan dihasilkan pikiran/pandangan/perilaku/kegiatan yang mengarah ke suatu hasil atau harapan ke arah yang lebih baik. Sementara itu, Condrey (2005:300) berpendapat bahwa; *A culture is an interactive blend of change-resisting (or enchanging) beliefs, socially constructed realities, values, professional traditions, norm, ways of thinking about and doing things, and language or jargon that is shared by members of an organization* , yang memiliki pengertian bahwa budaya adalah suatu campuran interaktif untuk menolak atau meningkatkan perubahan keyakinan, membangun realitas sosial, nilai-nilai, tradisi profesional, norma, cara berfikir dan melakukan sesuatu, dan bahasa atau jargon yang dimiliki oleh anggota organisasi tersebut.

Berikut dikemukakan defenisi budaya dalam suatu organisasi oleh para ahli yang dikutip oleh Amstrong (2006:203-206) sebagai berikut :

a. *The culture of an organization refers to the unique configuration of norms, values, beliefs and ways of behaving that characterize the manner in which groups and individuals combine to get things done (Eldridge and Crombie).* Budaya organisasi mengacu pada konfigurasi unik norma, nilai, kepercayaan dan cara berperilaku yang menjadi ciri cara di mana kelompok dan individu bergabung untuk menyelesaikan sesuatu.

b. *Culture a system of informal rules that spells out how people are to behave most of the time (deal and Kennedy).*

Budaya adalah sistem aturan informal yang menjelaskan bagaimana orang berperilaku sebagian besar waktu.

c. *Culture is the commonly held beliefs, attitudes and values thats exist in an rganiation. Put more simply, culture is 'the way we do things around here' (Furnham and Gunter)*

Budaya umumnya dipegang keyakinan, sikap dan nilai-nilai yang ada suatu organisasi. Dengan kata lain, budaya adalah cara kita melakukan hal-hal disekitar sini.

d. *A system of shared values and beliefs about what is inportant, what behaviurs are inportant and about feelings and relationshipsinternally and externally (Purcell at.al.).*

Sebuah sistem nilai-nilai bersama dan keyakinan tentang apa yang penting dan tentang perasaan dan hubungan internal dan eksternal. Amstrong (2006: 307-308) menyebutkan ada empat komponen yang membentuk budaya dalam suatu organisasi. Komponen tersebut adalah nilai (*value*), norma (*norms*) artefak (*artefacts*) dan kepemimpinan atau gaya manajemen (*leadership or management style*). Sementara itu, O'reilly dan Chatman yang dikutip oleh Robbin dan Judge mengemukakan tentang *Culture's Function* (fungsi budaya) dalam suatu organisasi sebagai berikut : *First, culture has a boundary-defining role : it creates distinction between one organization and others. Second, it conveys a sense of identity organization members. Third, culture facilitates commitment to something larger than individual self-interest. Fourth, it enchances the stability of the social system. Culture is the social glue that helps hold the organization together by providing standards for what employees should say and do. Finally, it is a sense-making and control mechanism that guides and shapes employees' attitudes and behavior. This last function is of particular interest to us. Culture defines the rules of the game.*

Selanjutnya berkaitan dengan mutu selalu terkait dengan luaran organisasi, oleh karena itu setiap orang dalam organisasi dapat membicarakan serta merasakan mutu dari sesuatu yang mereka miliki, terima atau capai, dan mereka mungkin sekali berbeda dalam persepsi tentang sesuatu yang bermutu. Jika mereka berbeda tentang sesuatu yang dianggap bermutu, maka muncul pertanyaan yang begitu praktis namun juga sangat rumit. Pertanyaan itu adalah apakah memang setiap orang memiliki standar yang berbeda tentang mutu atau

apakah mungkin ada standar tunggal yang disepakati mayoritas orang untuk mengukur mutu? Untuk menjawab pertanyaan ini, Kolarik (1995:4-5) mencoba memaparkan istilah mutu dengan mengutip pernyataan beberapa pakar mutu, namun pertama-tama ia melihat pengertian mutu secara etimologi dengan merujuk ke arti kata itu secara konotatif: *Quality is a physical or non physical characteristic that constitutes the basic nature of a thing or is the one of its distinguishing features*. Kolarik lebih lanjut menjelaskan bahwa dari kata ini terdapat dua aspek umum dalam kualitas. Aspek yang pertama berhubungan dengan eksistensi manusia yang mandiri atau terpisah dari sesuatu atau objek dan aspek yang kedua adalah hal-hal yang terkait dengan apa yang kita pikirkan atau rasakan terhadap suatu objek. Dalam jalinan kedua aspek ini, kualitas menjadi terkait dengan penilaian.

Dalam konteks kependidikan, kepedulian terhadap mutu lembaga pendidikan dan lulusannya sangat menjadi perhatian karena lingkungan di sekelilingnya sangat terimbas oleh praktik kependidikan di dalam lembaga itu dan mereka secara tersirat menyatakan bahwa mutu produk (*outcome*) lembaga pendidikan dapat lebih ditingkatkan. Sehubungan dengan produk pendidikan, beberapa hal perlu diperhatikan karena telah menjadi perdebatan yang cukup panjang.

Pertama, dan tidak eksklusif pada institusi kependidikan, adalah relativitas ekspektasi orang-orang yang tersirat di dalam istilah mutu itu sendiri. Seperti uraian di atas, tiap orang sangat mungkin berbeda sehubungan dengan ide, atau tidak akan mencapai kesimpulan yang sama tentang mutu karena mereka memiliki

kriteria dan ukuran sendiri. Karena itu, mengukur produk pendidikan yang dapat disepakati mayoritas orang bukan pekerjaan yang mudah.

Kedua, di dalam proses pendidikan sering kali kita berbicara seolah-olah pembelajar adalah *output*. Istilah seperti "memasok lulusan sarjana" membuat pendidikan terdengar seperti sebuah jalur produksi (*production line*) di mana mahasiswa muncul dari akhir jalur tersebut. Di dalam pola berpikir seperti ini, agar produk dapat menjadi subjek proses penjaminan mutu, produser (lembaga pendidikan tinggi) pertama-tama harus menspesifikasikan dan mengendalikan sumber pasokan produksi. Artinya, mahasiswa dijaring melalui seleksi yang bukan sekadar kemampuan akademis, tapi juga kemampuan finansial. Kemudian, "bahan mentah" ini yang telah lulus proses standar perekrutan dibentuk sedemikian rupa melewati beberapa proses dan prosedur hingga menjadi *output* yang memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan dan didefinisikan sebelumnya.

Menurut Katiliute dan Neverauskas (2009:1069-1079) bahwa budaya merupakan faktor kunci utama untuk menuju kesuksesan dalam pengembangan yang memerlukan komitmen dalam bentuk perubahan. Berdasarkan paparan penjelasan di atas tentang budaya dan mutu maka dapat dihubungkan dengan pendapat Katiliute yang mengatakan bahwa sebuah organisasi dengan suatu budaya mutu dapat dikatakan sebagai organisasi yang memiliki nilai dan keyakinan yang jelas tentang perilaku mutu. Dengan adanya nilai dan perilaku mutu, maka organisasi atau lembaga dalam menghasilkan produk atau jasa akan mengacu pada mutu atau kualitas. Sedangkan budaya mutu menurut Westbrook dalam Katiliute dan Neverauskas (2009:1069-1079) bahwa budaya mutu

merupakan kunci utama untuk mencapai kesuksesan dalam program manajemen mutu terpadu. Pendapat ini mengisyaratkan betapa pentingnya budaya mutu dalam menyukseskan total Quality management (TQM). Dengan demikian manajemen mutu terpadu tidak akan berjalan jika budaya mutu tidak ada dalam suatu lembaga pendidikan tinggi seperti halnya Universitas.

Gagasan budaya mutu dipahami sebagai dua elemen yang berbeda: “nilai bersama, keyakinan, harapan dan komitmen terhadap mutu” dan “elemen manajerial dengan proses yang ditentukan untuk meningkatkan mutu dan bertujuan mengkoordinasikan kegiatan (UEA : 2006).



Gambar 2.6. Pendekatan budaya terhadap mutu (EUA:2011)

Seperti yang terlihat pada gambar 2.6, budaya mutu adalah struktur kompleks yang melibatkan semua pemangku kepentingan internal dan banyak proses yang harus dilakukan oleh pihak internal. Bagian terpenting dalam semua proses adalah komunikasi, kepercayaan, dan partisipasi merupakan elemen kunci dari proses pendidikan (formal atau non-formal). Membangun budaya seperti itu membutuhkan kerja keras secara berkelanjutan dan komitmen dari semua pihak.

Hong (2008:71-76) mengatakan bahwa budaya mutu adalah sebagai berikut : *Quality culture is the enterprise in long-term quality management*

process, enclose quality problems arising from the activities of all manners, this approach reflects the enterprise unique quality viewpoint of value. Including the enterprise standard, value orientation, moral concept, innovative consciousness, way of behavior, competitive consciousness, legal concept, customs, traditional concept, the goal of enterprise, enterprise system, enterprise image and so on. It not only shows the enterprise culture's function and nature, but also for marketing refers to the total product concept of entirety.

Budaya mutu menurut Goetsch dan Davis (2002:164) adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan mutu secara terus menerus. Budaya mutu terdiri dari filosofi, keyakinan, sikap, norma, tradisi, prosedur, dan harapan yang meningkatkan kualitas. Budaya mutu yang dimaksud dari pendapat tersebut adalah kemampuan usaha jangka panjang dalam proses manajemen mutu yang di dalamnya melibatkan masalah mutu yang timbul dari kegiatan dengan berbagai cara. Pendekatannya mencerminkan usaha yang unik dipandang dari segi nilainya, yang didalamnya mencakup standar perusahaan, orientasi nilai, konsep-konsep moral, keadaran yang inovatif, cara perilaku, kesadaran yang kompetitif, konsep hukum, adat, konsep tradisional, tujuan perusahaan, sistem perusahaan, citra perusahaan dan sebagainya. Hal ini tidak hanya menunjukkan fungsi budaya perusahaan dan keasliannya, tetapi juga untuk pemasaran yang mengacu pada konsep total produk secara menyeluruh.

Terkait dengan pentingnya budaya mutu pendidikan khususnya di tingkat universitas, seperti yang dikemukakan Hong (2008:71-76) dapat ditarik

kesimpulan bahwa budaya mutu yang dimaksud dilakukan dalam waktu yang lama dengan berbagai cara dalam proses manajemen mutu. Adapun cakupan budaya mutu pada tingkat universitas dapat dikatakan meliputi standar universitas, orientasi nilai, konsep-konsep moral, kesadaran yang inovatif dalam pengembangan keilmuan, cara prilaku, kesadaran kompetitif dalam pengembangan keilmuan, berdasarkan konsep hukum yang berlaku, adat istiadat atau kebiasaan yang ada, konsep tradisional, tujuan institusi, sistem dalam institusi, dan citra dan reputasi institusi tersebut.

Budaya mutu menurut Goetsch dan Davis dalam Tjiptono dan Diana (2003:75) adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus-menerus. Dengan demikian universitas yang memiliki budaya mutu akan memiliki sistem nilai yang dapat menciptakan lingkungan akademik yang kondusif untuk melakukan perbaikan mutu layanan akademik secara terus menerus. Membangun budaya mutu melibatkan perencanaan dan aktivitas spesifik pada lingkungan akademik.

Goetch & Davis menjelaskan secara rinci tahapan untuk melakukan perubahan budaya mutu dalam organisasi, antara lain: 1) Identifikasi perubahan yang dibutuhkan, 2) Tulis rencana perubahan, 3) Mengembangkan rencana perubahan, 4) Memahami proses transisi emosional, 5) Mengidentifikasi orang yang berpengaruh, 6) Lakukan pendekatan persuasif, dan 7) Terapkan strategi pengenalan (sosialisasi) Sementara budaya mutu terdiri dari filosof, keyakinan, sikap, norma, nilai, tradisi, prosedur, dan harapan yang meningkatkan kualitas.

Dengan demikian Hong dan Tjiptono mengemukakan bahwa keterlibatan aspek filosof, keyakinan, sikap, norma, nilai, tradisi, prosedur dan harapan yang memiliki peranan penting dalam meningkatkan budaya mutu sehingga kualitas produk dan jasa dapat meningkat sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Hasil penelitian Ashwin Srinivasan dan Bryan Kurey (2014:21-36) yang mengemukakan tentang a *“true culture of quality” as an environment in which employees not only follow quality guidelines but also consistently see others taking quality-focused actions, hear others talking about quality, and feel quality all around them.* Budaya mutu yang sebenarnya sebagai lingkungan di mana karyawan tidak hanya mengikuti pedoman mutu tetapi juga secara konsisten melihat orang lain mengambil tindakan yang berfokus pada mutu (pola perilaku), mendengar orang lain berbicara tentang mutu (pola pikir), dan merasakan mutu di sekitar mereka (pola sikap).

Pendapat para ahli di atas tentang budaya mutu (*quality culture*), semuanya mengarah kepada pentingnya budaya mutu dalam suatu lembaga atau organisasi, karena budaya mutu merupakan jaminan tentang kualitas dan terintegrasi dalam proses manajemen mutu terpadu. Budaya mutu juga merupakan upaya yang berorientasi pada perbaikan secara terus menerus dalam suatu lembaga untuk mencapai kualitas produk atau jasa yang dihasilkan.

Menurut Tjiptono dan Diana ((2003:75-76) bahwa karakteristik umum organisasi yang memiliki budaya mutu adalah sebagai berikut: (1) Perilaku sesuai dengan slogan, (2) Masukan dari pelanggan diminta dan digunakan untuk meningkatkan mutu secara terus menerus, (3) Para karyawan dilibatkan dan

diberdayakan, (4) Pekerjaan dilakukan dalam suatu tim, (5) manajer level eksklusif diikutsertakan dan dilibatkan, (6) Sumberdaya yang memadai disediakan dimana pun dan kapan pun dibutuhkan untuk menjamin perbaikan mutu secara terus menerus, (7) Pendidikan dan pelatihan diadakan agar para karyawan pada semua level memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan mutu secara terus menerus, (8) Sistem penghargaan dan promosi didasarkan pada kontribusi terhadap perbaikan mutu secara terus menerus, (9) Rekan kerja dipandang sebagai pelanggan internal, (10) Pemasok diperlakukan sebagai mitra kerja. Pendapat lain dikemukakan oleh Usman (2006: 223) karakteristik organisasi yang memiliki budaya mutu yaitu sebagai berikut; 1) Komunikasi yang terbuka dan kontiniu, 2) Kemitraan internal yang saling mendukung, 3) Pendekatan kerjasama tim dalam suatu proses dan dalam mengatasi masalah, 4) Obsesi terhadap perbaikan terus menerus, 5) Pelibatan dan pemberdayaan karyawan secara luas, dan 6) Menginginkan masukan dan umpan balik/feedback.

Berdasarkan kajian teori, hasil-hasil penelitian yang relevan dan indikator budaya mutu yang telah diuraikan di atas, dapat disintesakan definisi budaya mutu adalah aktifitas seseorang dalam memenuhi harapan pelanggan dalam suatu organisasi secara berkelanjutan yang berorientasi pada nilai, norma, keyakinan, moral, kesadaran inovatif, kesadaran kompetitif, dan tradisi profesional.

2.1.4 Motivasi Berprestasi

Kata motivasi berasal dari suku kata motif yang sering diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan. Setiap sikap dan perilaku individu selalu didasari oleh

motif tertentu. Motif inilah yang menjadi awal dari setiap pemikiran, sikap dan perilaku manusia. Berdasarkan pemikiran ini maka dapat dikatakan bahwa motif adalah dorongan atau kebutuhan yang bersumber dari dalam diri seseorang untuk memikirkan, menyikapi, dan melakukan sesuatu.

Motif, secara sederhana, dapat diartikan sebagai sesuatu yang ada di dalam diri seseorang yang mendorong orang tersebut untuk melakukan aktivitas. Hal ini berarti bahwa perilaku sadar manusia selalu terjadi dengan adanya motivasi. Oleh karena itu istilah "motivasi", menurut Pace dan Paules (2006:119) merujuk pada kondisi dasar yang mendorong tindakan. Dengan bertitik tolak pada pengertian motif tersebut, motivasi sering diartikan sebagai dorongan yang bersumber dari diri seseorang untuk melakukan sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu.

Menurut Usman (2010:223) bahwa motif adalah kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*), dorongan (*desire*) atau impuls, sedangkan motivasi adalah keinginan untuk berbuat sesuatu. Dalam konteks ini motivasi dapat diartikan sebagai faktor-faktor yang dapat mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Motivasi akan selalu ada dan berkembang pada diri individu selama individu melaksanakan aktivitas kehidupannya.

Uraian di atas menyatakan bahwa motivasi merupakan dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk berusaha mengadakan perubahan tingkah laku yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhannya. Bagi Robbins (2009) motivasi didefinisikan sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Pandangan yang hampir sama diutarakan

Usman bahwa motivasi ialah keinginan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*), dorongan (*desire*) atau impuls. Dengan demikian motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau di dalam seseorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku.

Motivasi dapat juga diartikan sebagai kekuatan (energi) yang terdapat pada diri seseorang yang dapat menimbulkan dorongan dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Malone (2007:78) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik adalah motivasi yang tidak memerlukan rangsangan dari luar karena memang telah ada dalam diri individu sendiri yaitu sesuatu atau sejalan dengan kebutuhan. Artinya individu berperilaku atau berbuat sesuatu karena didorong oleh faktor-faktor dari dalam diri individu sendiri. Sedangkan motivasi ekstrinsik timbul karena adanya rangsangan dari luar individu. Motivasi ekstrinsik bersifat nyata dan dapat dilihat orang lain.

Menurut Robbins (2006:448) motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Jadi motivasi merupakan upaya yang ada dalam diri seseorang dalam memenuhi kebutuhannya guna mencapai tujuan organisasi. Hasibuan (2007) mengatakan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Kekuatan atau dorongan (motivasi) yang dimiliki akan banyak menentukan kualitas perilaku yang ditampilkan individu. Jika kekuatan tersebut kuat, maka kualitas perilakunya akan berbeda jika dorongan tersebut lemah. Kekuatan dorongan inilah yang menentukan kualitas dan insensitas perilaku individu dalam merespon setiap rangsangan yang datang padanya. Berdasarkan definisi motivasi yang telah dikemukakan tersebut, dapat dipahami bahwa dalam konsep motivasi dapat dikenal tiga unsur kunci, yaitu dorongan, upaya, dan kebutuhan. Dorongan merupakan unsur kekuatan yang menimbulkan usaha menampilkan sikap atau melakukan aktivitas baik yang bersifat instrinsik maupun ekstrinsik. Sedangkan upaya dimaksudkan sebagai kemauan untuk menampilkan sikap atau melakukan sesuatu (perilaku), dan kebutuhan merupakan unsur tujuan dari motivasi yakni ingin memenuhi kebutuhan dari individu. Dengan demikian dalam konteks organisasi ketiga unsur motivasi tersebut harus dipandang sebagai satu kesatuan dalam memahami sikap dan perilaku pegawai yang bekerja dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah kekuatan atau dorongan dari dalam diri seseorang untuk mau melakukan sesuatu aktivitas atau menampilkan perilaku-perilaku tertentu untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dengan penuh perhatian dan ketekunan. Batasan ini menjelaskan bahwa tidak ada perilaku sadar seseorang tanpa didasari oleh kekuatan atau dorong untuk berbuat yang dikenal dengan motivasi. Kekuatan atau dorongan melakukan sesuatu muncul dan dilaksanakan dengan sungguh-sungguh dan penuh perhatian. Perilaku apapun dan/atau kegiatan apapun yang dilakukan

secara sadar selalu didasari oleh adanya motivasi. Hal ini senada dengan definisi yang dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2007:74) bahwa motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang pegawai yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku.

Kekuatan atau dorongan (motivasi) yang dimiliki akan banyak menentukan kualitas perilaku yang ditampilkan individu. Jika kekuatan tersebut kuat, maka kualitas perilakunya akan berbeda jika dorongan tersebut lemah. Kekuatan dorongan inilah yang menentukan kualitas dan intensitas perilaku individu dalam merespon setiap rangsangan yang datang padanya. Berdasarkan definisi motivasi yang telah dikemukakan tersebut, dapat dipahami bahwa dalam konsep motivasi dapat dikenal tiga unsur kunci, yaitu dorongan, upaya, dan kebutuhan. Dorongan merupakan unsur kekuatan yang menimbulkan usaha menampilkan sikap atau melakukan aktivitas baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Sedangkan upaya dimaksudkan sebagai kemauan untuk menampilkan sikap atau melakukan sesuatu (perilaku), dan kebutuhan merupakan unsur tujuan dari motivasi yakni ingin memenuhi kebutuhan dari individu. Dengan demikian dalam konteks organisasi ketiga unsur motivasi tersebut harus dipandang sebagai satu kesatuan dalam memahami sikap dan perilaku pegawai yang bekerja dalam organisasi.

Salah satu teori motivasi yang menjadi kajian pokok dalam penelitian ini adalah motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi merupakan teori yang menjelaskan bagaimana seseorang individu berupaya mencapai prestasi yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas yang diembannya. Teori motivasi berprestasi bersumber dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh McClelland

dalam Usman (2008:259). Menurut teori ini setiap individu memiliki tiga kebutuhan utama, yakni kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan berkuasa (*need for power*). Ketiga kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang sangat kuat dalam menggerakkan aktivitas atau perilaku individu. Sebagai contoh seseorang individu yang mempunyai kebutuhan prestasi yang tinggi terdorong untuk menetapkan tujuan yang penuh tantangan dan akan bekerja keras untuk mencapai tujuan tersebut serta menggunakan keahlian dan kemampuan yang diperlukan untuk mencapainya.

David dan Newstrom (2007:83) mengemukakan motivasi berprestasi (*achievement motivation*) adalah dorongan dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Menurut sumber ini, orang yang memiliki motivasi berprestasi ingin berkembang dan tumbuh, serta ingin maju menelusuri tangga keberhasilan. Menurut Spinath (2009:80-90) motivasi berprestasi adalah dorongan terus menerus untuk meningkatkan tingkat kinerja seseorang untuk mencapai kesuksesan dalam kompetisi.

Berdasarkan teori motivasi berprestasi ini dapat diketahui bahwa manusia bekerja karena didorong oleh kebutuhan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan. Kebutuhan prestasi tercermin dari keinginan individu melaksanakan tugas secara konsisten dan bertanggung jawab dimana untuk mencapai tujuannya ia berani menghadapi resiko serta menginginkan umpan balik yang segera. Kebutuhan afiliasi muncul oleh keinginan bersahabat, bekerja sama, empati, dan efektif

dalam bekerja. Sedangkan kebutuhan kekuasaan tampak pada individu yang cepat tanggap terhadap masalah, ingin memengaruhi orang lain, aktif menjalankan kebijakan organisasi, senang membantu orang dengan mengesankan dan selalu menjaga prestasi, reputasi serta posisinya.

Seseorang yang memiliki motivasi berprestasi sangat dibutuhkan oleh organisasi karena pencapaian tujuan akan lebih efektif. Orang yang memiliki motivasi berprestasi adalah mereka yang memandang organisasi sebagai arena untuk mencapai keberhasilan pribadi yang tidak boleh disia-siakan. Setiap kesempatan dimanfaatkan sedemikian rupa untuk melaksanakan segala sesuatu yang dapat memungkinkannya tertantang mencapai tujuan atau prestasi yang tinggi. Kondisi seperti ini tentu akan menguntungkan organisasi, karena pegawai dipastikan tidak akan menjadikan organisasi semata-mata sebagai tempat mencari nafkah atau tempat menggunakan waktu luang.

Berdasarkan pendapat para ahli dan teori tentang motivasi di atas, dapat disintesis bahwa motivasi berprestasi sebagai dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar dapat meraih sukses atau prestasi kerja yang gemilang.

Dosen yang bertugas sebagai tenaga pendidik di perguruan tinggi, diharapkan memiliki motivasi berprestasi yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Motivasi berprestasi inilah dasar utama dalam menampilkan komitmennya untuk mensukseskan pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi dosen mengacu pada dorongan dari dalam dirinya untuk melakukan segala kegiatan atau

tugas dengan sebaik-baiknya agar dapat meraih sukses atau prestasi kerja yang gemilang.

Motivasi berprestasi dosen seperti dikemukakan di atas, akan terlihat pada tampilan-tampilan perilaku dalam melaksanakan aktivitasnya di kampus. Motivasi berprestasi dosen yang bekerja di lingkungan prodi dapat diketahui dengan memperhatikan ciri-ciri atau karakteristik perilaku yang ditampilkan. Tampilan karakteristik dosen yang memiliki motivasi berprestasi terwujud dari tampilan kognisi, afeksi, dan konasi individu seperti dikemukakan para ahli berikut.

Kamars (1980: 126-132) menjelaskan bahwa tampilan dari aspek kognisi, meliputi: (1) menyelesaikan tugas dengan hasil sebaik mungkin; (2) bekerja tidak atas dasar untung-untungan (*gambling*); (3) berfikir dan berorientasi ke masa depan dengan berusaha mengantisipasi hasil kerjanya secara logik; (4) lebih mementingkan prestasi ketimbang upah yang akan diterimanya; (5) realistik menilai dirinya; (6) tidak boros, konsumtif, melainkan produktif; (7) menghargai hadiah yang diterimanya; (8) cenderung berorientasi ke dalam (*inner orientation*) kendati cukup tanggap terhadap stimulasi lingkungan.

Dari segi konasi meliputi (1) bersemangat, bekerja keras dan penuh vitalitas, (2) tidak gampang menyerah dan merasa bersalah kalau tidak berbuat sebaik mungkin (3) tidak cepat lupa diri kalau mendapat pujian atas prestasinya, (4) dengan senang hati menerima kritik atas hasil kerjanya dan bersedia menjalankan petunjuk-petunjuk orang lain selama itu sesuai dengan gagasannya,

(5) lebih senang bekerja pada tugas-tugas yang sukar, cukup menantang untuk berkreasi, bukan yang monoton.

Dari segi afeksi atau emosi meliputi: (1) gembira secara wajar manakala memenangkan persaingan kerja dengan rekan-rekannya, (2) selalu menjadikan pekerjaannya yang lalu sebagai umpan-balik bagi penentuan tindakan lanjutan, (3) segan bekerja dalam suasana bersaing (dalam arti positif) dan berusaha meninggalkan rekan-rekannya jauh di belakang, (4) merasa menyesal kalau hasil kerjanya jelek, apalagi kalau diperlukan orang lain, (5) berprinsip, bahwa upah yang diterima hendaknya sepadan dengan kualitas dan prestasi kerjanya, dan (6) memperhitungkan resiko yang sedang dengan hasil yang dapat diduga, ketimbang resiko besar walaupun hasilnya besar.

Jika ditelusuri sumber lain, seperti dalam Luthans (1989) ditemukan sejumlah karakteristik individu yang memiliki motivasi berprestasi yang meliputi (1) suka mengambil resiko yang moderat, (2) memerlukan umpan balik yang segera, (3) puas dengan prestasi, dan (4) asyik dengan tugas. Sedangkan dalam Gibson, Ivancevich, Donnelly (2007:75) karakteristik tersebut meliputi (1) memilih tujuan yang moderat yang mereka pikir akan mampu diraih, mereka menghindari tujuan prestasi yang mudah dan sulit, (2) memilih umpan balik langsung dan dapat diandalkan mengenai bagaimana mereka berprestasi, dan (3) menyukai tanggung jawab pemecahan masalah.

Djaali (2008:109-110) menjelaskan bahwa terdapat enam karakteristik individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi, yang meliputi : (1) menyukai situasi yang menuntut tanggung jawab pribadi atas hasil-hasilnya dan bukan atas

dasar untung-untungan, nasib, atau kebetulan; (2) memilih tujuan yang realistis tetapi menantang dari tujuan yang terlalu mudah dicapai atau terlalu besar risikonya, (3) mencari situasi atau pekerjaan di mana ia memperoleh umpan balik dengan segera dan nyata untuk menentukan baik atau tidaknya hasil pekerjaannya, (4) senang bekerja sendiri dan bersaing untuk mengungguli orang lain, (5) mampu menanggulangi pemuasan keinginannya demi masa depan yang lebih baik, (6) tidak tergugah untuk sekedar mendapatkan uang, status, atau keuntungan lainnya, ia akan mencarinya apabila hal-hal tersebut merupakan lambang prestasi, suatu ukuran keberhasilan. Usman (2008: 260) juga menguraikan enam ciri bagi orang yang memiliki motivasi berprestasi, yakni: (1) Bertanggung jawab atas segala perbuatannya, mengaitkan diri pada karier atau hidup masa depan, tidak menyalahkan orang lain dalam kegagalannya; (2) Berusaha mencari umpan balik atas segala perbuatannya, selalu bersedia mendengarkan pendapat orang lain sebagai masukan dalam memperbaiki dirinya; (3) Berani mengambil resiko dengan penuh perhitungan (menantang dan terwujud) melebihi orang lain, lebih unggul, ingin menciptakan yang terbaik; (4) Berusaha melakukan sesuatu secara inovatif dan kreatif (sesuatu yang baru, sesuatu yang tidak ada duanya), banyak gagasan, dan mampu mewujudkan gagasannya dengan baik, ingin bebas berkarya, kurang menyenangi sistem yang membatasi gerakannya ke arah yang lebih positif, kekuatan datang dari tindakan sendiri bukan dari orang lain; (5) Merasa dikejar-kejar waktu, pandai mengatur waktunya, yang dapat dikerjakan sekarang jangan ditunda hari esok, dan 6) bekerja keras dan bangga atas hasil yang telah dicapai.

Uraian David dan Newstrom (2007:85) menjelaskan sejumlah karakteristik orang yang berorientasi pada prestasi, yakni: bekerja keras apabila mereka memandang bahwa mereka akan memperoleh kebanggaan pribadi atas upaya mereka, apabila hanya terdapat sedikit resiko gagal, dan apabila mereka mendapat balikan spesifik tentang prestasi diwaktu lalu. Sebagai manajer, mereka cenderung mempercayai bahwa bawahan mereka, mau berbagi dan menerima gagasan secara terbuka, menetapkan tujuan tinggi, dan berharap bahwa pegawainya juga akan berorientasi prestasi.

Berdasarkan kajian ciri-ciri orang yang memiliki motivasi berprestasi di atas, dapat disintesis sejumlah ciri atau karakteristik dosen yang memiliki motivasi berprestasi. Penentuan ciri atau karakteristik motivasi berprestasi dosen ini didasarkan pada nilai-nilai pendidikan yang memang bagian dari kehidupan dari seorang dosen di tingkat prodi. Ciri atau karakteristik motivasi berprestasi tersebut meliputi; (1) keinginan berprestasi unggul, (2) berorientasi kemandirian dan bukan untung-untungan (*gambling*), (3) pola pikir berorientasi ke depan, (4) bersemangat, bekerja keras, dan pantang menyerah, (5) menyukai pekerjaan yang menantang, (6) keinginan mengetahui umpan balik segera, (7) susah jika gagal dalam pekerjaan, dan (8) praktis, optimis dan berani, (9) kesukaan terhadap situasi pekerjaan yang menuntut tanggung jawab pribadi.

Untuk memahami masing-masing ciri yang dimaksudkan, akan dijelaskan secara rinci pada bagian berikut:

- 1) Keinginan berprestasi unggul. Dosen yang selalu berusaha menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya. Artinya sebagai dosen sebaiknya melakukan

pekerjaan sesuai dengan tuntutan dari tugas dan fungsi pokoknya serta bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, selalu berusaha mencapai yang terbaik dalam pekerjaannya. Hal tersebut dilakukan bukan sebagai kewajiban tetapi sebagai kebutuhan semata.

- 2) Berorientasi kemandirian. Dosen bekerja dengan mengandalkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan sendiri. Dalam ciri ini, dosen bekerja dengan penuh perhitungan bukan untung-untungan. Artinya tidak mengandalkan orang lain membuat dia sukses. dan berusaha untuk memahami apa yang harus dikerjakannya dan berusaha semaksimal mungkin melaksanakannya dengan membuat perencanaan yang matang. Karakteristik dosen yang demikian menginginkan pekerjaan asal-asalan tetapi dengan perhitungan yang matang dan jelas.
- 3) Pola pikir berorientasi ke depan. Karakteristik ini mengandung makna bahwa dosen harus memiliki pandangan ke depan (visi). Setiap melakukan sesuatu aktivitas, selalu memikirkan apa dan bagaimana dampaknya di masa yang akan datang baik terhadap dirinya maupun lembaga. Dosen yang memiliki motivasi berprestasi selalu memikirkan apa yang paling baik untuk dilaksanakan dan dicapai di masa yang akan datang.
- 4) Bersemangat, bekerja keras, dan pantang menyerah. Semangat adalah kata yang tidak terpisah dalam kehidupan orang yang memiliki motivasi berprestasi. Semangat adalah dorongan dari dalam diri yang dapat membuat seseorang mau melakukan sesuatu tanpa mengenal lelah. Dosen yang memiliki motivasi berprestasi selalu menghindari sikap malas atau tidak mau tahu. Jika sesuatu pekerjaan atau aktivitas tidak dapat diselesaikan pada waktu yang telah

ditetapkan ataupun belum memberikan hasil yang maksimal, selalu berusaha dan tidak mau menyerah. Ciri lain adalah tidak mengenal rasa kecewa, tetapi kegagalan dijadikan sebagai acuan untuk bekerja lebih baik lagi di masa yang akan datang.

- 5) Menyukai pekerjaan yang menantang. Pekerjaan yang disukai orang yang memiliki motivasi berprestasi adalah pekerjaan yang bersifat menantang. Pekerjaan yang cukup menantang adalah pekerjaan yang menuntut orang untuk mengerahkan seluruh kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan secara optimal. Dosen tidak menginginkan pekerjaan yang gampang atau mudah. Setiap pekerjaan yang dipercayakan kepadanya, dipandang sebagai pekerjaan yang cukup menantang, tidak dipandang sepele, sehingga harus dikerjakan dengan mengerahkan seluruh kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan kecakapan lainnya.
- 6) Keinginan mengetahui umpan balik segera. Dosen yang memiliki motivasi berprestasi selalu ingin mengetahui sejauh mana pekerjaan telah dapat diselesaikan atau menghasilkan suatu produk. Orang yang memiliki karakteristik ini, ingin terus memperoleh umpan balik sebagai acuan untuk mengadakan perbaikan atas tugas atau pekerjaan yang dilaksanakan
- 7) Susah jika gagal dalam pekerjaan. Orang yang memiliki motivasi berprestasi adalah orang yang merasa tidak cepat puas, malah susah jika mengalami kegagalan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Artinya dosen yang memiliki motivasi berprestasi, tidak akan pernah merasa senang selama pekerjaannya tidak memberikan hasil yang memuaskan dirinya.
- 8) Praktis, optimis dan berani dalam bekerja. Orang yang memiliki motivasi berprestasi adalah orang yang tidak mau terjebak dalam formalitas atau hal-hal

yang ideal. Dalam hal ini, selalu bekerja secara praktis dengan rasa kepercayaan diri yang tinggi dan keberanian menerima resiko dari apa yang dilaksanakan.

- 9) Kesukaan terhadap situasi pekerjaan yang menuntut tanggung jawab pribadi. Orang yang memiliki motivasi berprestasi adalah orang yang menerima pekerjaan yang menantang dengan tanggung jawab pribadi yang tinggi. Selalu berusaha agar orang lain tidak menanggung resiko atas pekerjaan yang dilakukan secara pribadi atau bersama-sama. Selain itu, dalam bekerja selalu berusaha untuk tidak melemparkan tanggung jawab kepada orang lain jika sesuatu pekerjaan mengalami kegagalan atau keberhasilan. Prinsip utama yang dipegang adalah "apapun yang dilakukan dan dihasilkan dalam bekerja merupakan menjadi tanggung jawab sendiri.

Berdasarkan uraian konsep, teori, faktor-faktor penentu, dan indikator motivasi berprestasi di atas, dapat disintesa bahwa motivasi berprestasi adalah dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan atau tugas secara sungguh-sungguh dengan keinginan berprestasi unggul, berorientasi kemandirian, pola pikir berorientasi ke depan, bersemangat, bekerja keras dan pantang menyerah, menyukai pekerjaan yang menantang, keinginan mengetahui umpan balik segera, susah jika gagal dalam pekerjaan, praktis optimis dan berani, dan tanggung jawab pribadi agar dapat mencapai keunggulan dan meraih sukses atau prestasi kerja yang gemilang di dalam pekerjaannya.

2.1.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap yang ditunjukkan seseorang dalam merasakan pekerjaannya. Menurut Colquitt, Lepine, dan Wesson (2009:107) kepuasan kerja

adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan atas penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Wexley dan Yulk mengartikan kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. Newstrom (2007:204) mengemukakan kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan dan emosi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya.

Pada hakekatnya menurut Sutrisno (2009:80) kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Sedangkan Robbins dan Judge (2009:117) menyatakan *job satisfaction is a positive feeling about a job resulting from an evaluation of its characteristics*. Kepuasan kerja menggambarkan sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya. Lebih lanjut dikatakan *job require interacting with coworkers and bosses, following organizational rules and policies, meeting performance standards, living with working conditions that are often less than ideal, and the job like*. Pekerjaan bukan hanya sekedar bekerja, tetapi lebih luas lagi, misalnya membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan para atasan, mematuhi peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan organisasi, memenuhi standar kerja, hidup dengan suasana kerja yang sering kali kurang dari ideal, dan sebagainya. Pendapat senada dikemukakan Gibson, et.al (1992:106) yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau perilaku negatif dan

pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Kepuasan kerja menurut Ivancevich (2007: 185) bergantung pada tingkat hasil intrinsik dan ekstrinsik, dan bagaimana pemegang pekerjaan memandang hasil tersebut. Hasil ini memiliki nilai yang berbeda bagi masing-masing orang, bagi sebahagian orang, pekerjaan yang menantang dan bertanggung jawab mungkin memiliki nilai netral atau bahkan negatif karena tergantung dari pendidikan dan pengalaman mereka di masa lalu yang berkenaan dengan pekerjaan yang menyediakan hasil intrinsik. Sedangkan bagi orang lain, hasil pekerjaan semacam itu mungkin memiliki nilai positif yang tinggi. Kepentingan yang diberikan setiap orang terhadap hasil pekerjaannya adalah berbeda-beda. Menurut Allen (2000:799-811) perbedaan ini akan menciptakan tingkat kepuasan kerja yang berbeda pula untuk jenis pekerjaan yang sama. Perbedaan individu yang penting lainnya meliputi keterlibatan pekerjaan dan komitmen terhadap organisasi. Masing-masing orang berbeda dalam hal: (1) pekerjaan merupakan minat utama mereka dalam kehidupan; (2) mereka secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaan; (3) mereka mempersepsikan pekerjaan sebagai inti dari harga diri; dan (4) mereka mempersepsikan pekerjaan sebagai hal yang konsisten dengan konsep diri. Orang yang tidak terlibat dalam organisasi yang mempekerjakan mereka tidak dapat diharapkan untuk menghasilkan kepuasan kerja yang sama seperti orang yang terlibat. Perbedaan individu juga didapati pada keadilan yang dipersepsikan dari hal yang dipertimbangkan pekerja sebagai

penghargaan yang adil (Ivanchevich,2007:186). Jika hasil pekerjaan dipersepsikan sebagai tidak adil bila dibandingkan dengan hasil pekerjaan lainnya dalam pekerjaan yang serupa serta memerlukan usaha yang serupa, maka pekerja akan mengalami ketidakpuasan dan mencari cara untuk mengembalikan keadilan, mungkin dengan mencari penghargaan yang lebih besar atau mungkin dengan mengurangi usaha.

Locke (1976:1300) mendefinisikan kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Jadi kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Selanjutnya Wagner dan Hollenbeck (2006:106) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan yang dihasilkan dari persepsi bahwa pekerjaan seseorang memenuhi atau memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai penting pekerjaan. Kepuasan kerja mencakup tiga komponen utama: nilai, pentingnya nilai-nilai, dan persepsi. Kepuasan kerja merupakan fungsi dari nilai-nilai, yaitu, apa yang disadari seseorang atau tidak, yang ingin dialami dari pekerjaan. Nilai tidak sama dengan kebutuhan dalam arti bahwa kebutuhan yang paling mendasar untuk mempertahankan hidup, seperti kebutuhan akan oksigen dan air. Komponen kedua adalah pentingnya nilai-nilai. Orang tidak hanya berbeda dalam nilai-nilai yang mereka pegang, tetapi juga dalam bobot mereka berikan kepada nilai-nilai, dan perbedaan-perbedaan kritis mempengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka. Komponen terakhir adalah

persepsi. Kepuasan mencerminkan persepsi tentang situasi sekarang dan nilai-nilai yang diperoleh dari pekerjaan. Demikian juga penelitian Colin (2004:592-599) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh nilai-nilai, norma ataupun asumsi, yang merupakan cakupan budaya organisasi, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja, sebagaimana juga disimpulkan penelitian Ambarita (2010:213) bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Menurut Strauss dan Sayles (1980:5) kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, tidak bersemangat untuk bekerja, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen, dan melakukan kesibukan yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan yang sedang dilakukan. Sedangkan menurut Garry (1982:364) karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran, kurang aktif dalam kegiatan perserikatan, dan biasanya berprestasi kerja yang lebih baik dari pada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Teori *Value - Percept* yang dikemukakan Colquitt, Lepine, dan Wesson (2009:107) menyatakan "*job satisfaction depends on whether you perceive that your job supplies the things that you value*". Teori ini dituliskan dengan persamaan:

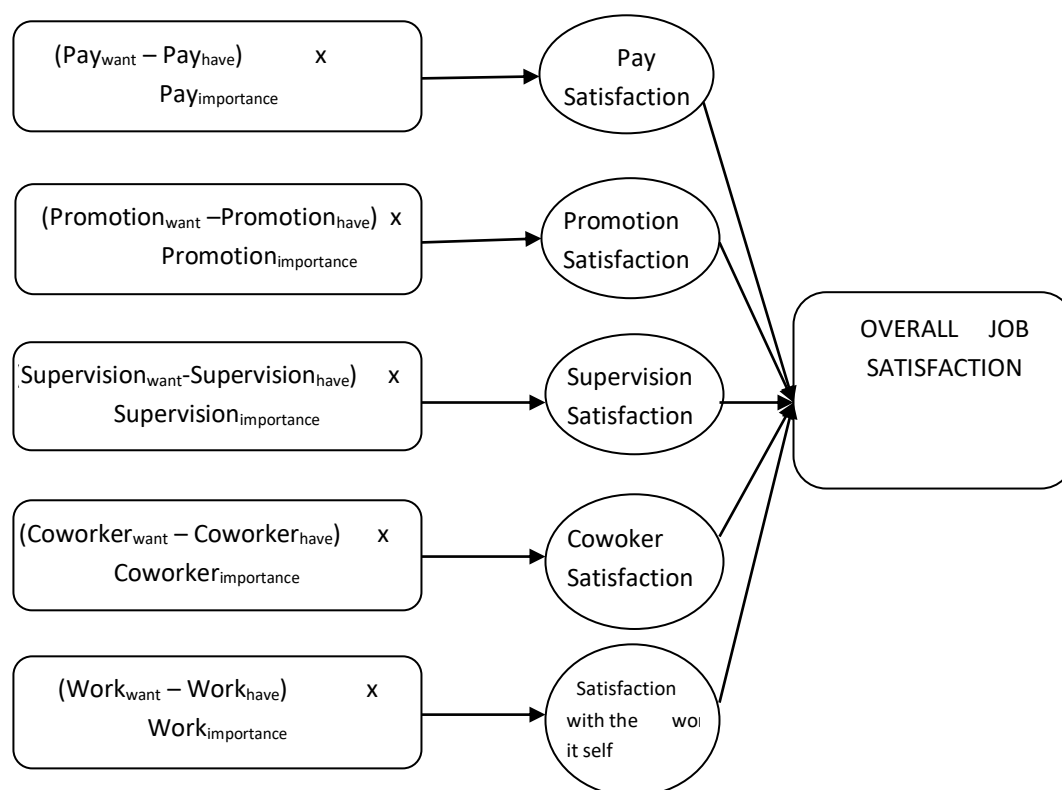
$$\text{Dissatisfaction} = (V_{\text{want}} - V_{\text{have}}) \times (V_{\text{importance}})$$

Keterangan: dissatisfaction = ketidakpuasan

V_{want} = besar nilai yang diharapkan

V_{have} = besar nilai yang disediakan pekerjaan
 $V_{\text{importance}}$ = seberapa penting nilai tersebut bagi pekerja

Jika perbedaan antara *wants* dan *have* adalah besar akan menimbulkan ketidakpuasan, terutama bila nilai yang diinginkan itu penting. Selanjutnya Colquitt, Lepine, dan Wesson menggambarkan Model Teori *Value - Percept Job Satisfaction* tersebut seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.7 berikut.



Gambar 2.7 The Value-Perfect Theory of Job Satisfaction

Sumber: Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, dan Michael J. Wesson (2009). *Organization Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: The McGraw-Hill Com., Inc., p.8.

Pada gambar 2.7 tersebut ditunjukkan bahwa (1) *Pay Satisfaction*: mengacu pada perasaan anggota organisasi tentang gaji mereka, jadi perbedaan antara gaji yang diharapkan dengan gaji yang didapatkan menentukan kepuasan gaji; (2)

Promotion Satisfaction: mengacu pada perasaan anggota tentang kebijakan promosi organisasi, termasuk apakah promosi sering terjadi, adil, dan berdasarkan kemampuan. Jadi perbedaan antara promosi yang diharapkan dengan promosi yang didapatkan menentukan kepuasan promosi; (3) *Supervision Satisfaction*: mencerminkan perasaan anggota organisasi tentang atasan mereka, termasuk apakah atasan adalah kompeten, sopan, dan komunikator baik. Sebagian besar anggota organisasi mengajukan dua pertanyaan tentang atasan mereka: (1) "Dapatkah mereka membantu saya mencapai hal yang saya nilai?" dan (2) "Apakah mereka umumnya menyenangkan?". Pertanyaan pertama tergantung pada apakah atasan memberikan imbalan untuk kinerja yang baik, membantu anggota organisasi mendapatkan sumber daya yang diperlukan, dan melindunginya dari gangguan yang tidak perlu. Pertanyaan kedua tergantung pada apakah atasan memiliki kepribadian yang baik, serta nilai dan keyakinan yang mirip dengan filosofi kerja anggota organisasi. Jadi perbedaan antara supervisi yang diharapkan dengan supervisi yang didapatkan menentukan kepuasan supervisi; (4) *Coworker Satisfaction*: mengacu pada perasaan anggota organisasi tentang sesama mereka, termasuk apakah rekan kerja cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan, dan menarik, sebagai lawannya malas, gosip, tidak menyenangkan, dan membosankan. Anggota organisasi mengajukan jenis yang sama pertanyaan tentang rekan kerja mereka yang dilakukan tentang supervisor mereka: (1) "Dapatkah mereka membantu saya melakukan pekerjaan saya?" Dan (2) "Apakah saya nyaman berada di sekitar mereka?". Pertanyaan pertama sangat penting karena kebanyakan dari kita bergantung, sampai batas tertentu, pada rekan

kerja kita ketika melakukan tugas pekerjaan. Pertanyaan kedua juga penting karena kita menghabiskan waktu hanya sebanyak waktu rekan kerja seperti yang dilakukan anggota keluarga sendiri. Rekan kerja yang menyenangkan dan menyenangkan membuat hari kerja pergi lebih cepat, sedangkan rekan kerja yang tidak sopan dan mengganggu bisa membosankan. Jadi perbedaan antara rekan kerja yang diharapkan dengan rekan kerja yang didapatkan menentukan kepuasan rekan kerja; dan (5) *Satisfaction with the work it self*: mencerminkan perasaan karyawan tentang tugas-tugas mereka yang sebenarnya, termasuk apakah tugas yang menantang, menarik, dihormati, dan memanfaatkan keterampilan atau sebaliknya membosankan, berulang, dan tidak nyaman. Jadi perbedaan kepuasan yang diharapkan dari pekerjaan dengan kepuasan yang didapatkan dari pekerjaan menentukan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Singkatnya, Teori *Value-Percept* menunjukkan bahwa anggota organisasi akan puas ketika mereka merasa bahwa pekerjaan mereka menawarkan gaji, promosi, supervisor, rekan kerja, dan tugas pekerjaan yang mereka nilai.

Berdasarkan uraian teori-teori di atas dapat disintesa bahwa kepuasan kerja dosen di perguruan tinggi dalam penelitian ini adalah pernyataan tercapainya suatu harapan ataupun sikap terhadap pekerjaan yang menimbulkan perasaan senang terhadap pelaksanaan pekerjaan, yang didefinisikan dengan indikator imbalan kerja, pengharapan atas pekerjaan, peningkatan karier, dukungan teman kerja, dan pengawasan.

Kepuasan kerja mempunyai arti penting baik anggota organisasi maupun bagi organisasinya, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam

lingkungan organisasi. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, demikian sebaliknya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan O'Reilly, Chatman, dan Caldwell (2010:28) yang menyimpulkan adanya hubungan antara "person-organization fit" dengan tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi dan "turn over" anggota organisasi, dimana "person-organization fit" merupakan kesesuaian nilai, kesesuaian tujuan, pemenuhan kebutuhan, dan kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001:225) terdapat lima faktor yang mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu: (1) *need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan); (2) *discrepancies* (ketidaksesuaian); (3) *value attainment* (pencapaian nilai); (4) *equity* (keadilan); dan (5) *dispositional/genetic components* (komponen genetik). 1). *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan), kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhan. 2). *Discrepancies* (ketidaksesuaian), pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaannya. 3). *Value attainment* (pencapaian nilai), kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting. 4). *Equity* (keadilan), kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. 5). *Dispositional/genetic components* (komponen genetik), kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Individu akan merasa puas dalam kerja apabila tidak terdapat perbedaan atau selisih antara apa yang diharapkannya

dengan kenyataan yang dihadapinya. Andaikan yang dirasakan dan diperoleh lebih besar dari apa yang menurut mereka harus ada, maka terjadi tingkat kepuasan yang semakin tinggi, demikian sebaliknya. Sedangkan Robbins dan Judge (2009;119) menemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kerja itu sendiri sebesar 70 persen, pengawasan kerja 65 persen, bayaran 58 persen, dan promosi jabatan 20 persen. Selanjutnya Newstrom (2007 :214-221) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh penghasilan yang diterima individu, supervisi, profil pekerjaan, sejawat dan kondisi pekerjaan.

Greenberg dan Baron (2000:179-180) mengajukan pedoman untuk meningkatkan kepuasan kerja sebagai berikut: (1) membuat pekerjaan menjadi menyenangkan; (2) memiliki gaji, benefit, dan kesempatan promosi yang adil; (3) menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka; dan (4) mendesain pekerjaan agar menarik dan menyenangkan.

Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan, karena orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan dari pada yang membosankan. Meskipun beberapa pekerjaan secara intrinsik membosankan, pekerjaan tersebut masih mungkin meningkatkan tingkat kesenangan ke dalam setiap pekerjaan.

Memiliki gaji, benefit, dan kesempatan promosi yang adil. Orang yang percaya bahwa sistem pengupahan tidak jujur cenderung tidak puas dalam pekerjaannya. Jika mereka merasa dibayar dengan jujur dan apabila diberi kesempatan untuk memilih tunjangan tambahan yang paling diinginkan, kepuasan kerjanya cenderung naik.

Menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka. Organisasi harus memberi perhatian dalam menemukan minat dan keahlian dari orang yang akan dipekerjakannya, yang sudah dipekerjakannya, agar sesuai dengan pekerjaan mereka.

Mendesain pekerjaan agar menarik dan menyenangkan. Desain pekerjaan sesuai dengan individunya, misalnya dengan memberikan tanggung jawab lebih dan membentuk lebih banyak variasi, arti, identitas, otonomi, dan umpan balik.

Menurut Sopiah (2008:172) aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah (a) promosi, (b) gaji, (c) pekerjaan itu sendiri, (d) supervise, (e) teman kerja, (f) keamanan kerja, (g) kondisi kerja, (h) administrasi, (i) komunikasi, (j) tanggung jawab, (k) pengakuan, (l) prestasi kerja, dan (m) kesempatan untuk berkembang. Sedangkan Edy Sutrisno (2009:84) menyatakan bahwa komunikasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Lebih lanjut Mullins (2005:703) mengajukan dua cara untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu dengan mengukur kesesuaian antara yang diharapkan organisasi dengan yang dicari individu dari pekerjaan, dan dengan cara mengukur kesesuaian keinginan individu dengan yang diterimanya dari organisasi.

Menurut Davis, Broschak, dan George (2003:475-485), dalam suatu organisasi dimana sebagian besar anggotanya memperoleh kepuasan kerja, tidak tertutup kemungkinan sebagian kecil di antaranya merasakan ketidakpuasan. Ketidakpuasan anggota organisasi dapat diungkapkan dalam sejumlah cara, yakni: (1) *exit (keluar)*; (2) *voice (suara)*; (3) *loyalty (kesetiaan)*; dan (4) *neglect (pengabaian)*.

Exit (keluar): perilaku diarahkan untuk meninggalkan organisasi, yang meliputi mencari posisi baru sekaligus mengundurkan diri. *Voice* (suara): secara aktif dan konstruktif berupaya memperbaiki kondisi, yang meliputi menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk kegiatan perserikatan. *Loyalty* (kesetiaan): secara pasif namun optimis menunggu perbaikan kondisi, yang meliputi membela organisasi dari kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar. *Neglect* (pengabaian): secara pasti membiarkan keadaan memburuk, yang meliputi keabsenan atau keterlambatan kronis, penurunan usaha, dan peningkatan tingkat kesalahan.

Pemimpin dalam tataran program studi berfungsi sebagai pembangkit minat (*motivator*) mampu memelihara keharmonisan dalam bekerja, memahami permasalahan bawahan, memberikan penghargaan, dan memberikan kepuasan. Kemampuan dalam memelihara hubungan antar pribadi digunakan untuk memahami kebutuhan atau kesulitan bawahan dalam melaksanakan tugas, sehingga apabila kebutuhan terpenuhi maka bawahan akan termotivasi untuk menjalankan tugas dengan baik, dan hal ini merupakan kepuasan juga bagi dosen.

Berdasarkan uraian konsep, teori, faktor-faktor penentu, dan indikator kepuasan kerja di atas, dapat disitesa bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan yang mencerminkan perasaan senang atau tidak senang terhadap pekerjaan itu sendiri, hubungan antar sesama rekan kerja, kesempatan untuk maju dan berkembang, kebebasan dalam bekerja, dan penghargaan atas pekerjaan.

2.2 Penelitian Relevan

Penelitian –penelitian yang menguji tentang model komitmen organisasi telah dikembangkan, terkait dengan faktor-faktor budaya mutu, motivasi dan kepuasan kerja, meskipun sifatnya masih terbatas terhadap pengukuran model untuk masing-masing variabel-variabel ini. Penelitian peneliian saat ini yang mencoba mengukurbeberapa variabel kuat dengan komitmen organisasi dosen menggunakan pendekatan *modelling* telah menguji beberapavariabel-variabel yang dapat menentukan komitmen organisasi. Beberapa penelitian tersebut diantaranya sebagai berikut :

1. Penelitian Asman Izmail, et. Al (2010:9) dengan judul “*Relationship between leaders dan followers as a predictor of organizational comitmmnt and job satisfaction*’ menyimpulkan secara khusus kepemimpinan partisipatif (dengan koefisien $\beta = 0,53$; $> 0,005$) dan konsulatif (dengan koefisien $\beta = 0,22$; $p < 0,01$) ditemukan menjadi prediktor signifikan dari kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kedua gaya kepemimpinan partisipatif bertindak sebagai prediktor dari kepuasan kerja dalam organisasi. Hasil penelitian ini dapat mendukung pendapat bahwa kepemimpinan pastisipatif memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi dilingkungan universitas .
2. Peneltian Monica Meslin (2017:28) Tentang “*influence of organizational commitment, career development, work motivation, and individual characteristics on job satisfaction and employee performance, East Halmahera Regency*” menemukan bahwa komitmen organisasi, pengembangan karir dan motivasi kerja cukup efektif ketika digunakan sebagai stimulator kepuasan

kerja dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, kepuasan kerja melalui pengembangan karier; motivasi kerja dan karakteristik individu dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Hasil pengujian terhadap kriteria Goodness of Fit Index (GFI) setelah model dimodifikasi menunjukkan bahwa analisis konfirmatori dan Pemodelan Persamaan struktural dalam penelitian ini dapat diterima karena model fit dengan skor Chi-square = 164,94 (nilai kritis <124,34); GFI = 0,924 (nilai kritis > 0,90); dan AGFI = 0,841 (nilai kritis > 0,90). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam sebuah lembaga tempatnya bekerja.

3. Penelitian Rabiuri Oriyomi (2013:76). Tentang "*Career self efficacy, Achivement motivation, and organizational commitment for job satisfaction in Oyo Town*". Menyimpulkan bahwa motivasi berprestasi dan komitmen organisasi dianggap sebagai prediktor terhadap kepuasan kerja dosen di perguruan tinggi di kota Oyo. Penelitian ini dilakukan terhadap 300 dosen (149 laki-laki dan 151 perempuan) dari empat perguruan tinggi secara acak.
4. Penelitian Getahun, (2016: 1-6). Dengan judul "*Teacher's Job Satisfaction and Its Relationship with Organizational Commitment In Ethiopian Primary Schools: Focus On Primary Schools Of Bonga Town*" menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi. Artinya, sekolah dan dinas pendidikan dapat meningkatkan komitmen guru terhadap sekolahnya dengan menciptakan lingkungan yang lebih kondusif dan lebih memuaskan di tempat kerja. Beberapa faktor yang dapat meningkatkan

kepuasan kerja guru antara lain dengan menciptakan kesempatan pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dukungan kepemimpinan dan manajemen, menunjukkan akuntabilitas dan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan di tingkat sekolah.

5. Penelitian Joko Utomo, et.al.(2017: 1-6) dengan judul “*The Effect Achievement Motivation, Leadership Character and Internal Culture Towards Employee’s Performance a Case Corporate from Indonesia*” menemukan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dan karakteristik kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi berprestasi karyawan. Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa karakteristik kepemimpinan tidak berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan, dan budaya internal berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.
6. Penelitian Sophie, et.al. (2019: 635–650) tentang “*Participative Leadership and Organizational Identification in SMEs in the MENA Region: Testing the Roles of CSR Perceptions and Pride in Membership*” yang bertujuan untuk mengeksplorasi proses yang menghubungkan kepemimpinan partisipatif dengan identifikasi organisasi. Studi ini meneliti hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan persepsi karyawan dan menyelidiki rasa bangga dalam keanggotaan CSR dengan identifikasi organisasi. Rasa bangga dalam keanggotaan organisasi merupakan salah satu indikator komitmen organisasi. Bukti empiris diperoleh dari data yang dikumpulkan melalui survei pada karyawan di perusahaan kecil dan menengah di tiga negara di kawasan Timur Tengah dan Afrika Utara, khususnya Uni Emirat Arab, Lebanon, dan Tunisia.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif mengarah pada persepsi yang positif dari karyawan internal CSR dan bahwa persepsi CSR ini mengarah pada kebanggaan dalam keanggotaannya yang pada gilirannya, menghasilkan identifikasi organisasi.

7. Penelitian Miao, et.al.(2013:576-592) dengan judul “*Participative Leadership and the Organizational Commitment of Civil Servants in China: The Mediating Effects of Trust in Supervisor*”. Studi ini meneliti apakah kepemimpinan partisipatif menumbuhkan komitmen organisasi di antara pegawai negeri Tiongkok, dan menganalisis mekanisme efek jalurnya. Analisis faktor konfirmasi dan pemodelan persamaan struktural mengungkapkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan partisipatif tingkat supervisor dengan komitmen normatif bawahan, tetapi tidak ada hubungan dengan komitmen kontinuitas. Komitmen afektif diidentifikasi sebagai variabel mediator yang mendasari hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan komitmen organisasi. Hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa pegawai sipil Cina adalah pegawai yang menerima distribusi kekuasaan yang tidak merata antara atasan dan bawahan dan biasanya menunjukkan tingkat komitmen afektif dan normatif yang lebih rendah dalam organisasi dari pada yang bukan pegawai sipil. Hasil penelitian memberikan rekomendasi untuk memperkuat reformasi administrasi dan penerapan kepemimpinan partisipatif dalam layanan sistem sipil baru China.
8. Penelitian Yuniarto, M., (2017:240-253) dengan judul “*Pengaruh Manajemen Partisipatif, Budaya Organisasi, Persepsi Kemampuan Kognitif, dan Kepuasan*

Kerja terhadap Kinerja Dosen di Universitas Negeri Medan”. Menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung variabel manajemen partisipatif, kepuasan kerja dan kinerja dosen. Hasil analisis memberikan informasi bahwa 28,5% pengaruh langsung manajemen partisipatif terhadap kepuasan kerja dosen Unimed. Hasil temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan manajemen partisipatif sangat berperan dalam upaya peningkatan kepuasan kerja dosen Unimed. Selanjutnya hasil analisis memberikan informasi bahwa terdapat 21,3% pengaruh langsung manajemen partisipatif terhadap kinerja dosen Unimed. Hasil temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan manajemen partisipatif sangat berperan dalam upaya peningkatan kinerja dosen Unimed. Sedangkan pengaruh tidak langsung manajemen partisipatif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar sebesar 30,1%.

9. Penelitian, Osbeth Sinaga (2019; 224). Dengan judul “*Pengaruh efikasi diri, kemampuan manajemen, komunikasi internal, dan kepuasan kerja terhadap komitmen normatif dosen di Universitas Quality Medan*” menemukan bahwa (1) efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen normatif, (2) efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen normatif, (4) kepuasan kerja memediasi pengaruh efikasi diri terhadap komitmen normatif.
10. Penelitian Rozy, et.al.(2019: 29-57) dengan judul “*Effect of Participative leadership Style on Employee Performance of Coffee Trading Companies in Kenya*”. Hasil penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif

berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian juga menggambarkan bahwa 86,5% varians dalam kinerja karyawan di antara para manajer dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan partisipatif. Selanjutnya, berdasarkan analisis regresi ditemukan hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif dan kinerja karyawan. Koefisien regresi untuk gaya kepemimpinan partisipatif menyiratkan bahwa setiap unit perubahan dalam gaya kepemimpinan direksi menaikkan 0,943 unit perubahan kinerja karyawan.

11. Penelitian Marsudi Lestariningsih (2017: 1-8) dengan judul "*Self Efficacy and Achievement Motivation on Performance with Perceived Organizational Support Moderation (A study on private university lecturer with "A" Accreditation Kopertis Region VII East Java)*". Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi berprestasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja dosen pada universitas dengan predikat akreditasi A di Jawa Tengah. Dosen dengan motivasi berprestasi tinggi menunjukkan kemauan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan oleh universitas dengan perbaikan dan pengembangan di bidang pengajaran dengan melaksanakan kontrak perkuliahan, menggunakan silabus, dan selalu berusaha menjalankan proses pembelajaran dengan baik.
12. Penelitian Kowo Solomon (2018 :40-60) dengan judul "*Effect of Participative Leadership Style on Employees Productivity*". Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Gaya kepemimpinan partisipatif telah

terbukti menjadi alat yang sangat efektif untuk meningkatkan tingkat produktivitas karyawan.

13. Penelitian Sagnak (2016:181-194). Tentang “*Participative leadership and change-oriented organizational citizenship: The mediating effect of intrinsic motivation*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Model motivasi digunakan untuk menjelaskan pengaruh perilaku kepemimpinan partisipatif atasan terhadap prestasi kerja karyawan dan menegaskan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan memberi motivasi intrinsik untuk karyawan. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif mempengaruhi perilaku karyawan melalui peningkatan motivasi intrinsik.
14. Penelitian Christine (2020:18-32) dengan judul “*The Quality Culture Inventory: a comprehensive approach towards measuring quality culture in higher education*”. Menyimpulkan bahwa penjaminan mutu dan pengembangan mutu merupakan tantangan utama dari institusi pendidikan tinggi. Budaya mutu mengacu pada budaya organisasi, yang menekankan pentingnya peningkatan mutu yang berkelanjutan, sikap bersama, dan komitmen terhadap kualitas. Oleh karena itu, dikembangkan 'Inventarisasi Budaya Mutu (QCI)' yang mewakili pendekatan komprehensif untuk mengimplementasikan budaya mutu di perguruan tinggi. Pada langkah pertama, penelitian ini merangkum pengembangan dan validasi empiris dari QCI, yang terdiri dari enam dimensi (misalnya komitmen berorientasi mutu, kepemimpinan, dan komunikasi). Pada langkah kedua, hubungan antara dimensi QCI dan beberapa ukuran hasil potensial (misalnya kepuasan kerja).

QCI memungkinkan perguruan tinggi mengevaluasi status budaya mutu mereka saat ini berdasarkan bukti empiris dan mengembangkan rekomendasi berorientasi target untuk peningkatan kualitas.

15. Penelitian Małgorzata, et.al. (2018; 1-22) dengan judul “*Trust-Based Quality Culture Conceptual Model for Higher Education Institutions*” menyimpulkan bahwa model konseptual budaya mutu berbasis kepercayaan yang diusulkan dapat digunakan sebagai instrumen yang memandu proses perubahan. Model ini menyajikan interaksi unsur kepercayaan dan budaya mutu di perguruan tinggi (PT). Hal ini mengidentifikasi keterkaitan dari representasi kunci dan juga dapat menjadi titik referensi bagi setiap PT untuk melakukan proses penyelidikan atau refleksi mendalam yang memungkinkan diagnosis kontekstual yang lebih baik dari tahap di mana PT yang sedang dalam proses membangun berbasis budaya mutu atas kepercayaan. Saat ini, budaya mutu dipandang sebagai pendekatan yang paling holistik untuk memahami mutu dalam konteks pendidikan tinggi yang dibangun di atas pencapaian *quality management (QM)*, *quality assurance (QA)*, etos akademik, tradisi dan keyakinan yang ada di PT, sehingga menunjukkan peran pemersatu untuk pihak struktural dan manajerial serta komponen budaya dan psikologis dari sebuah universitas. Model yang disajikan menemukan peran kepercayaan yang tumbuh dalam proses pengembangan budaya mutu dan mengasumsikan bahwa ketika kepercayaan dipupuk dan dikembangkan dengan benar di antara pemangku kepentingan utama, maka budaya mutu akan lebih berkelanjutan. Hasilnya dapat berkontribusi pada penciptaan lingkungan akademik yang

membudaya yang mendukung pencapaian tujuan seperti peningkatan komitmen mahasiswa dan civitas akademika fakultas dan peningkatan reputasi PT. Pendekatan sistemik untuk mengembangkan budaya mutu berdasarkan kepercayaan tampaknya menjadi pilihan untuk menjadi lebih siap untuk perubahan organisasi dan mentalitas yang terus-menerus sesuai tuntutan. Oleh karena itu, pemahaman yang lebih baik dan penggunaan pengetahuan tentang interaksi budaya mutu dan kepercayaan dapat memberikan masukan berharga tambahan untuk proses mendefinisikan visi PT di abad 21.

16. Penelitian Bendermacher, et.al. (2017) dengan judul “*Unravelling quality culture in higher education: a realist review*” mengemukakan bahwa Konteks-Mekanisme-Hasil, merupakan konfigurasi budaya mutu di perguruan tinggi (PT). Klasifikasi utama pendorong dan penghambat elemen yang berkaitan dengan konteks organisasi (struktural/manajerial, komunikasi, kepemimpinan, budaya/psikologis), mekanisme kerja (pengetahuan, pemberdayaan, kepemilikan bersama dan komitmen) dan hasil budaya mutu (kepuasan mahasiswa/staf, peningkatan proses pembelajaran berkelanjutan bagi mahasiswa/staf dan mengembangkan diri). Kepemimpinan merupakan elemen konteks organisasi yang 'mengikat' struktural / manajerial dan elemen budaya/psikologis melalui penciptaan kepercayaan dan pemahaman bersama. Pimpinan dalam PT bertindak sebagai penggerak utama untuk pengembangan budaya mutu dengan mempengaruhi alokasi sumber daya, klarifikasi peran dan tanggung jawab, penciptaan kemitraan dan mempengaruhi orang dan

manajemen proses. Pemimpin yang efektif dianggap yang mampu mengambil banyak peran, yaitu motivator, *vision setter*, *task master* dan penganalisis. Komunikasi berfungsi sebagai elemen konteks organisasi yang mengikat keduanya. Pertama, karena komunikasi memungkinkan distribusi strategi, kebijakan dan tanggung jawab. Kedua, karena melalui komunikasi staf memperoleh informasi tentang praktik terbaik. Komitmen sebagai suatu mekanisme kesediaan untuk memberikan usaha ekstra pada pekerjaan seseorang dan kecenderungan untuk peduli dengan kualitas pekerjaannya. Komitmen muncul dari pemberian insentif kepada staf, melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan organisasi, penyelarasan staf dan nilai-nilai manajemen dan peningkatan keahlian staf. Kepemilikan bersama mencerminkan tanggung jawab bersama untuk pengembangan budaya mutu di PT.

17. Penelitian Nasrun dan Dody Feliks (2017), dengan judul "*The Effect of Organizational Culture and Job Satisfaction on Teacher Organizational Commitment of State Junior High School in Tebing Tinggi*". Hasil penelitian menemukan Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (14,36%). Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap komitmen Organisasional (4,97%). Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap Komitmen Organisasional (4,62%).
18. Tutar, et.al (2011:32-44) dengan judul "*The Effect of Employee Empowerment on Achievement Motivation and the Contextual Performance*

of Employee”, menemukan bahwa pemberdayaan dan motivasi berprestasi memberikan pengaruh dalam peningkatan kinerja.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu di atas, semua penelitian telah menguji faktor-faktor yang dianggap prediktor dan penentu komitmen organisasi, namun demikian penelitian-penelitian yang ada masih belum secara khusus menguji kepemimpinan partisipatif, budaya mutu, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja dalam model kajian. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba mengembangkan dan menguji variabel-variabel tersebut yang menurut peneliti perlu diuji signifikansinya terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian diharapkan temuan penelitian ini dapat menjadi pengetahuan baru dan rujukan bagi keberlanjutan penelitian-penelitian lainnya.

2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian-uraian teoretis sebagaimana yang telah dijelaskan di atas, maka rumusan kerangka konseptual penelitian diuraikan sebagai berikut:

2.3.1 Kepemimpinan Partisipatif dan Motivasi Berprestasi Dosen

Kepemimpinan adalah faktor kunci dalam suksesnya suatu organisasi serta manajemen. Kepemimpinan adalah entitas yang mengarahkan kerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang baik diyakini mampu mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi dapat bersaing secara baik. Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis dan sumber lain untuk membangkitkan, melibatkan dan memotivasi anggotanya.

Sebagai pemimpin di perguruan tinggi, ketua program studi memiliki sejumlah tugas dan tanggung jawab yang cukup berat. Dalam menjalankan peran dan fungsi kepemimpinannya secara optimal, ketua program studi perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Kepemimpinan partisipatif pada dasarnya kepemimpinan yang selalu menerapkan dan mengutamakan keterlibatan mental dan emosional orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi. Perilaku kepemimpinan partisipatif selalu tampak pada kemampuan pemimpin dalam melibatkan staf dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan partisipatif memiliki *leader* atau pemimpin dengan gaya persuasif, dimana *leader* mampu untuk mengajak, mengarahkan bawahannya untuk ikut serta dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini diyakini karena kepemimpinan partisipatif adalah hal-hal yang berhubungan dengan kemampuan pemimpin dalam memengaruhi, mengajak, menghimbau, mengarahkan, dan/atau menggerakkan staf, pegawai, dan warga lainnya melalui pelibatan mereka dalam aktivitas organisasi agar mau bekerja keras secara sukarela dalam upaya mencapai tujuan yang diharapkan.

Ketua program studi yang partisipatif adalah pemimpin yang dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya melalui pemberian dukungan atas usaha dosen dan pegawai, pelibatan dosen dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, peningkatan komunikasi dua arah (konsultasi), pemberian rasa tanggung jawab, dan pembinaan rasa memiliki. Ketua program studi yang menerapkan kepemimpinan partisipatif dapat digambarkan sebagai pemimpin

yang memberi kesempatan kepada dosen yang dipimpinnya untuk ikut menentukan kebijakan yang akan dilakukan oleh program studinya. Dengan mengikut sertakan dosen dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, maka dosen akan merasa bertanggungjawab untuk melaksanakan apa yang telah diputuskan bersama, dan akan berani pula menerima resiko sebagai akibat dari keputusan dan kesepakatan yang sudah diambil bersama. Dengan pola ini, maka ketua program studi akan merasa memiliki dukungan dalam upaya agar organisasi yang dipimpinnya menjadi lebih baik, sehingga akan lebih terpacu dan selalu berusaha meningkatkan mutu program studi. Dorongan pemimpin untuk selalu memperhatikan mutu yang dihasilkan memicu sikap pemimpin untuk selalu memperoleh yang terbaik.

Situasi yang tercipta dari kepemimpinan partisipatif tersebut menjadikan ketua program studi untuk selalu mengembangkan diri, menghasilkan yang terbaik bagi organisasi yang dipimpinnya, serta selalu berusaha memberdayakan anggota organisasinya. Pelibatan dosen dalam pengambilan keputusan, selalu diajak berkomunikasi (konsultasi), diberi tanggung jawab, dan pembinaan rasa memiliki akan menumbuhkan motivasi berprestasi pada dosen untuk mengembangkan diri. Dengan demikian, menurut peneliti restrukturisasi saat ini dalam proses pendidikan di Universitas Negeri Medan mendesak perlunya kepemimpinan partisipatif bagi pemberdayaan dosen agar proses pencapaian tujuan program studi menjadi lebih efektif. Peneliti menduga bahwa kepemimpinan partisipatif ketua program studi memiliki pengaruh terhadap motivasi berprestasi dosen.

2.3.2 Kepemimpinan Partisipatif dan Kepuasan Kerja Dosen

Sebagai pemimpin di perguruan tinggi, dalam menjalankan peran dan fungsi kepemimpinannya secara optimal, ketua program studi perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Kepemimpinan partisipatif pada dasarnya kepemimpinan yang selalu menerapkan dan mengutamakan keterlibatan mental dan emosional orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi. Perilaku kepemimpinan partisipatif selalu tampak pada kemampuan pemimpin dalam melibatkan staf dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang baik diyakini mampu mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi dapat bersaing secara baik. Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis dan sumber lain untuk membangkitkan, melibatkan dan memotivasi anggotanya. Oleh karena itu, kepemimpinan partisipatif memiliki *leader* atau pemimpin dengan gaya persuasif, dimana *leader* mampu untuk mengajak, mengarahkan bawahannya untuk ikut serta dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan partisipatif merupakan kepemimpinan yang selalu mengutamakan keterlibatan mental dan emosional orang-orang yang tergabung

dalam suatu organisasi. Dengan demikian perilaku kepemimpinan partisipatif menunjukkan adanya kemauan dan kemampuan pemimpin dalam melibatkan staf dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan partisipatif dapat digambarkan sebagai pemimpin yang memberi kesempatan kepada staf yang dipimpinya untuk ikut menentukan kebijakan yang akan dilakukan organisasinya. Dengan mengikut sertakan staf dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, maka staf akan merasa bertanggungjawab untuk melaksanakan apa yang telah diputuskan bersama, dan akan berani pula menerima resiko sebagai akibat dari keputusan dan kesepakatan yang sudah diambil bersama. Dengan pola ini, maka pemimpin akan merasa memiliki dukungan dan teman dalam upaya agar organisasi yang dipimpinya menjadi lebih baik, sehingga pemimpin akan lebih terpacu dan akan selalu berusaha memperhatikan mutu yang akan dihasilkan organisasinya.

Kepuasan Kerja merupakan suatu tingkatan di mana kebutuhan, keinginan dan harapan dari seseorang dapat terpenuhi yang dapat meningkatkan kinerja. Kepuasan kerja secara umum merujuk pada perasaan kepuasan seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian, kepuasan meliputi perasaan positif dan negatif seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Pimpinan yang dapat memenuhi harapan dan keinginan dari bawahannya akan menciptakan kepuasan kerja. Ketua program studi harus dapat memberikan pengaruh yang dapat diterima semua dosen agar dosen dapat berbuat dan melakukan pekerjaannya dengan perasaan senang sesuai dengan tuntutan program studi. Dosen yang memiliki kepuasan kerja akan menjadi pekerja yang bersemangat

sehingga tidak merasakan bekerja sebagai tugas yang harus diselesaikan dengan penuh tanggung jawab. Peneliti menduga bahwa kepemimpinan partisipatif ketua program studi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dosen.

2.3.3 Budaya Mutu dan Motivasi Berprestasi Dosen

Budaya Mutu merupakan sebuah nilai dalam organisasi maupun perusahaan yang mana dapat menciptakan sebuah lingkungan yang kondusif yang dibuat untuk perbaikan mutu secara berkesinambungan. Suatu organisasi maupun lembaga pendidikan perlu menerapkan budaya mutu, sehingga tercipta nilai serta aturan yang akan membantu dalam perbaikan kualitas serta mutu lembaga secara berkesinambungan (*continuous improvement*). Suatu keharusan yang harus dimiliki oleh perguruan tinggi yang ingin memiliki lulusan yang berkualitas, ialah mengimplementasikan budaya mutu.

Penerapan budaya mutu dalam perguruan tinggi merupakan sebuah langkah yang harus di ambil oleh pemangku kebijakan, karena pentingnya budaya mutu dalam membangun perguruan tinggi yang unggul. Keberhasilan perguruan tinggi dalam menciptakan perubahan yang berorientasi pada mutu, pemimpin harus mempunyai pandangan jauh kedepan mengenai arah dan tujuan dari universitas dan dosen harus mempunyai kapabilitas yang mencakup kemampuan individual dan kelompok. Adanya apresiasi seperti hadiah dan penghargaan kepada dosen yang menunjukkan kinerja yang tinggi, mekanisme pembagian tugas yang sesuai dengan kemampuan akan mendorong para dosen untuk melakukan perbaikan-perbaikan dalam proses pembelajaran, melakukan pengembangan kompetensi atau bidang keahlian untuk bersama-sama dalam

mengembangkan mutu program studi. Dengan mengimplementasikan budaya mutu serta di dukung dengan manajemen mutu (*quality management*) yang baik oleh pimpinan program studi dan motivasi berprestasi dosen yang tinggi melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya akan menghasilkan lulusan yang berkualitas.

Motivasi berprestasi ini menjadi dasar utama dalam menampilkan komitmennya untuk mensukseskan pencapaian tujuan program studi, sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi dosen mengacu pada dorongan dari dalam dirinya untuk melakukan segala kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar dapat meraih sukses atau prestasi kerja yang gemilang. Motivasi berprestasi dosen seperti dikemukakan di atas, akan terlihat pada tampilan-tampilan perilaku dalam melaksanakan aktivitasnya di kampus.

Bila setiap dosen menyadari bahwa nilai-nilai budaya mutu mampu diimplementasikan dalam pekerjaannya, maka akan menimbulkan kegairahan dan semangat bagi dosen untuk dapat melaksanakan setiap pekerjaannya dengan baik serta memberikan pelayanan yang bermutu kepada pelanggannya. Hal ini akan menimbulkan motivasi berprestasi bagi dosen, karena mereka dapat berbuat yang terbaik demi pencapaian tujuan program studi. Dengan demikian, peneliti menduga bahwa budaya mutu berpengaruh terhadap motivasi berprestasi dosen.

2.3.4 Budaya Mutu dan Kepuasan Kerja Dosen

Penerapan budaya mutu dalam perguruan tinggi merupakan sebuah langkah yang harus di ambil oleh pemangku kebijakan di perguruan tinggi, karena pentingnya budaya mutu dalam membangun perguruan tinggi menjadi

perguruan tinggi yang unggul. Keberhasilan perguruan tinggi dalam menciptakan perubahan yang berorientasi pada mutu, pemimpin harus mempunyai pandangan jauh kedepan mengenai arah dan tujuan yang ditetapkan dan dosen harus mempunyai kapabilitas yang mencakup kemampuan individual dan kelompok. Adanya apresiasi seperti hadiah dan penghargaan kepada dosen yang menunjukkan kinerja yang tinggi, mekanisme pembagian tugas yang sesuai dengan kemampuan akan mendorong para dosen untuk melakukan perbaikan-perbaikan dalam proses pembelajaran, melakukan pengembangan kompetensi atau bidang keahlian untuk bersama-sama dalam mengembangkan mutu program studi. Dengan mengimplementasikan budaya mutu serta di dukung dengan manajemen mutu (*quality management*) yang baik oleh pimpinan program studi dan kepuasan kerja dosen yang tinggi, dosen akan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas.

Perlu dipahami bahwa budaya mutu merupakan upaya yang berorientasi pada perbaikan secara terus menerus dalam suatu lembaga untuk mencapai kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, terutama apabila budaya mutu mencerminkan budaya kerja yang antara lain meliputi: nilai bersama, keyakinan, harapan dan komitmen terhadap mutu. Nilai, keyakinan, harapan, dan komitmen terhadap mutu yang tercermin pada seseorang dalam melaksanakan tugasnya, sehingga dengan atau tanpa disadari yang bersangkutan telah menunjukkan kepuasan kerja, setidaknya dalam bentuk kepuasan bila produk atau jasa yang dihasilkan dapat mencapai kualitas sesuai dengan standar yang ditetapkan. Nilai-nilai bersama dan norma-norma yang dimiliki organisasi pada dasarnya

merupakan kompilasi nilai-nilai dan norma individu yang telah memperoleh kepuasan kerja sebagai akibat ditemukannya kesesuaian antara nilai dan “*attitude*” (sikap) dalam dirinya bersesuaian dengan nilai, norma dan perilaku organisasi.

Budaya mutu yang kuat di program studi akan dapat mempengaruhi perilaku dosen untuk bertindak dalam melakukan tugas-tugasnya dengan selalu mengedepankan mutu. Bila setiap dosen menyadari bahwa nilai-nilai budaya mutu mampu diimplementasikan dalam pekerjaannya, maka akan menimbulkan kegairahan dan semangat bagi dosen untuk dapat melaksanakan setiap pekerjaannya dengan baik serta memberikan pelayanan yang bermutu kepada mahasiswanya. Hal ini akan menimbulkan kepuasan bagi dosen, karena mereka dapat berbuat yang terbaik demi pencapaian tujuan program studi. Dengan demikian, peneliti menduga bahwa budaya mutu berpengaruh terhadap kepuasan kerja dosen.

2.3.5 Kepemimpinan Partisipatif dan Komitmen Organisasi Dosen

Kepemimpinan partisipatif merupakan kepemimpinan yang selalu mengutamakan keterlibatan mental dan emosional orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi. Dengan demikian perilaku kepemimpinan partisipatif menunjukkan adanya kemauan dan kemampuan pemimpin dalam melibatkan staf dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan partisipatif dapat digambarkan sebagai pemimpin yang memberi kesempatan kepada staf yang dipimpinnya untuk ikut menentukan kebijakan yang akan dilakukan organisasinya. Dengan mengikutsertakan staf dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, maka staf akan merasa

bertanggungjawab untuk melaksanakan apa yang telah diputuskan bersama, dan akan berani pula menerima resiko sebagai akibat dari keputusan dan kesepakatan yang sudah diambil bersama. Dengan pola ini, maka pemimpin akan merasa memiliki dukungan dalam upaya agar organisasi yang dipimpinnya menjadi lebih baik, sehingga pemimpin akan lebih terpacu dan akan selalu berusaha meningkatkan mutu yang akan dihasilkan organisasinya.

Selanjutnya, kepemimpinan yang tidak mampu menerapkan pola kepemimpinan partisipatif, akan membuat staf merasa menjadi pekerja yang hanya bekerja mengikuti dan menjalankan perintah dari pimpinanya. Kondisi ini tentu akan menjadikan rasa kepemilikan staf terhadap organisasi menjadi sangat terbatas, karena tugas-tugunya hanya terbatas pada perintah pimpinan, dan tidak perlu berpikir untuk kemajuan organisasinya. Selain itu, kondisi ini tentu saja akan mengganggu kenyamanan pemimpin, karena komitmennya untuk memperbaiki mutu yang dihasilkan organisasi menjadi tidak berkembang.

Berdasarkan pemikiran tersebut, maka dapat jelaskan bahwa pemimpin yang mampu melibatkan staf dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, akan menghasilkan dorongan pada diri sendiri dan stafnya untuk menghasilkan produk organisasi yang lebih baik. Penerapan kepemimpinan partisipatif akan berupaya memenuhi seluruh harapan staf dan organisasi, sehingga pemimpin harus dapat menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, menjadikan dirinya sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi, melibatkan diri sepenuhnya pada aktivitas organisasi, siap dan bersedia

mempertahankan nama baik organisasi, serta menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi yang dipimpinnya.

Ketua program studi yang mampu mengikutsertakan dosen dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dalam program studi akan memungkinkan dosen merasa berharga di program studi. Perasaan berharga yang dialami dosen dapat memacu untuk memiliki tekad yang kuat untuk menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi tempatnya bekerja, sehingga akan berupaya untuk berkomitmen untuk menghasilkan yang terbaik bagi program studinya. Dengan demikian, peneliti menduga bahwa kepemimpinan partisipatif ketua program studi berpengaruh terhadap komitmen organisasi dosen.

2.3.6 Budaya Mutu dan Komitmen Organisasi Dosen

Budaya adalah suatu campuran interaktif untuk menolak atau meningkatkan perubahan keyakinan, membangun realitas sosial, nilai-nilai, tradisi profesional, norma, cara berfikir dan melakukan sesuatu, dan bahasa atau jargon yang dimiliki oleh anggota organisasi tersebut.

Perlu dipahami bahwa budaya mutu merupakan upaya yang berorientasi pada perbaikan secara terus menerus dalam suatu lembaga untuk mencapai kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, terutama apabila budaya mutu mencerminkan budaya kerja yang antara lain meliputi: nilai bersama, keyakinan, harapan dan komitmen terhadap mutu. Nilai, keyakinan, harapan, dan komitmen terhadap mutu yang tercermin pada seseorang dalam melaksanakan tugasnya, sehingga dengan atau tanpa disadari yang bersangkutan telah menunjukkan kepuasan kerja, setidaknya dalam bentuk kepuasan bila produk atau jasa yang

dihasilkan dapat mencapai kualitas sesuai dengan standar yang ditetapkan. Nilai-nilai bersama dan norma-norma yang dimiliki organisasi pada dasarnya merupakan kompilasi nilai-nilai dan norma individu yang telah memperoleh kepuasan kerja sebagai akibat ditemukannya kesesuaian antara nilai dan “*attitude*” (sikap) dalam dirinya bersesuaian dengan nilai, norma dan perilaku organisasi

Perguruan tinggi yang menerapkan budaya mutu cenderung akan meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan dengan cara mengamalkan nilai-nilai, norma atau tradisi yang ada di lembaga tersebut . Sebagai konsekuensi pengamalan hal tersebut maka civitas akademika universitas akan merasa puas dalam bertindak yang selalu mengedepankan mutu. Dengan demikian maka dosen sebagai pemeberi layanan kepada mahasiswa akan selalu memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya.

Jika budaya mutu dilakukan oleh setiap individu yang ada di progam studi dari tingkat pimpinan sampai pada bawahan maka akan dapat berdampak pada meningkatnya komitmen organisasi, terutama pada dosen. Peneliti menduga bahwa budaya mutu berpengaruh terhadap komitmen organisasi dosen.

2.3.7 Motivasi Berprestasi dan Komitmen Organisasi Dosen

Motivasi berprestasi digambarkan sebagai dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar dapat meraih sukses atau prestasi kerja yang gemilang. Motivasi berprestasi harus dimiliki seorang dosen, mengingat kedudukannya sebagai dosen dan manajer yang bekerja dengan sungguh-sungguh mengelola seluruh komponen sistem pendidikan di prodi untuk membantu peserta didik mengembangkan diri secara optimal.

Motivasi berprestasi diduga dapat menentukan komitmen terhadap mutu lulusan yang akan dihasilkan, dengan dasar pemikiran bahwa dosen yang memiliki motivasi berprestasi akan memandang prodi tempatnya bekerja sebagai satu kesatuan yang harus dikelola sedemikian rupa seperti mengelola diri sendiri. Artinya hanya dosen yang memiliki pola pikir yang berorientasi ke depan, bersemangat, bekerja keras, dan pantang menyerah, menyukai pekerjaan yang menantang, berkeinginan untuk mengetahui umpan balik segera, merasa susah jika gagal dalam pekerjaan, praktis, optimis dan berani, menyukai terhadap situasi pekerjaan yang menuntut tanggung jawab, dan pribadi yang diduga dapat memiliki komitmen terhadap mutu pendidikan yang dihasilkan prodinya.

Dosen akan memiliki komitmen organisasi jika pada dirinya telah tumbuh dan berkembang motivasi untuk berbuat yang paling baik dalam kehidupannya. Keinginan untuk menjadi bagian dari prodi hanya dapat tumbuh dan berkembang jika pada diri dosen sudah tumbuh dan berkembang motivasi untuk berbuat yang paling baik dalam pekerjaannya. Artinya bahwa dosen akan memiliki komitmen organisasi, ketika menampilkan sikap dan perilaku yang mau dan mampu menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, mau dan mampu menjadikan dirinya sebagai bagian tidak terpisahkan dari organisasi, mau dan mampu berpartisipasi sepenuhnya pada segala aktivitas organisasi di bidangnya untuk menunjang pencapaian tujuan organisasi, siap dan bersedia berusaha dengan sungguh-sungguh mempertahankan nama baik organisasi, ingin dan mampu mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi), dan mampu menampilkan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi,

jika memang pada dirinya telah tumbuh dan berkembang motif untuk berbuat lebih baik atau motif berprestasi, hal ini berarti bahwa hanya orang yang punya tekad melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya yang dapat diduga mampu menjadikan pekerjaannya sebagai bagian dari hidupnya. Dengan demikian dosen yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan berusaha untuk mengikat dirinya menjadi bagian tidak terpisahkan dengan lembaganya, sehingga nilai-nilai program studi dijadikan nilai pribadi yang harus diperjuangkan untuk mencapainya semaksimal mungkin. Peneliti menduga motivasi berprestasi dosen berpengaruh terhadap komitmen organisasi dosen.

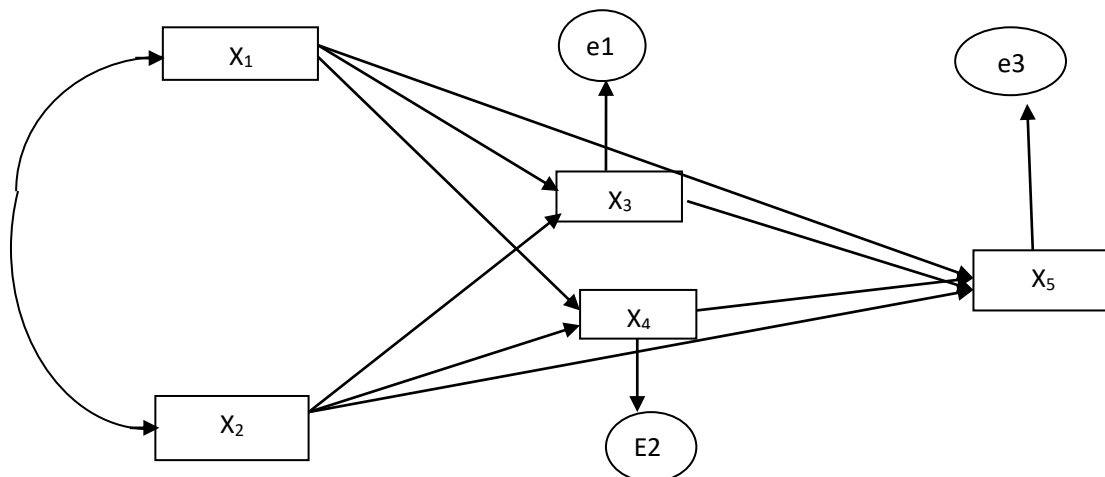
2.3.8 Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Dosen

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempat kerjanya. Kepuasan kerja adalah sikap terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya yang menimbulkan perasaan senang atau tidak senang terhadap pekerjaannya. Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumberdaya manusia pada suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang bersangkutan. Sebab dengan tercapainya kepuasan kerja tersebut diharapkan pencapaian tujuan organisasi akan lebih baik dan akurat. Kepuasan kerja sebagai kombinasi dari kepuasan yang diperoleh di dalam maupun di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Anggota organisasi yang menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak.

Hubungan antara bawahan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga bawahan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja. Sedangkan komitmen merupakan penerimaan seseorang atas nilai-nilai organisasi, keterlibatan secara psikologis, dan loyalitas. Komitmen juga merupakan suatu sikap dan perilaku yang saling mendorong (*reinforce*) antara satu dengan yang lain. Bila seseorang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasinya, maka ia akan menunjukkan perilaku dan sikap yang positif terhadap organisasinya, dia tetap membela kualitas organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi. Kepuasan kerja terbentuk berdasarkan pengalaman terhadap lingkungan pekerjaannya serta berdampak pada munculnya sikap atau tingkah laku tertentu, yaitu komitmen terhadap mutu yang dihasilkan organisasi.

Seorang dosen yang merasa puas dalam melaksanakan setiap pekerjaannya maka ia akan senang dalam bekerja sehingga tanpa disadari dia telah menunjukkan komitmen terhadap program studi tempatnya bekerja, setidaknya dalam penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan program studi, kesiapan dan kesediannya untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama program studi dan tetap merasa senang dan setia untuk bertahan di program studi. Dengan demikian, peneliti menduga bahwa kepuasan kerja dosen berpengaruh terhadap komitmen organisasi dosen.

Berdasarkan kajian teoretis dan kerangka konseptual yang diuraikan di atas, maka dibuat model teoretis variabel penelitian seperti pada Gambar 2.7 berikut:



Gambar 2.7. Model Teoretik Variabel Penelitian

Keterangan Gambar 3.2:

X₁ = Kepemimpinan Partisipatif

X₂ = Budaya Mutu

X₃ = Motivasi Berprestasi

X₄ = Kepuasan Kerja

X₅ = Komitmen Organisasi Dosen

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka teoretis dan kerangka berpikir yang dipaparkan, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Kepemimpinan partisipatif dan Budaya mutu berpengaruh langsung positif terhadap motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan.
2. Kepemimpinan partisipatif berpengaruh langsung positif terhadap motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan.

3. Budaya mutu berpengaruh langsung positif terhadap motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan.
4. Kepemimpinan partisipatif dan Budaya mutu berpengaruh terhadap Kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan.
5. Kepemimpinan partisipatif berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan.
6. Budaya mutu berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan.
7. Kepemimpinan partisipatif, Budaya mutu, Motivasi berprestasi, dan Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan.
8. Kepemimpinan partisipatif berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan.
9. Budaya mutu berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan.
10. Motivasi berprestasi berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan.
11. Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian *ex post facto*, karena penelitian ini menguji pengaruh antar variabel-variabel bebas (eksogen) yakni kepemimpinan partisipatif, budaya mutu, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja, serta variabel terikat (endogen) yakni komitmen organisasi dosen yang bersifat kausalitas, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung dalam kerangka analisis jalur (*path analysis*) model dekomposisi. Sebagaimana menurut Riduwan dan Kuncoro (2011) bahwa analisis jalur model dekomposisi merupakan model yang menekankan kausalitas antar variabel eksogen dan endogen baik secara langsung maupun tidak langsung, sedangkan hubungan korelasional yang terjadi antar variabel eksogen tidak dihitung. Dengan demikian data yang dikumpulkan dalam penelitian ini merupakan data berdasarkan fakta-fakta dilapangan tanpa ada perlakuan khusus terhadap semua variabel penelitian.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Universitas Negeri Medan. Pemilihan tempat penelitian di lingkungan Universitas Negeri Medan karena peneliti ingin melakukan penelitian tentang komitmen organisasi dosen di Universitas Negeri Medan. Sesuai dengan visi dan misi Universitas Negeri Medan, salah satu yang sangat mendasar dalam pengelolaan adalah penekanan pada kualitas dalam semua aspek. Seiring dengan beralihnya status Universitas Negeri Medan dari satker menjadi Badan

Layanan Umum (BLU), semua unsur di lingkungan Universitas dipacu untuk berbenah diri melalui perbaikan-perbaikan secara berkelanjutan, sehingga diharapkan dalam tahun 2025 Universitas Negeri Medan akan menjadi Universitas terkemuka di Indonesia dan mendapat pengakuan secara regional dan internasional. Sehingga dirasa perlu untuk melakukan penelitian terkait dengan komitmen organisasi dosen untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

3.2.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dalam 3(tiga) bulan, pada bulan April sampai dengan bulan Juni 2020. Dalam interval waktu tersebut sudah termasuk kegiatan persiapan, proses pelaksanaan, survey dan penyempurnaan instrumen serta pengambilan data dan proses penulisan hasil penelitian.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi penelitian ini adalah semua dosen yang ada di lingkungan Universitas Negeri Medan dengan jumlah 954 orang. Dengan rincian jumlah dosen yang telah memiliki sertifikat pendidik 837 orang, belum memiliki sertifikat pendidik 117 orang, dan sedang mengikuti tugas belajar 47 orang. Sehingga yang berhak dijadikan responden adalah sejumlah 790 orang dosen. Rincian data jumlah dosen di universitas negeri medan, seperti pada table 3.1

Tabel 3.1 Populasi Penelitian Berdasarkan Fakultas di Universitas Negeri Medan

No	Fakultas	Jumlah Dosen		
		Bersertifikasi	Tugas Belajar	Tidak Bersertifikasi
1	Fakultas Ilmu Pendidikan	74	2	26
2	Fakultas Bahasa dan Seni	171	7	7
3	Fakultas Ilmu Sosial	86	8	14
4	Fakultas matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	213	5	19
5	Fakultas Teknik	102	1	41
6	Fakultas Ilmu Keolahragaan	79	14	5
7	Fakultas Ekonomi	112	10	5
Jumlah		837	47	117

Sumber : Data Personil Universitas Negeri Medan Tahun 2019

3.3.2 Sampel

Pada penelitian ini sampel ditetapkan berdasarkan Fakultas di lingkungan Universitas Negeri Medan dengan kriteria dosen yang telah memiliki sertifikat pendidik dan tidak sedang mengikuti tugas belajar. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik Random Sampling, dengan berpedoman pada table yang dikembangkan oleh Isaac dan Michael (dalam Benyamin dan Paningkat 2017:203).

Untuk populasi 790, menurut ketentuan table Isaac dan Michael diperlukan sampel minimal 202 orang dosen (seperti pada lampiran 1). Berdasarkan ketentuan tersebut, maka sampel penelitian ini ditetapkan 202 orang dosen. Selanjutnya berdasarkan jumlah sampel yang diperoleh, didistribusikan pada masing-masing fakultas yang tersebar pada 7 fakultas. Distribusi sampel penelitian ini seperti pada tabel 3.2 berikut.

Tabel 3.2 Tabel Responden Penelitian Berdasarkan Fakultas di Universitas Negeri Medan

No.	Nama Fakultas	Jlh	Proporsional	Sampel
1	Fakultas Ilmu Pendidikan	72	202/790x72	18
2	Fakultas Bahasa dan Seni	164	202/790x164	42
3	Fakultas Ilmu Sosial	76	202/790x76	20
4	Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	208	202/790x208	53
5	Fakultas Teknik	101	202/790x101	26
6	Fakultas Ilmu Keolahragaan	65	202/790x65	17
7	Fakultas Ekonomi	102	202/790x102	26
	Jumlah	790		202

3.4 Variabel Penelitian

3.4.1 Kepemimpinan Partisipatif

a. Definisi Konseptual

Kepemimpinan partisipatif adalah kemampuan dalam memberikan dukungan atas usaha staf, melibatkan staf dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, meningkatkan komunikasi dua arah, pemberian rasa tanggung jawab dan pembinaan rasa memiliki, agar mau bekerja secara sukarela dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Defenisi Operasional

Kepemimpinan partisipatif di Universitas Negeri Medan adalah persepsi dosen terhadap kemampuan pimpinan program studi dalam memberikan dukungan atas usaha dosen, melibatkan dosen dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, meningkatkan komunikasi dua arah, pemberian rasa tanggung jawab

dan pembinaan rasa memiliki, agar dosen bekerja secara sukarela dalam mencapai tujuan program studi di Universitas Negeri Medan, yang diungkap melalui angket dengan indikator ; pemberian dukungan atas usaha staf/pegawai, pelibatan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, peningkatan komunikasi dua arah (konsultasi), pemberian rasa tanggung jawab, dan pembinaan rasa memiliki.

a. Kisi-kisi Instrumen

Tabel 3.4 Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan Partisipatif (X1)

No	Indikator	Jumlah Butir	Nomor Butir
1.	Pemberian dukungan atas usaha staf/pegawai	7	3,4,5,6,7,13,40
2.	Pelibatan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan	8	1,8,9,11,16,18,20,35
3.	Peningkatan komunikasi dua arah (konsultasi)	9	2,12,19,21,23,25,26,30,36
4.	Pemberian rasa tanggung jawab	7	10,14,15,22,24,33,34,39
5.	Pembinaan rasa memiliki	10	6,17,27,28,29,31,32,37,38,41
	Jumlah Total	41	

b. Uji Coba Instrumen

Sebelum digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, terlebih dahulu kuisisioner kepemimpinan partisipatif diuji coba dengan uji validitas dan perhitungan reliabilitas. Oleh karena data yang diperoleh melalui penyebaran kuisisioner yang didisain dalam bentuk *rating scale* adalah data interval, maka uji validitas menggunakan rumus statistic Korelasi Product Moment dari Pearson, sedangkan untuk perhitungan reliabilitas menggunakan formula *Alpha Cronbach*. Pengolahan

data untuk kepentingan uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan program SPSS versi 18 under windows.

Hasil uji validitas kepemimpinan partisipatif diketahui dari 41 item pertanyaan terdapat satu item yang tidak valid, yaitu nomor 12. Item tersebut tidak valid karena memiliki nilai r hitung $< r$ table untuk $n = 32$ (0,361). Dengan demikian instrument penelitian kepemimpinan partisipatif dalam bentuk kuisisioner yang terdiri dari 40 item pernyataan yang masing-masing mempunyai nilai r hitung $> r$ table (0,361) adalah valid, sehingga layak digunakan untuk mengumpulkan data penelitian.

Sementara berdasarkan hasil perhitungan reliabilitas instrument kepemimpinan partisipatif diperoleh koefisien Alpha sebesar $0,939 > 0,60$ yang berarti memiliki reliabilitas tinggi sehingga layak digunakan untuk pengumpulan data penelitian.

3.4.2 Budaya Mutu

a. Definisi Konseptual

Budaya mutu adalah aktifitas seseorang dalam memenuhi harapan pelanggan dalam suatu organisasi secara berkelanjutan yang berorientasi pada nilai, norma, keyakinan, moral, kesadaran inovatif, kesadaran kompetitif, dan tradisi profesional.

b. Defenisi Operasional Budaya Mutu

Budaya mutu di Universitas Negeri Medan adalah aktifitas dosen dalam memenuhi harapan pelanggan secara berkelanjutan yang berorientasi pada nilai, norma, keyakinan, moral, kesadaran inovatif, kesadaran kompetitif, dan tradisi

professional di Universitas Negeri Medan, yang diungkap melalui angket dengan indikator; (1) nilai, (2) norma, (3) keyakinan, (4) moral, (5) kesadaran inovatif, (6) kesadaran kompetitif, dan (7) tradisi profesional.

c. Kisi-kisi Instrumen

Tabel 3.5 Kisi-kisi Instrumen Budaya Mutu (X2)

No	Indikator	Jumlah Butir	Nomor Butir
1.	Nilai	2	1,2
2.	Norma	6	3,4,5,6,7,8
3.	Keyakinan	5	9,10, 11,12,13
4.	Moral	4	14,15,16,17
5.	Kesadaran Inovatif	4	18,19,20,21
6.	Kesadaran kompetitif	3	22,23,24
7.	Tradisi profesional	5	25,26,27,28,29
	Jumlah Total	29	

d. Uji Coba Instrumen

Sebelum digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, terlebih dahulu kuisisioner budaya mutu diuji coba dengan uji validitas dan perhitungan reliabilitas. Oleh karena data yang diperoleh melalui penyebaran kuisisioner yang didisain dalam bentuk *rating scale* adalah data interval, maka uji validitas menggunakan rumus statistic Korelasi Product Moment dari Pearson, sedangkan untuk perhitungan reliabilitas menggunakan formula *Alpha Cronbach*. Pengolahan data untuk kepentingan uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan program SPSS versi 18 under windows.

Hasil uji validitas budaya mutu diketahui dari 29 item pertanyaan terdapat satu item yang tidak valid, yaitu nomor 7. Item tersebut tidak valid karena memiliki nilai r hitung $< r$ table untuk $n = 32$ (0,361). Dengan demikian instrument penelitian kepemimpinan partisipatif dalam bentuk kuisioner yang terdiri dari 28 item pernyataan yang masing-masing mempunyai nilai r hitung $> r$ table (0,361) adalah valid, sehingga layak digunakan untuk mengumpulkan data penelitian.

Sementara berdasarkan hasil perhitungan reliabilitas instrument budaya mutu diperoleh koefisien Alpha sebesar $0,895 > 0,60$ yang berarti memiliki reliabilitas tinggi sehingga layak digunakan untuk pengumpulan data penelitian.

3.4.3 Motivasi Berprestasi

a. Definisi Konseptual

Motivasi berprestasi adalah dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan atau tugas secara sungguh-sungguh dengan keinginan berprestasi unggul, berorientasi kemandirian, pola pikir berorientasi ke depan, bersemangat, bekerja keras, dan pantang menyerah, menyukai pekerjaan yang menantang, keinginan mengetahui umpan balik segera, susah jika gagal dalam pekerjaan, praktis optimis dan berani, dan tanggung jawab pribadi agar dapat mencapai keunggulan dan meraih sukses atau prestasi kerja yang gemilang di dalam pekerjaannya.

b. Defenisi Operasional :

Motivasi berprestasi dosen di Universitas Negeri Medan adalah dorongan dalam diri dosen untuk melakukan kegiatan atau tugas secara sungguh-sungguh dengan keinginan berprestasi unggul, berorientasi kemandirian, pola pikir

berorientasi ke depan, bersemangat, bekerja keras, dan pantang menyerah, menyukai pekerjaan yang menantang, keinginan mengetahui umpan balik segera, susah jika gagal dalam pekerjaan, praktis optimis dan berani, dan tanggung jawab pribadi agar dapat mencapai keunggulan dan meraih sukses atau prestasi kerja yang gemilang di Universitas Negeri Medan, yang diungkap melalui angket dengan indikator; keinginan berprestasi unggul, berorientasi kemandirian, pola pikir berorientasi ke depan, bersemangat, bekerja keras, dan pantang menyerah, menyukai pekerjaan yang menantang, keinginan mengetahui umpan balik segera, susah jika gagal dalam pekerjaan, praktis optimis dan berani, dan tanggung jawab pribadi

c. Kisi-kisi Instrumen

Tabel 3.6 Kisi-kisi Motivasi Berprestasi (X3)

No	Indikator	Jumlah Butir	Nomor Butir
1.	Keinginan berprestasi unggul	10	1,12,20,22,24,26,30,39,48,50
2.	Berorientasi kemandirian	6	10,14,17,19,23,37
3.	Pola pikir berorientasi ke depan	4	21,35,41,44
4.	Bersemangat, bekerja keras, dan pantang menyerah	7	15,28,42,45,46,49,51
5.	Menyukai pekerjaan yang menantang	5	3,8,31,32,40
6.	Keinginan mengetahui umpan balik segera	3	2,,25,36
7.	Susah jika gagal dalam pekerjaan	4	13,38,43,47
8.	Praktis, optimis dan berani	4	16,18,27,34
9.	Tanggung jawab pribadi	9	4,5,6,7,9,11,29,33,52
	Jumlah Total	52	

d. Uji Coba Instrumen

Sebelum digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, terlebih dahulu kuisioner motivasi berprestasi diuji coba dengan uji validitas dan perhitungan reliabilitas. Oleh karena data yang diperoleh melalui penyebaran kuisioner yang didisain dalam bentuk *rating scale* adalah data interval, maka uji validitas menggunakan rumus statistic Korelasi Product Moment dari Pearson, sedangkan untuk perhitungan reliabilitas menggunakan formula *Alpha Cronbach*. Pengolahan data untuk kepentingan uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan program SPSS versi 18 under windows.

Hasil uji validitas motivasi berprestasi diketahui dari 52 item pertanyaan terdapat dua item yang tidak valid, yaitu nomor 8 dan 31. Item tersebut tidak valid karena memiliki nilai r hitung $< r$ table untuk $n = 32$ (0,361). Dengan demikian instrument penelitian motivasi berprestasi dalam bentuk kuisioner yang terdiri dari 50 item pernyataan yang masing-masing mempunyai nilai r hitung $> r$ table (0,361) adalah valid, sehingga layak digunakan untuk mengumpulkan data penelitian.

Sementara berdasarkan hasil perhitungan reliabilitas instrument motivasi berprestasi diperoleh koefisien Alpha sebesar $0,947 > 0,60$ yang berarti memiliki reliabilitas tinggi sehingga layak digunakan untuk pengumpulan data penelitian.

3.4.4 Kepuasan Kerja

a. Defenisi Konseptual

Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan yang mencerminkan perasaan senang atau tidak senang terhadap pekerjaan itu sendiri,

hubungan antar sesama rekan kerja, kesempatan untuk maju dan berkembang, kebebasan dalam bekerja, dan penghargaan atas pekerjaan.

b. Defenisi Operasional Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja di Universitas Negeri Medan adalah sikap seseorang dosen terhadap pekerjaan yang mencerminkan perasaan senang atau tidak senang terhadap pekerjaan itu sendiri, hubungan antar sesama rekan kerja, kesempatan untuk maju dan berkembang, kebebasan dalam bekerja, dan penghargaan atas pekerjaan di Universitas Negeri Medan, yang diungkap melalui angket dengan indikator pekerjaan itu sendiri, hubungan antar sesama rekan kerja, kesempatan untuk maju dan berkembang, kebebasan dalam bekerja, dan penghargaan atas pekerjaan.

c. Kisi-kisi Instrumen

Tabel 3.7 Kisi-kisi Kepuasan Kerja (X4)

No	Indikator	Jumlah Butir	Nomor Butir
1.	Pekerjaan itu sendiri	7	3,6,7,13,14,23,27
2.	Peningkatan karir	8	2,12,15,16,21,22,25,29
3.	Hubungan antar sesama rekan kerja	7	1,4,11,17,18,26,28
4.	Kebebasan dalam bekerja	6	30,32,33,34,35,36
5.	Pemberian balikan atas pekerjaan	8	5,8,9,10,19,20,24,31
	Jumlah Total	36	

d. Uji Coba Instrumen

Sebelum digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, terlebih dahulu kepuasan kerja diuji coba dengan uji validitas dan perhitungan reliabilitas. Oleh karena data yang diperoleh melalui penyebaran kuisisioner yang didisain dalam

bentuk *rating scale* adalah data interval, maka uji validitas menggunakan rumus statistic Korelasi Product Moment dari Pearson, sedangkan untuk perhitungan reliabilitas menggunakan formula *Alpha Cronbach*. Pengolahan data untuk kepentingan uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan program SPSS versi 18 under windows.

Hasil uji validitas kepuasan kerja diketahui dari 36 item pertanyaan terdapat dua item yang tidak valid, yaitu nomor 12 dan 35. Item tersebut tidak valid karena memiliki nilai r hitung $< r$ table untuk $n = 32$ (0,361). Dengan demikian instrument penelitian kepuasan kerja dalam bentuk kuisisioner yang terdiri dari 34 item pernyataan yang masing-masing mempunyai nilai r hitung $> r$ table (0,361) adalah valid, sehingga layak digunakan untuk mengumpulkan data penelitian.

Sementara berdasarkan hasil perhitungan reliabilitas instrument kepuasan kerja diperoleh koefisien Alpha sebesar $0,913 > 0,60$ yang berarti memiliki reliabilitas tinggi sehingga layak digunakan untuk pengumpulan data penelitian.

3.4.5 Komitmen Organisasi Dosen

a. Definisi Konseptual

Komitmen organisasi adalah bentuk keterikatan seseorang pada organisasi yang ditunjukkan dengan tingkat penerimaan pada nilai-nilai dan tujuan organisasi, rasa tanggungjawab terhadap organisasi, rasa bangga dan kesediaan bekerja keras untuk organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Definisi Operasional

Komitmen organisasi di Universitas Negeri Medan adalah bentuk keterikatan dosen yang ditunjukkan dengan tingkat penerimaan pada nilai-nilai dan tujuan Universitas Negeri Medan, rasa tanggungjawab terhadap Universitas Negeri Medan, rasa bangga dan kesediaan bekerja keras untuk Universitas Negeri Medan, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di Universitas Negeri Medan untuk mencapai tujuan Universitas Negeri Medan, yang diungkap melalui angket dengan indikator penerimaan nilai-nilai dan tujuan lembaga, rasa tanggungjawab terhadap lembaga, rasa bangga dan kesediaan bekerja keras untuk lembaga, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam lembaga.

c. Kisi-kisi Instrumen

Tabel 3.3 Kisi-kisi Instrumen Komitmen Organisasi Dosen (X5)

No	Indikator	Jumlah Butir	Nomor Butir
1	Penerimaan nilai-nilai dan tujuan lembaga	9	3, 7, 31, 32, 33, 37, 38, 39, 40
2	Rasa tanggungjawab terhadap lembaga	17	2,5,6,9,10,11,12, 13,14,15,16,21,23,24,25,35,36
4	Rasa bangga dan kesediaan bekerja keras untuk lembaga	8	1, 8, 26, 27, 28, 29, 30, 34
5	Keinginan mempertahankan keanggotaan dalam lembaga	6	4, 17, 18, 19, 20, 22
	Jumlah Total	40	

d. Uji Coba Instrumen

Sebelum digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, terlebih dahulu kuisisioner komitmen organisasi diuji coba dengan uji validitas dan perhitungan reliabilitas. Menurut Azwar (2013:5), uji validitas diajukan untuk melihat

sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Sedangkan perhitungan reliabilitas untuk melihat sejauhmana alat ukur (instrument) dapat memberikan hasil yang relative tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembaliterhadap gejala yang sama pada saat yang berbeda. Jadi pengukuran reliabilitas berkenaan dengan konsistensi dan keakuratan pengukuran (Azwar: 2009:87). Oleh karena data yang diperoleh melalui penyebaran kuisisioner yang didisasin dalam bentuk *rating scale* adalah data interval, maka uji validitas menggunakan rumus statistic Korelasi *Product Moment* dari Pearson, sedangkan untuk perhitungan reliabilitas menggunakan formula *Alpha Cronbach*. Kriteria, suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberi nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$. Pengolahan data untuk kepentingan uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan program SPSS versi 18 under windows.

Hasil uji validitas komitmen organisasi diketahui dari 40 item pertanyaan terdapat satu item yang tidak valid, yaitu nomor 15. Item tersebut tidak valid karena memiliki nilai r hitung $< r$ table untuk $n = 32$ (0,361). Dengan demikian instrument penelitian komitmen organisasi dalam bentuk kuisisioner yang terdiri dari 39 item pernyataan yang masing-masing mempunyai nilai r hitung $> r$ table (0,361) adalah valid, sehingga layak digunakan untuk mengumpulkan data penelitian.

Sementara berdasarkan hasil perhitungan reliabilitas instrument komitmen organisasi diperoleh koefisien Alpha sebesar $0,927 > 0,60$ yang berarti memiliki reliabilitas tinggi sehingga layak digunakan untuk pengumpulan data penelitian.

3.5 Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data

Penyusunan kuesioner penelitian dilakukan setelah teori pada masing-masing variabel telah dirumuskan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a) Mensistesis teori-teori yang dikaji sesuai dengan variabel yang dipilih dalam penelitian ini;
- b) Merumuskan defenisi konseptual dan defenisi operasional masing-masing variabel untuk menemukan aspek-aspek dari variabel sampai dengan indikator masing-masing variabel yang khas dengan perguruan tinggi;
- c) Membuat kisi-kisi instrumen masing-masing variabel beserta aspek-aspek dan indikatornya;

Menyusun kuesioner tertutup berupa pertanyaan atau pernyataan yang sesuai kisi-kisi berkenaan dengan masing-masing indikator sesuai dengan variabel penelitian dan disesuaikan dengan intensitas alternatif jawaban yang disiapkan empat alternatif jawaban.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner kepemimpinan partisipatif, budaya mutu, motivasi berprestasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi dosen. Instrumen yang digunakan berbentuk angket tertutup dengan lima pilihan jawaban yang berada pada satu garis kontinum, dengan model skala Likert yang memiliki skala interval dalam pemberian skor jawaban untuk setiap butir angket. Sehubungan dengan pembobotan skor ini, Riduan (2009:15) menjelaskan bahwa pembobotan skor yang didasarkan pada skala interval dalam pemberian skor terhadap jawaban setiap butir angket, maka kriteria skala interval adalah sebagai berikut:

Angka 0% - 20% = Sangat Lemah

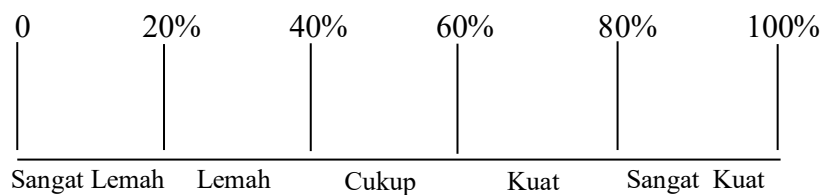
Angka 21% - 40% = Lemah

Angka 41% - 60% = Cukup

Angka 61% - 80% = Kuat

Angka 81% - 100% = Sangat Kuat.

Selanjutnya, Riduan menggambarkan asumsi skala interval untuk skala Likert seperti pada Gambar 3. 1 di bawah ini.



Gambar 3.1 Asumsi Skala Interval untuk Skala Likert (Riduwan 2009)

Berdasarkan asumsi tersebut di atas, pemberian skor jawaban untuk setiap butir angket dilakukan sebagai berikut:

Tabel 3.3 Kaitan Angka Capaian, Kategori, dan Skor

Angka Capaian	Kategori	Skor
0% - 20%	Sangat lemah	1
21% - 40%	Lemah	2
41% - 60%	Cukup	3
61% - 80%	Kuat	4
81% - 100%	Sangat kuat	5

3.5.1 Validitas dan Reliabilitas Instrument

Instrumen penelitian yang sudah tersusun untuk lima variabel, seterusnya divalidasi dengan dua cara, yaitu validitas isi (*content validity*) dan validitas konstruk (*construct validity*). Validitas isi dimaksudkan untuk mengetahui bahwa pertanyaan maupun pernyataan yang dirumuskan benar-benar berasal dari aspek-aspek maupun indikator variabel. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Dengan menggunakan instrumen yang valid dan reliabel dalam pengumpulan data, maka harapan hasil penelitian akan menjadi valid dan reliabel. Sebab, dalam penelitian instrumen yang valid dan reliabel menjadi syarat mutlak.

Selanjutnya untuk memperoleh instrumen yang valid maka dilakukan pengujian validitas konstruksi. Hal ini sejalan dengan pendapat Sugiyono (2008:176) mengatakan bahwa untuk menguji validitas konstruksi dapat digunakan pendapat dari ahli (*expert judgement instrument*). Berdasarkan pendapat ini, setelah instrumen dikonstruksi dengan dengan aspek-aspek yang akan diukur dengan berlandaskan teori, maka selanjutnya dikonsultasikan dengan pembimbing. Berkaitan dengan hal tersebut, dalam pelaksanaannya instrumen penelitian ini telah dikonsultasikan dengan pembimbing, dimana pembimbing diminta pendapatnya tentang instrumen yang telah disusun, kemudian instrumen diperbaiki berdasarkan saran dan masukan, dan selanjutnya digunakan dalam penelitian.

Uji kesahihan item atau butir dilakukan untuk menentukan butir-butir dalam suatu instrumen apakah butir tersebut baik atau tidak, sehingga dapat dipilih butir

yang baik untuk mengumpulkan data penelitian yang sesungguhnya. Untuk analisis butir dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor dari tiap-tiap butir dengan skor total butir. Sutrisno Hadi (2003:53) menyatakan, suatu item atau butir soal dipandang valid, jika item itu mempunyai korelasi yang tinggi dengan skor totalnya. Artinya, sebuah item dinyatakan valid apabila mempunyai dukungan yang besar terhadap skor total. Skor pada item menyebabkan skor total menjadi tinggi atau rendah. Dengan kata lain, sebuah item memiliki validitas yang tinggi jika skor pada item memiliki kesejajaran dengan skor total. Kesejajaran ini dapat diartikan dengan korelasi, sehingga untuk mengetahui validitas item dengan menggunakan rumus korelasi. Menguji validitas item atau butir instrumen kepemimpinan partisipatif, budaya mutu, motivasi berprestasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi dosen dilakukan dengan analisis korelasi *Product Moment*. Kriteria valid atau tidaknya butir tersebut dikonsultasikan dengan tabel r, yaitu jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir dikatakan sah, tetapi jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$, butir dinyatakan tidak sah atau gugur, pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$.

Perhitungan reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sampai di mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya atau andal. Suatu alat ukur dapat dikatakan reliabel atau dapat dipercaya bila alat ukur tersebut mampu menghasilkan nilai ukur yang sama untuk objek pengukuran yang sama, meskipun pengukurannya dilakukan secara berulang kali. Kerlinger mendeskripsikan istilah reliabilitas disinonimkan dengan istilah-istilah, yaitu dependabilitas, stabilitas, konsistensi, prediktabilitas atau ketelitian. Seseorang yang disebut reliabel, sebagai suatu contoh, apabila orang tersebut bersikap konsisten, terpercaya dan dapat diprediksi.

Sedangkan, Tuckman dalam Purba (1992:75) menyatakan bahwa menguji reliabilitas alat ukur pada dasarnya sama saja dengan taraf konsistensinya. Untuk menguji reliabilitas angket atau kuesioner budaya organisasi, kepemimpinan, komunikasi interpersonal, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi dilakukan dengan menggunakan rumus Formula *Alpha dari Cronbach*. Penggunaan rumus ini didasarkan pendapat Fernandes yang mengatakan bahwa bila instrumen menggunakan skala Likert, indeks keterandalannya dapat digunakan koefisien Alpha, dan Nunnally juga mengatakan bahwa bila penskoran butir lebih dari dua kategori, maka untuk menentukan indeks keterandalannya digunakan Formula Alpha. Selanjutnya, angket yang telah teruji kesahihan dan keterandalannya digunakan untuk menjaring data penelitian.

Sesuai dengan angket yang digunakan dan ketentuan penskoran di atas, maka pemberian skor untuk setiap butir jawaban angket dalam penelitian ini adalah salah satu dari kontinum skor 1, 2, 3, 4, dan 5. Seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian dikembangkan berdasarkan teori-teori yang digunakan dari setiap variabel penelitian. Instrumen yang akan digunakan terlebih dahulu diujicobakan.

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan alat bantu komputer program SPSS versi 18 dalam dua tahap yakni secara deskriptif dan inferensial. Tujuan analisis deskriptif adalah untuk menggambarkan karakteristik data berupa rata-rata, median, modus dan varians. Analisis inferensial digunakan untuk menguji persyaratan analisis dan hipotesis penelitian.

3.6.1 Pendeskripsian Data Penelitian

Pendeskripsian data berdasarkan frekwensi membutuhkan rerata (mean), standar deviasi, dan interval kelas. Banyak interval kelas (k) dapat dicari dengan menggunakan rumus: $K = 1 + 3,3\log n$. Sejalan dengan hal tersebut, maka jumlah kelas dalam penelitian ini adalah sebanyak 7 (tujuh), yaitu $K = 1 + 3,3\log(135) = 7,39 = 7$ (pembulatan).

Mengidentifikasi kecenderungan setiap variabel dalam penelitian ini, dipergunakan rerata skor ideal (M_i) dan simpangan baku ideal (SD_i) masing – masing variabel dengan mempedomani Kurva Normal. Berdasarkan rerata skor ideal dan simpangan baku ideal tersebut dikategorikan menjadi empat kelompok dengan norma sebagai berikut.

Tabel 3.9 Distribusi Frekuensi dan Kategori Skor Variabel Penelitian

Kelas	Interval Kelas	Frekuensi Observasi	Frekuensi Relatif	Kategori
1	$> (M_i + 1,5 SD_i)$ - skor maksimum	F_{O1}	F_{R1}	Tinggi
2	$> M_i$ - $(M_i + 1,5 SD_i)$	F_{O2}	F_{R2}	Cukup
3	$> (M_i - 1,5 SD_i)$ - M_i	F_{O3}	F_{R3}	Kurang
4	Skor Minimum - $(M_i - 1,5 SD_i)$	F_{O4}	F_{R4}	Rendah

Rerata ideal (M_i) dan simpangan baku ideal (SD_i) dihitung dengan rumus:

$$M_i = \frac{\text{Skor ideal maks} + \text{Skor ideal min}}{2}$$

$$SD_i = \frac{\text{Skor ideal maks} - \text{Skor ideal min}}{6}$$

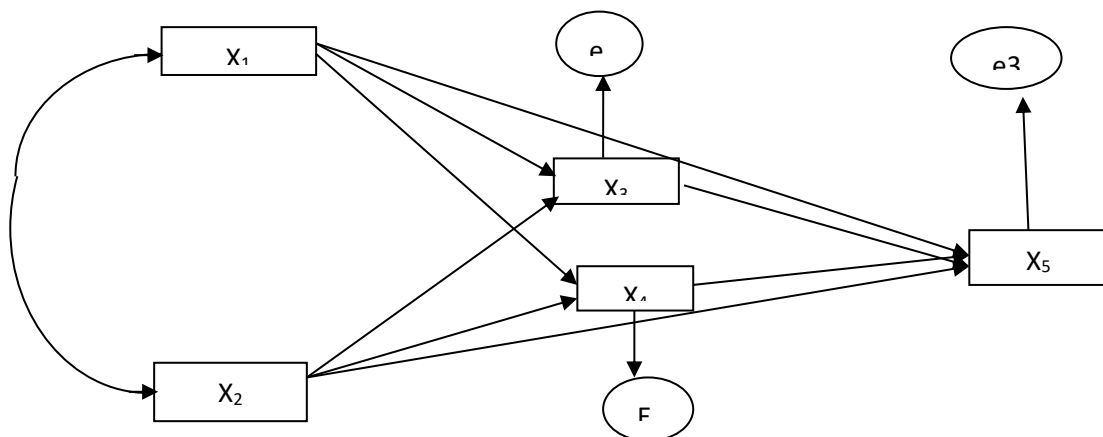
3.6.2 Uji Persyaratan Analisis

Uji persyaratan analisis mencakup (1) uji normalitas untuk setiap variabel, dan (2) uji linieritas untuk hubungan setiap variabel eksogenus dan variabel endogenus. Untuk menguji normalitas data setiap variabel penelitian digunakan teknik *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*. Selanjutnya, untuk menguji linieritas hubungan antara variabel eksogenus dengan variabel endogenus digunakan Analisis Variansi untuk tes linieritas regresi, dengan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. (Sudjana; 1992:330).

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Analisis Jalur sebagai bagian dari Statistik inferensial tipe parametris hanya dapat digunakan, jika persyaratan analisisnya terpenuhi. Pedhazur(1982: 582) mengemukakan asumsi yang mendasari penggunaan analisis jalur, yaitu: (1) hubungan antara variabel-variabel dalam model adalah linier, aditif, dan kausal; (2) variabel residual tidak berkorelasi dengan variabel yang mendahuluinya dalam model dan tidak pula berkorelasi dengan variabel residual lainnya; (3) Aliran kausal dalam sistem adalah searah; (4) variabel yang diukur berskala interval; dan (5) variabel yang diukur tanpa kesalahan. Persyaratan analisis yang harus dipenuhi agar kesimpulan yang ditarik tidak menyimpang dari kebenaran yang seharusnya, yaitu: (1) sampel yang digunakan dalam penelitian diambil secara acak; (2) pola sebaran data dari setiap variabel eksogenus maupun variabel endogenus dalam model adalah normal; (3) hubungan antara variabel eksogenus dengan variabel endogenus dalam model adalah linier, aditif (tidak ada efek-efek interaksi), dan kausal; (4) data variabel yang diukur adalah data interval; (5) variabel yang diukur

tanpa kesalahan; (6) arus kausal dalam model adalah satu arah (model rekursif); dan (7) variabel residual tidak berkorelasi dengan variabel residual lainnya maupun dengan variabel lain yang mendahuluinya dalam model.

Sehubungan dengan penggunaan Analisis Jalur, Al-Rasjid(1994:30) mengemukakan bahwa pada saat melakukan analisis jalur, harus terlebih dahulu menggambarkan secara *diagramatik* struktur hubungan kausal antara variabel penyebab dengan variabel akibat. Oleh karena itu, berdasarkan model teoretik yang dikembangkan dalam penelitian ini (ditampilkan pada Bab II) dibuat diagram jalur (*Path Diagram*) variabel penelitian seperti pada Gambar 3.2 di bawah ini.



Gambar 3.2 Model Teoretis Variabel Penelitian

Keterangan Gambar 3.2

X₁ = Kepemimpinan Partisipatif

X₂ = Budaya Mutu

X₃ = Motivasi Berprestasi

X₄ = Kepuasan Kerja

X₅ = Komitmen Organisasi Dosen

Berdasarkan hasil Analisis Jalur didapatkan koefisien jalur yang menyatakan besar nilai numerik pengaruh langsung (relatif) dari suatu variabel eksogenus terhadap variabel endogenus, di mana koefisien tersebut belum dapat dimaknai

dalam penentuan sumbangan efektif. Untuk mendapatkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung efektif secara proporsional, yang dimaknai sebagai besar perubahan-perubahan variabel endogenus yang ditentukan oleh variabel eksogenus, digunakan Rumus Pengaruh Proporsional yang dikembangkan oleh Muhidin dan Maman(2007:236-237).

Langkah-langkah analisis jalur ini diuraikan sebagai berikut.

1. Menyajikan data lima variabel yang berhubungan secara kausal.
2. Menentukan matriks korelasi antar kelima variabel

Tabel 3.10 Matriks Korelasi Antar Variabel

	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5
X_1	1	r_{12}	r_{13}	r_{14}	r_{15}
X_2	r_{21}	1	r_{23}	r_{24}	r_{25}
X_3	r_{31}	r_{32}	1	r_{34}	r_{35}
X_4	r_{41}	r_{42}	r_{43}	1	r_{45}
X_5	r_{51}	r_{52}	r_{53}	r_{54}	1

3. Menentukan harga koefisien jalur ρ_{ij} dengan rumus:

$$r_{ij} = \frac{1}{n} \sum z_i z_j \quad z = \text{angka baku peubah eksogenus}$$

Untuk menguji signifikansi koefisien korelasi dilakukan dengan menggunakan uji t dengan rumus:

$$t_{xy} = \frac{r_{xy} \sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r_{xy}^2}}$$

Menguji signifikansi koefisien jalur menurut Al-Rasjid (1994:30) dilakukan dengan menggunakan uji t, dengan rumus:

$$t = \frac{\rho_{x_i x_j}}{\sqrt{\frac{1 - \rho_{x_i x_j}^2}{N - k}}}$$

Keterangan:

$\rho_{x_i x_j}$ = koefisien jalur atau besarnya pengaruh dari variabel eksogenus terhadap variabel endogenus.

N = jumlah responden

k = jumlah variabel eksogenus dalam substruktur yang sedang diuji

Menguji koefisien jalur secara keseluruhan/bersama-sama dengan rumus sebagai berikut:

$$F = \frac{(N - k - 1)R_t^2}{k(1 - R_t^2)}$$

Keterangan:

F = Mengikuti tabel distribusi F dengan derajat kebebasan dk: k lawan N-k-1 dengan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$.

R_t^2 = Koefisien Determinasi Total setiap sub struktur ($R_{x_j x_i}^2$)

$$R_{x_j x_i}^2 = \sum(\rho_{x_i x_j})(r_{x_j x_i})$$

$$e = \sqrt{1 - R_{x_j x_i}^2}$$

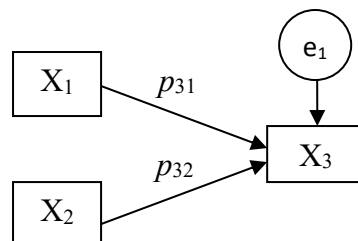
Berdaskan model teoritis variabel penelitian serta mengacu pada ketentuan Pedhajar dalam penentuan pengaruh relatif dan proporsional variabel eksogenus terhadap endogonus dalam sebuah jalur, maka dihitung pengaruh relatif dan proporsional Kepemimpinan partisipatif (X_1) terhadap Motivasi Berprestasi (X_2) dan Budaya Mutu (X_2) terhadap Motivasi Berprestasi (X_3). Hal yang sama juga dihitung pengaruh relatif dan proporsional Kepemimpinan Partisipatif (X_1)

terhadap Kepuasan Kerja (X_4) dan Budaya Mutu (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (X_4). Selanjutnya dihitung pengaruh relatif dan proporsional Kepemimpinan Partisipatif (X_1), Budaya Mutu (X_2), Motivasi Berprestasi (X_3), dan Kepuasan Kerja (X_4) terhadap Komitmen Organisasi (X_5).

a. Substruktur 1.

$$r_{13} = p_{31}$$

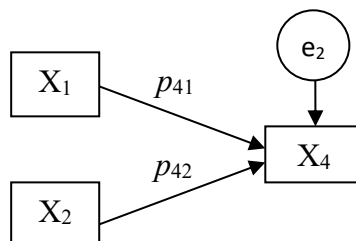
$$r_{23} = p_{32}$$



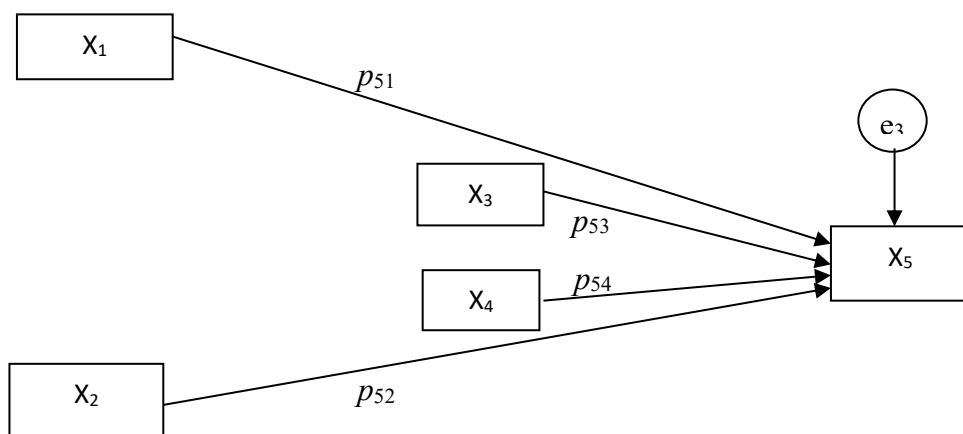
b. Substruktur 2.

$$r_{14} = p_{41}$$

$$r_{24} = p_{42}$$



c. Substruktur 3



$$r_{15} = p_{51} + r_{13} \cdot p_{53} + (r_{12} \cdot p_{52} + r_{12} \cdot r_{14} \cdot p_{54})$$

$$r_{25} = p_{52} + r_{24} \cdot p_{54} + (r_{12} \cdot p_{51} + r_{12} \cdot r_{13} \cdot p_{53})$$

$$r_{35} = p_{53} + r_{13} \cdot p_{51} + (r_{13} \cdot r_{12} \cdot r_{24} \cdot p_{54} + r_{13} \cdot r_{12} \cdot p_{52})$$

$$r_{45} = p_{54} + r_{24} \cdot p_{52} + (r_{24} \cdot r_{12} \cdot r_{23} \cdot p_{53} + r_{24} \cdot r_{12} \cdot p_{51})$$

Persamaan di atas dapat diidentifikasi komponen-komponennya, yaitu pengaruh langsung (*direct effect disingkat DE*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect disingkat IE*), pengaruh *superious* (S), dan pengaruh yang tidak dianalisis (*unanalysis disingkat U*) karena jalur X_1 ke X_2 tidak dikaji secara teoritis. Pengaruh relatif unanalysis (U) tidak dianalisis sehingga hanya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung yang dianalisis.

3.6.3 Hipotesis Statistik

Sesuai dengan hipotesis penelitian yang diajukan secara verbal dalam Bab II, hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut:

1. Hipotesis Statistik 1

$$H_0 : \rho_{31} = \rho_{32} = 0$$

$$H_a : \rho_{31} = \rho_{32} \neq 0$$

2. Hipotesis Statistik 2

$$H_0 : \rho_{31} = 0$$

$$H_a : \rho_{31} > 0$$

3. Hipotesis Statistik 3

$$H_0 : \rho_{32} = 0$$

$$H_a : \rho_{32} > 0$$

4. Hipotesis Statistik 4

$$H_0 : \rho_{41} = \rho_{42} = 0$$

$$H_a : \rho_{41} = \rho_{42} \neq 0$$

5. Hipotesis Statistik 5

$$H_0 : \rho_{41} = 0$$

$$H_a : \rho_{41} > 0$$

6. Hipotesis Statistik 6

$$H_0 : \rho_{42} = 0$$

$$H_a : \rho_{42} > 0$$

7. Hipotesis Statistik 7

$$H_0 : \rho_{51} = \rho_{52} = \rho_{53} = \rho_{54} = 0$$

$$H_a : \rho_{51} = \rho_{52} = \rho_{53} = \rho_{54} \neq 0$$

8. Hipotesis Statistik 8

$$H_0 : \rho_{51} = 0$$

$$H_a : \rho_{51} > 0$$

9. Hipotesis Statistik 9

$$H_0 : \rho_{52} = 0$$

$$H_a : \rho_{52} > 0$$

10. Hipotesis Statistik 10

$$H_0 : \rho_{53} = 0$$

$$H_a : \rho_{53} > 0$$

11. Hipotesis Statistik 11

$$H_0 : \rho_{54} = 0$$

$$H_a : \rho_{54} > 0$$

Keterangan:

H_0	=	Hipotesis 0
H_a	=	Hipotesis alternatif
$\rho_{31} = \rho_{32}$	=	Koefisien jalur (<i>rho</i>) pengaruh langsung variabel Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Mutu terhadap variabel Motivasi Berprestasi.
ρ_{31}	=	Koefisien jalur (<i>rho</i>) pengaruh langsung variabel Kepemimpinan Partisipatif terhadap variabel Motivasi Berprestasi.
ρ_{32}	=	Koefisien jalur (<i>rho</i>) pengaruh langsung variabel Budaya Mutu terhadap variabel Motivasi Berprestasi.

$\rho_{41} = \rho_{42}$	=	Koefisien jalur (<i>rho</i>) pengaruh langsung variabel Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Mutu terhadap variabel Kepuasan Kerja.
ρ_{41}	=	Koefisien jalur (<i>rho</i>) pengaruh langsung variabel Kepemimpinan Partisipatif terhadap variabel Kepuasan Kerja.
ρ_{42}	=	Koefisien jalur (<i>rho</i>) pengaruh langsung variabel Budaya Mutu terhadap variabel Kepuasan Kerja.
$\rho_{51} = \rho_{52} = \rho_{53} = \rho_{54}$	=	Koefisien jalur (<i>rho</i>) pengaruh langsung variabel Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Mutu, Motivasi Berprestasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi.
ρ_{51}	=	Koefisien jalur (<i>rho</i>) pengaruh langsung variabel Kepemimpinan Partisipatif terhadap variabel Komitmen Organisasi.
ρ_{52}	=	Koefisien jalur (<i>rho</i>) pengaruh langsung variabel Budaya Mutu terhadap Komitmen Organisasi.
ρ_{53}	=	Koefisien jalur (<i>rho</i>) pengaruh langsung variabel Motivasi Berprestasi terhadap variabel Komitmen Organisasi.
ρ_{54}	=	Koefisien jalur (<i>rho</i>) pengaruh langsung variabel Kepuasan Kerja terhadap variabel Komitmen Organisasi.

3.7 Uji Kesesuaian Model: Koefisien Q

Uji kesesuaian model (*goodness of fit model*) maksudnya adalah menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian (*fit*) dengan data atau tidak. Dalam kerangka analisis jalur, suatu model yang diusulkan dikatakan *fit* dengan data apabila matriks korelasi sampel tidak jauh berbeda dengan matriks korelasi estimasi (*reproduced correlation matrix*) atau korelasi yang diharapkan (*expected correlation matrix*).

Untuk menguji kesesuaian model ini dengan menggunakan rumus yang dikemukakan Kusnendi (2005:19) :

$$Q = \frac{1-R_m^2}{1-M}$$

$$R_m^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)(1 - R_3^2)(1 - R_4^2)$$

Jika semua koefisien jalur signifikan, maka $M = R_m^2$ sehingga $Q = 1$. Jika $Q = 1$ mengindikasikan model *fit* sempurna, tetapi jika $Q < 1$, untuk menentukan *fit* tidaknya model, maka statistik Q perlu diuji dengan statistik W yang dihitung dengan rumus:

$$W = - (N - d) \ln Q$$

di mana N menunjukkan ukuran sampel, d adalah banyak koefisien jalur yang tidak signifikan, M adalah koefisien determinasi multiple (R_m^2) setelah koefisien jalur yang tidak signifikan didrop.

Kriteria uji adalah, model dikatakan *fit* atau H_0 diterima jika:

$$W < \chi^2_{(df;\alpha)}$$

di mana df adalah derajat kebebasan = d dan $\alpha = 0,05$.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil penelitian

4.1.1 Deskripsi Data Penelitian

Deskripsi data yang disajikan pada bagian ini meliputi data variabel Kepemimpinan Partisipatif (X_1), Budaya Mutu (X_2), Motivasi Berprestasi (X_3), Kepuasan Kerja (X_4), dan Komitmen Organisasi (X_5). Data tersebut merupakan hasil kuantifikasi jawaban-jawaban responden atas angket yang dibagikan kepada dosen di Universitas Negeri Medan. Deskripsi data variabel penelitian disajikan dalam rangkuman hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1. Rangkuman Data Perhitungan Statistik Deskriptif data Penelitian

		Statistics				
		Kepemimpinan Partisipatif	Budaya Mutu	Motivasi Berprestasi	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi
N	Valid	202	202	202	202	202
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		172,3317	120,3267	170,4752	123,7673	158,1634
Std. Error of Mean		1,19558	,56359	1,59344	1,17632	,91153
Median		16,99236	8,01008	22,64702	16,71864	12,95526
Mode		288,740	64,161	512,887	279,513	167,839
Std. Deviation		-1,036	,172	,583	,072	-,192
Variance		,171	,171	,171	,171	,171
Skewness		1,867	,309	1,662	,053	-,177
Std. Error of Skewness		,341	,341	,341	,341	,341
Range		94,00	45,00	140,00	90,00	65,00
Minimum		105,00	95,00	106,00	80,00	120,00
Maximum		199,00	140,00	246,00	170,00	185,00
Sum		34811,00	24306,00	34436,00	25001,00	31949,00
Percentiles	25	163,0000	115,0000	154,7500	112,0000	148,0000
	50	174,0000	120,0000	169,5000	124,5000	157,0000
	75	184,2500	125,0000	183,0000	135,0000	168,0000

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Selanjutnya akan disajikan distribusi frekuensi dan histogram dari setiap variable penelitian.

a) Data Variabel Kepemimpinan Partisipatif (X_1)

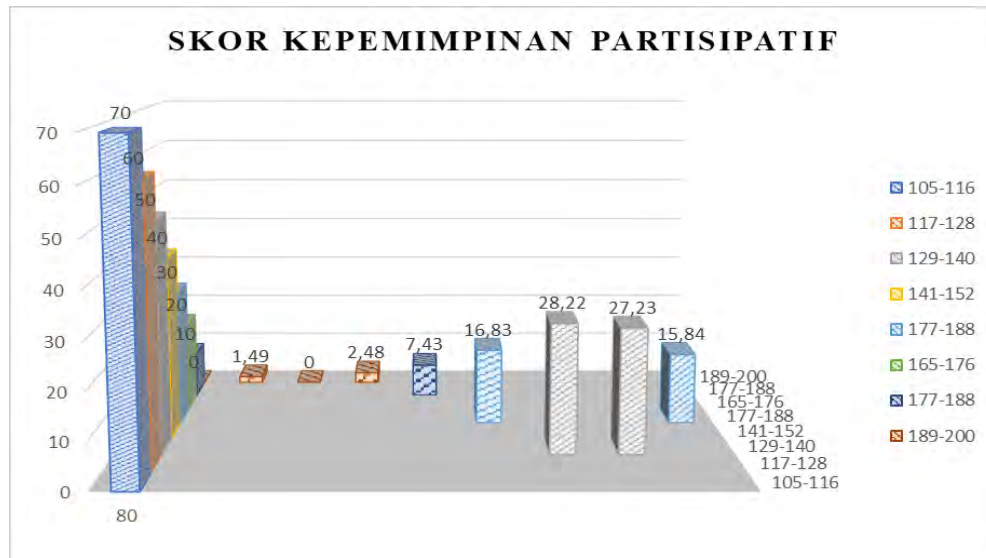
Berdasarkan data pada Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa skor terendah variabel Kepemimpinan partisipatif adalah 105 dan skor tertinggi adalah 199. Mean atau rata-rata adalah 172,33, simpangan baku -1,036, median 16,99, modus 288,74. Distribusi frekuensi skor variabel Kepemimpinan partisipatif dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan Partisipatif (X_1)

Kelas	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Kumulatif (%)
1	105-116	3	1,49
2	117-128	1	1,98
3	129-140	5	4,46
4	141-152	15	11,88
5	153-164	34	28,71
6	165-176	57	56,93
7	177-188	55	84,16
8	189-200	32	100,00
Jumlah		202	

Tabel 4.2 di atas menunjukkan sebaran skor Kepemimpinan Partisipatif (X_1) sebesar 28,71% (58 responden) berada di bawah rata-rata, 28,22% (57 reponden) berada pada rata-rata kelas dan 43,07% (87 responden) berada di atas rata-rata. Berdasarkan data di atas maka Kepemimpinan Partisipatif (X_1)

umumnya berada di atas rata-rata. Selanjutnya grafik histogram distribusi frekuensi skor Kepemimpinan Partisipatif disajikan pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1. Grafik Frekwensi Skor Kepemimpinan Partisipatif

Berdasarkan Gambar 4.1. di atas, menunjukkan bahwa data pemusatan variabel Kepemimpinan Partisipatif (X_1) terlihat bahwa nilai mean, median dan modus relatif sama. Kemudian nilai median dan modus berada dalam kelas interval yang sama pada sebelah kanan. Dari data tersebut disimpulkan bahwa pemusatan variabel Kepemimpinan Partisipatif (X_1) condong ke kanan. Selanjutnya Kecenderungan data variabel Kepemimpinan Partisipatif (X_1) pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3. Tingkat Kecenderungan data Variabel Kepemimpinan Partisipatif (X_1)

No.	Rentangan	Frekwensi Observasi	Persentase (%)	Kategori Kecenderungan
1	40 – 80	0	0,00	Kurang
2	81 - 120	4	1,98	Rendah
3	121 – 159	36	17,82	Sedang
4	161 – 200	162	80,20	Tinggi
Jumlah		135	100	

Berdasarkan Tabel 4.3. di atas menunjukkan bahwa sebesar 80,20% (162 responden) dengan kategori tinggi, 17,82% (36 responden) dengan kategori sedang dan 1,98% (4 responden) dalam kategori rendah. Jadi secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan partisipatif pengelola program studi di Universitas Negeri Medan cenderung dengan kategori “tinggi”.

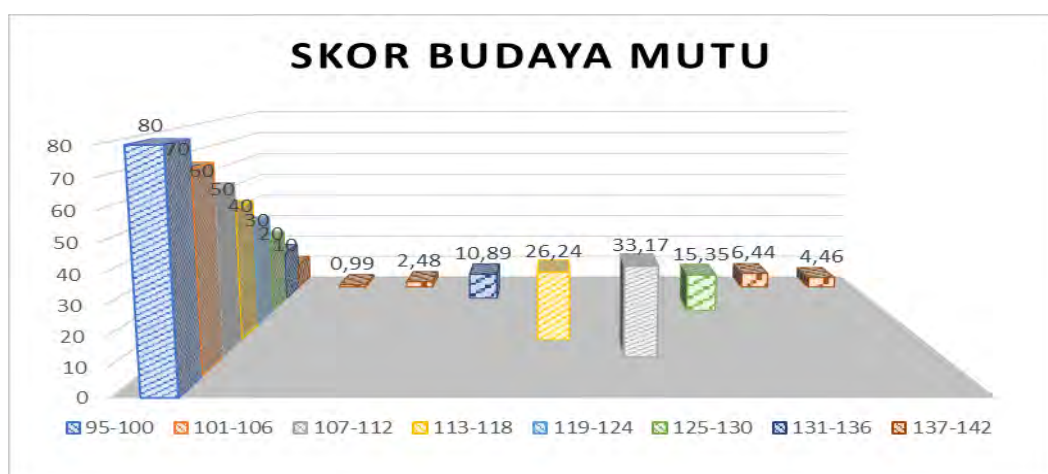
b) Data Variabel Budaya Mutu (X_2)

Berdasarkan data pada Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa skor terendah variabel Budaya Mutu adalah 95 dan skor tertinggi adalah 140. Mean atau rata-rata adalah 120,32, simpangan baku 0,172, median 8,01, modus 64,161. Distribusi frekuensi skor variabel Budaya Mutu dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4. Distribusi Frekuensi Skor Variabel Budaya Mutu (X_2)

Kelas	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Kumulatif (%)
1	95 – 100	2	0,99
2	101 – 106	5	3,47
3	107 – 112	22	114,36
4	113 – 118	53	40,59
5	119 – 124	67	73,76
6	125 – 130	31	89,11
7	131 – 136	13	95,54
8	137 - 142	9	100
Jumlah		202	

Tabel 4.4 di atas menunjukkan sebaran skor Budaya mutu (X_2) sebesar 40,59% (82 responden) berada di bawah rata-rata, 33,17% (67 responden) berada pada rata-rata kelas dan 26,24% (53 responden) berada di atas rata-rata. Berdasarkan data di atas maka Budaya Mutu (X_2) umumnya berada di bawah rata-rata. Selanjutnya grafik histogram distribusi frekuensi skor Budaya Mutu disajikan pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2. Grafik Frekwensi Skor Budaya Mutu

Berdasarkan Gambar 4.2 di atas, menunjukkan bahwa data pemusatan variabel Budaya Mutu (X_2) terlihat bahwa nilai mean, median dan modus relatif sama. Kemudian nilai median dan modus berada dalam kelas interval yang sama pada sebelah kanan. Dari data tersebut disimpulkan bahwa pemusatan variabel Budaya Mutu (X_2) condong ke kanan. Selanjutnya Kecenderungan data variabel Budaya Mutu (X_2) pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5. Tingkat Kecenderungan Variabel Budaya Mutu (X_2)

No.	Rentangan	Frekwensi Observasi	Persentase (%)	Kategori Kecenderungan
1	28 – 56	0	0,00	Kurang
2	57 - 84	0	0,00	Rendah
3	85 – 112	29	14,36	Sedang
4	113 - 140	173	85,64	Tinggi
Jumlah			100	

Berdasarkan Tabel 4.5. di atas menunjukkan bahwa 85,64% (173 responden) dengan kategori tinggi, 14,36% (29 responden) dengan kategori sedang. Jadi secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa Budaya Mutu dosen di Universitas Negeri Medan cenderung dengan kategori “tinggi”.

c) Data Variabel Motivasi Berprestasi (X_3)

Berdasarkan data pada Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa skor terendah variabel Motivasi Berprestasi (X_3) adalah 106 dan skor tertinggi adalah 246. Mean atau rata-rata adalah 170,47, simpangan baku 0,583, median 22,64, modus 512,887. Distribusi frekuensi skor variabel Kepemimpinan partisipatif dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Skor Motivasi Berprestasi (X_3)

Kelas	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Kumulatif (%)
1	106 – 123	5	2,48
2	124 – 141	3	3,96
3	142 – 159	52	29,70
4	160 – 177	76	67,33
5	178 – 195	46	90,10
6	196 – 213	11	95,54
7	214 – 231	5	98,02
8	232 – 249	4	100
Jumlah		202	

Tabel 4.6 di atas menunjukkan sebaran skor Motivasi Berprestasi (X_3) sebesar 29,7% (60 responden) berada di bawah rata-rata, 37,62% (76 reponden) berada pada rata-rata kelas dan 32,67) % (66 responden berada di atas rata-rata. Berdasarkan data di atas maka Motivasi Berprestasi (X_3) umumnya berada di atas rata-rata. Selanjutnya grafik histogram distribusi frekuensi skor Motivasi Berprestasi (X_3) disajikan pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3. Grafik Frekwensi Skor Motivasi Berprestasi

Berdasarkan Gambar 4.3 di atas, menunjukkan bahwa data pemusatan variabel Motivasi Berprestasi (X_3) terlihat bahwa nilai mean, median dan modus relatif sama. Kemudian nilai median dan modus berada dalam kelas interval yang sama pada sebelah kanan. Dari data tersebut disimpulkan bahwa pemusatan variabel Motivasi Berprestasi (X_3) condong ke kanan. Selanjutnya Kecenderungan data variabel Motivasi Berprestasi (X_3) pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7. Kecenderungan data variabel Motivasi Berprestasi (X_3)

No.	Rentangan	Frekwensi Observasi	Persentase (%)	Kategori Kecenderungan
1	50 – 100	0	0,00	Kurang
2	101 – 150	36	17,82	Rendah
3	151 – 200	148	73,27	Sedang
4	201 - 250	18	8,91	Tinggi
Jumlah		202	100	

Berdasarkan Tabel 4.7. di atas menunjukkan bahwa 8,91% (18 responden) dengan kategori tinggi, 73,27% (148 responden) dengan kategori sedang dan 17,82% (36 responden) dengan kategori rendah. Jadi secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa Motivasi Berprestasi dosen di Universitas Negeri Medan cenderung dengan kategori “sedang”.

d) Data Variabel Kepuasan Kerja (X_4)

Berdasarkan data pada Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa skor terendah variabel Kepuasan Kerja (X_4) adalah 80 dan skor tertinggi adalah 170. Mean atau rata-rata adalah 123,76, simpangan baku 0,072, median 22,64, modus 279,513. Distribusi frekuensi skor variabel Kepuasan Kerja (X_4) dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8. Distribusi Frekuensi Skor Kepuasan Kerja (X_4)

Kelas	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Kumulatif (%)
1	80 – 91	7	3,47
2	92 – 103	14	10,40
3	104 – 115	48	34,16
4	116 – 127	46	56,93
5	128 – 139	56	84,65
6	140 – 151	20	94,55
7	152 – 163	9	99,01
8	164 – 175	2	100
Jumlah		202	100

Tabel 4.8 di atas menunjukkan sebaran skor Kepuasan Kerja (X_4) sebesar 34,16% (69 responden) berada di bawah rata-rata, 22,77% (46 reponden) berada pada rata-rata kelas dan 43,07 % (87 responden) berada di atas rata-rata. Berdasarkan data di atas maka Kepuasan Kerja (X_4) umumnya berada di atas rata-

rata. Selanjutnya grafik histogram distribusi frekuensi skor Kepuasan Kerja (X_4) disajikan pada Gambar 4.4.



Gambar 4.4. Grafik Frekwensi Skor Kepuasan Kerja

Berdasarkan Gambar 4.4 di atas, menunjukkan bahwa data pemusatan variabel Kepuasan Kerja (X_4) terlihat bahwa nilai mean, median dan modus relatif sama. Kemudian nilai median dan modus berada dalam kelas interval yang sama pada sebelah kanan. Dari data tersebut disimpulkan bahwa pemusatan variabel Kepuasan Kerja (X_4) condong ke kanan. Selanjutnya Kecenderungan data variabel Kepuasan Kerja (X_4) pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9. Kecenderungan data variabel Kepuasan Kerja (X_4)

No.	Rentangan	Frekwensi Observasi	Persentase (%)	Kategori Kecenderungan
1	34 - 68	0	0,00	Kurang
2	69 - 102	19	9,41	Rendah
3	103 - 136	142	70,30	Sedang
4	137 - 170	41	20,30	Tinggi
Jumlah		202	100	

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa 20,30% (41 responden) dengan kategori tinggi, 70,30% (142 responden) dengan kategori sedang dan 9,41% (19 responden) dengan kategori rendah. Jadi secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa Motivasi berprestasi dosen di Universitas Negeri Medan cenderung dengan kategori “sedang”.

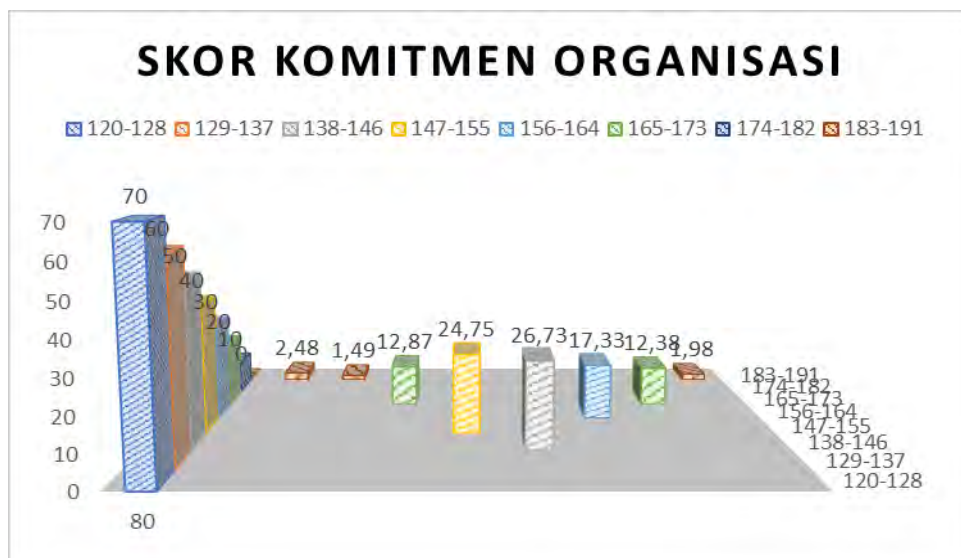
e) Deskripsi Data variabel Komitmen Organisasi (X_5)

Berdasarkan data pada Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa skor terendah variabel Komitmen Organisasi (X_5) adalah 120 dan skor tertinggi adalah 185. Mean atau rata-rata adalah 158,16, simpangan baku 0,192, median 12,95, modus 167,839. Distribusi frekuensi skor variabel Komitmen Organisasi (X_5) dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10. Distribusi Frekuensi Skor Komitmen Organisasi (X_5)

Kelas	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Kumulatif (%)
1	120 – 128	5	2,48
2	129 - 137	3	3,96
3	137 - 146	26	16,83
4	146 - 155	50	41,58
5	155 – 164	54	68,32
6	164 – 173	35	85,64
7	173 – 182	25	98,02
8	183 – 191	4	100
Jumlah		202	

Tabel 4.10 di atas menunjukkan sebaran skor Komitmen Organisasi (X_5) sebesar 41,58% (84 responden) berada di bawah rata-rata, 26,73% (54 reponden) berada pada rata-rata kelas dan 31,68% (64 responden) berada di atas rata-rata. Berdasarkan data di atas maka Komitmen Organisasi (X_5) umumnya berada di bawah rata-rata. Selanjutnya grafik histogram distribusi frekuensi skor Komitmen Organisasi (X_5) disajikan pada Gambar 4.5.



Gambar 4.5. Grafik Frekwensi Skor Kinerja

Berdasarkan Gambar 4.5 di atas, menunjukkan bahwa data pemusatan variabel Komitmen Organisasi (X_5) terlihat bahwa nilai mean, median dan modus relatif sama. Kemudian nilai median dan modus berada dalam kelas interval yang sama pada sebelah kanan. Dari data tersebut disimpulkan bahwa pemusatan variabel Komitmen Organisasi (X_5) condong ke kanan. Selanjutnya Kecenderungan data variabel Komitmen Organisasi (X_5) disajikan pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11. Kecenderungan data variabel Komitmen Organisasi (X_5)

No.	Rentangan	Frekwensi Observasi	Persentase (%)	Kategori Kecenderungan
1	39 - 78	0	0,00	Kurang
2	79 - 117	0	0,00	Rendah
3	118 - 156	112	55,45	Sedang
4	157 - 195	90	44,55	Tinggi
Jumlah		202	100	

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas menunjukkan bahwa 55,45% (112 responden) dengan kategori tinggi, 44,55% (90 responden) dengan kategori sedang. Jadi secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi dosen di Universitas Negeri Medan cenderung dengan kategori “sedang”.

4.2 Temuan Penelitian

4.2.1 Uji Persyaratan Analisis

Sebagaimana dijelaskan pada bagian metodologi bahwa sebelum teknik analisis yang dipilih untuk menguji hipotesis dilaksanakan, maka perlu dilakukan pengujian persyaratan analisis tersebut. Dengan mengasumsikan persyaratan analisis model yang menganut prinsip arus kausal, variabel diukur tanpa kesalahan, variabel berdata interval, dan semua variable residu tidak saling berkorelasi dan juga tidak berkorelasi dengan variabel penyebab, maka uji persyaratan analisis yang dilakukan adalah uji normalitas data dan uji linieritas serta keberartian regresinya.

4.2.1.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas sebaran data dilakukan dengan menggunakan rumus Kolmogorov Smirnov dan menggunakan program SPSS. Hasil analisis menyimpulkan bahwa sebaran data variabel penelitian adalah terdistribusi normal. Rangkuman hasil analisis normalitas diperlihatkan pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12. Rangkuman Hasil Analisis Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test						
		Kepemimpinan Partisipatif	Budaya Mutu	Motivasi Berprestasi	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi
N		202	202	202	202	202
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	172,3317	120,3267	170,4752	123,7673	158,1634
	Std. Deviation	16,99236	8,01008	22,64702	16,71864	12,95526
Most Extreme Differences	Absolute	,071	,066	,081	,042	,061
	Positive	,058	,066	,069	,042	,061
	Negative	-,071	-,046	-,081	-,041	-,052
Kolmogorov-Smirnov Z		1,006	,935	1,149	,591	,860
Asymp. Sig. (2-tailed)		,263	,346	,143	,876	,450
a. Test distribution is Normal.						
b. Calculated from data.						

Berdasarkan Tabel 4.12. dapat disimpulkan bahwa sebaran data keseluruhan variabel penelitian terdistribusi normal.

4.2.1.2 Uji Linieritas dan Keberartian

Pengujian bentuk hubungan antara variabel eksogenus dengan variabel endogenus bersifat linier atau tidak digunakan uji linieritas dengan uji F. Hipotesis yang diajukan dalam uji linieritas adalah:

Ho: regresi tidak linier

Ha: regresi linier

Kriteria pengujian: tolak Ho jika signifikansi $F_{hitung} > 0,05$ atau terima Ho jika signifikansi $F_{hitung} \leq 0,05$.

Pengujian keberartian koefisien regresi yang menggambarkan keberartian hubungan linier variabel eksogonus dan endogonus, dirumuskan hipotesis yang selanjutnya diajukan adalah:

Ho: regresi tidak signifikan.

Ha: regresi signifikan

Kriteria pengujian: tolak Ho, jika signifikansi $F_{hitung} < 0,05$ atau terima Ho jika signifikansi $F_{hitung} \geq 0,05$.

Tabel 4.13 Rangkuman Hasil Uji Linieritas dan Uji Keberartian

No	Variabel Eksogonus Terhadap Variabel Endogonus	Uji Linieritas			Uji Keberartian Regresi		
		F _h	Sig.	Status	F _h	Sig.	Status
1	X ₁ dengan X ₃	1,333	0,088	Linier	130,218	0,000	Signifikan
2	X ₂ dengan X ₃	1,024	0,442	Linier	164,294	0,000	Signifikan
3	X ₁ dengan X ₄	1,066	0,374	Linier	75,451	0,000	Signifikan
4	X ₂ dengan X ₄	0,907	0,619	Linier	98,326	0,000	Signifikan
5	X ₁ dengan X ₅	1,066	0,374	Linier	115,741	0,000	Signifikan
6	X ₂ dengan X ₅	1,247	0,183	Linier	147,044	0,000	Signifikan
7	X ₃ dengan X ₅	0,959	0,574	Linier	148,949	0,000	Signifikan
8	X ₄ dengan X ₅	1,123	0,285	Linier	204,198	0,000	Signifikan

1) Uji Linieritas dan Keberartian X₁ terhadap X₅

Pengujian hubungan linier antara variabel endogonus dengan variabel eksogonus, dianalisis dengan menggunakan bantuan SPSS, Berdasarkan Tabel 4.13. diatas, diperoleh nilai F hitung sebesar 1,066 dengan nilai signifikansi sebesar $0,374 > 0,05$, maka hubungan variabel X₁ terhadap X₅ adalah linier, sehingga hubungan variabel X₁ terhadap X₅ sangat signifikan atau sangat berarti. Dengan demikian dapat dirumuskan persamaan regresi Komitmen organisasi dosen (X₅) atas Kepemimpinan partisipatif (X₁) yaitu : $X_5 = 78,614 + 0,462 X_1$.

2) Uji Linieritas dan Keberartian X₂ terhadap X₅

Berdasarkan tabel 4.13. diatas, diperoleh nilai F hitung sebesar 1,247, dengan nilai signifikansi sebesar $0,183 > 0,05$, maka hubungan variabel X₂ terhadap X₅ adalah linier, sehingga hubungan variabel X₂ terhadap X₅ sangat

signifikan atau sangat berarti. Kemudian dapat dirumuskan persamaan Regresi Komitmen organisasi Dosen (X_5) atas Budaya Organisasi (X_2) yaitu :

$$X_5 = 31,485 + 1,053 X_2.$$

3) Uji Linieritas dan Keberatian X_3 terhadap X_5

Bedasarkan Tabel 4.13. diatas, diperoleh nilai nilai F hitung sebesar 0,959, dengan nilai signifikansi sebesar $0,574 > 0,05$, maka hubungan variabel X_3 terhadap X_5 adalah linier, sehingga hubungan variabel X_3 terhadap X_5 sangat signifikan atau sangat berarti. Kemudian dapat dirumuskan persamaan Regresi Komitmen Organisasi Dosen (X_5) atas Motivasi Berprestasi (X_3) yaitu:

$$X_5 = 94,449 + 0,374 X_3.$$

4) Uji Linieritas dan Keberatian X_4 terhadap X_5

Bedasarkan Tabel 4.13. diatas, diperoleh nilai F hitung sebesar 1,123, dengan nilai signifikansi sebesar $0,285 > 0,05$, maka hubungan variabel X_4 terhadap X_5 adalah linier, sehingga hubungan variabel X_4 terhadap X_5 sangat signifikan atau sangat berarti. Kemudian dapat dirumuskan persamaan Regresi Komitmen Organisasi Dosen (X_5) atas Kepuasan Kerja (X_4) yaitu :

$$X_5 = 89,995 + 0,551 X_4.$$

5) Uji Linieritas dan Keberatian X_1 terhadap X_3

Bedasarkan Tabel 4.13. diatas, diperoleh nilai F hitung sebesar 1,333, dengan nilai signifikansi sebesar $0,088 > 0,05$, maka hubungan variabel X_1

terhadap X_3 adalah linier, sehingga hubungan variabel X_1 terhadap X_3 sangat signifikan atau sangat berarti. Kemudian dapat dirumuskan persamaan Regresi Motivasi Berprestasi (X_3) atas Kepemimpinan Partisipatif (X_1), yaitu : $X_3 = 26,244 + 0,837 X_1$.

6) Uji Linieritas dan Keberartian X_2 terhadap X_3

Bedasarkan Tabel 4.13. diatas, diperoleh nilai F hitung sebesar 1,024, dengan nilai signifikansi sebesar $0,442 > 0,05$, maka hubungan variabel X_2 terhadap X_3 adalah linier, sehingga hubungan variabel X_2 terhadap X_3 sangat signifikan atau sangat berarti. Kemudian dapat dirumuskan persamaan Regresi Motivasi Berprestasi (X_3) atas Budaya mutu (X_2), yaitu : $X_3 = -57,991 + 1,899 X_2$

7) Uji Linieritas dan Keberartian X_1 terhadap X_4

Bedasarkan Tabel 4.13. diatas, diperoleh nilai nilai F hitung sebesar 1,066 dengan nilai signifikansi sebesar $0,374 > 0,05$, maka hubungan variabel X_1 terhadap X_4 adalah linier, sehingga hubungan variabel X_1 terhadap X_4 sangat signifikan atau sangat berarti. Kemudian dapat dirumuskan persamaan Regresi Kepuasan Kerja (X_4) atas Kepemimpinan partisipatif (X_1) yaitu : $X_4 = 35,026 + 0,515 X_1$

8) Uji Linieritas dan Keberartian X_2 terhadap X_4

Bedasarkan Tabel 4.13. diatas, diperoleh nilai Fhitung sebesar 0,907, dengan nilai signifikansi sebesar $0,619 > 0,05$, maka hubungan variabel X_2 terhadap X_4 adalah linier, sehingga hubungan variabel X_2 terhadap X_4 sangat

signifikan atau sangat berarti. Kemudian dapat dirumuskan persamaan Regresi Kepuasan kerja (X_4) atas Budaya mutu (X_2) yaitu : $X_4 = -20,416 + 1,198 X_2$.

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat dilihat bahwa untuk uji linieritas semua nilai signifikan $F_h > 0,05$, dan untuk uji keberartian semua nilai signifikan $F_h < 0,05$. Hasil analisis tersebut menyimpulkan bahwa semua bentuk regresi linier dan berarti pada taraf signifikansi α sebesar 0,05.

4.2.2 Uji Hipotesis Penelitian

4.2.2.1 Uji Analisis Jalur dan Korelasi

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan analisis korelasi antar variabel. Pada Tabel 4.14 disajikan korelasi antar variabel sebagai berikut :

Tabel 4.14 Korelasi Antar Variabel Penelitian

		Correlations				
		Kepemimpinan Partisipatif	Budaya Mutu	Motivsi Berprestasi	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi Dosen
Kepemimpinan Partisipatif	Pearson	1	,698**	,628**	,523**	,605**
	Correlation		,000	,000	,000	,000
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	202	202	202	202	202
Budaya Mutu	Pearson	,698**	1	,672**	,574**	,651**
	Correlation			,000	,000	,000
	Sig. (2-tailed)			,000	,000	,000
	N	202	202	202	202	202
Motivsi Berprestasi	Pearson	,628**	,672**	1	,651**	,653**
	Correlation				,000	,000
	Sig. (2-tailed)				,000	,000
	N	202	202	202	202	202
Kepuasan Kerja	Pearson	,523**	,574**	,651**	1	,711**
	Correlation					,000
	Sig. (2-tailed)					,000
	N	202	202	202	202	202
Komitmen Organisasi Dosen	Pearson	,605**	,651**	,653**	,711**	1
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)					
	N	202	202	202	202	202

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

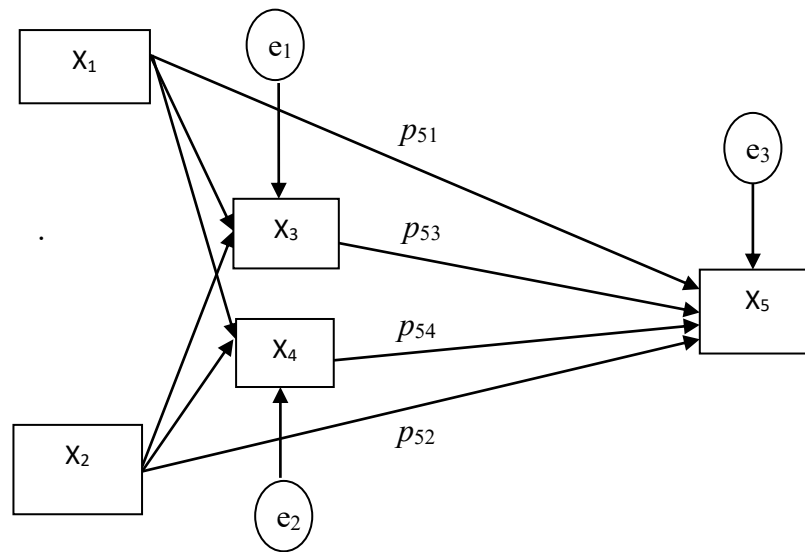
Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi antar variabel di atas maka dapat dihitung besar koefisien jalur berdasarkan sub strukturnya. Dengan menggunakan alat bantu program komputer *SPSS for Windows* diperoleh rangkuman analisis korelasi dan analisis jalur antara variabel eksogenus dan variabel endogenus seperti pada Tabel 4.15 berikut.

Tabel 4.15 Jalur antara Variabel Eksogonus dengan Variabel Endogonus.

Nomor Hipotesis	Koefisien Korelasi*	Koefisien Jalur*	t_{hitung}	signifikansi	Keterangan
1	$r_{13} = 0,628$	$p_{31} = 0,311$	4,444	0,005	Jalur Berarti
2	$r_{23} = 0,672$	$p_{32} = 0,455$	6,506	0,005	Jalur Berarti
3	$r_{14} = 0,523$	$p_{41} = 0,239$	3,023	0,005	Jalur Berarti
4	$r_{24} = 0,574$	$p_{42} = 0,407$	5,140	0,005	Jalur Berarti
5	$r_{15} = 0,605$	$p_{51} = 0,149$	2,302	0,000	Jalur Berarti
6	$r_{25} = 0,651$	$p_{52} = 0,208$	3,026	0,003	Jalur Berarti
7	$r_{35} = 0,653$	$p_{53} = 0,149$	2,199	0,029	Jalur Berarti
8	$r_{45} = 0,711$	$p_{54} = 0,416$	6,942	0,000	Jalur Berarti

*Semua koefisien jalur signifikan karena memiliki ($t_{hitung} > t_{tabel} 5\%$), yaitu: 1,66.

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel tersebut, ternyata nilai t_{hitung} kedelapan koefisien jalur lebih besar dari nilai t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ sehingga dapat dinyatakan kedelapan koefisien jalur signifikan (berarti), maka dapat digambarkan jalur sebagai berikut.



Gambar 4.6 Diagram Jalur Variabel Penelitian

Keterangan :

- X₁ = Kepemimpinan Partisipatif
- X₂ = Budaya Mutu
- X₃ = Motivasi Berprestasi
- X₄ = Kepuasan Kerja
- X₅ = Bkomitmen Organisasi
- e = variable residu

4.2.3 Uji Hipotesis

4.2.3.1 Uji Substruktur 1: Hipotesis 1 dan 2

Pengujian secara keseluruhan:

Ho: $p_{x_1x_3} = 0$: Kepemimpinan partisipatif (X₁) dan Budaya Mutu (X₂) tidak berpengaruh langsung terhadap Motivasi Berprestasia (X₃)

Ha: $p_{xixj} = 0$: Kepemimpinan partisipatif (X_1) dan Budaya Mutu (X_2) berpengaruh langsung dan positif terhadap Motivasi Berprestasia (X_3)

Kriteria pengajuan adalah tolak H_0 jika signifikansi nilai $F_{hitung} < 0,05$ atau terima H_a jika signifikansi $F_{hitung} > 0,05$.

Karena hasil perhitungan menunjukkan $F_{hitung} = 99,723$ dengan taraf signifikansi 0,00 berarti H_0 ditolak atau H_a diterima, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan partisipatif (X_1) dan Budaya Mutu (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap Motivasi Berprestasia (X_3), oleh karena itu pengujian secara individual dapat dilakukan.

Besar koefisien determinasi $R_1^2 = 0,501$

Sedangkan besar $e_1 = \sqrt{1 - 0,501} = 0,706$

Pengujian secara individual;

Hipotesis 1 yang diajukan adalah:

$H_0 p_{31} = 0$: Kepemimpinan partisipatif (X_1) tidak berpengaruh langsung positif terhadap Motivasi berprestasi (X_3).

$H_a p_{31} > 0$: Kepemimpinan partisipatif (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap Motivasi berprestasi (X_3).

Kriteria pengajuan adalah Tolak H_0 jika signifikansi nilai $t_{hitung} > 0,05$ atau terima H_a jika signifikansi $t_{hitung} < 0,05$.

Pada table 4.15 di atas ditunjukkan bahwa $p_{31} = 0,311$ dan signifikansi $> 0,05$; sedangkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,444 < 1,66$) berarti H_0 ditolak atau H_a diterima. Dengan

demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh langsung positif terhadap motivasi berprestasi dosen.

Hipotesis 2 yang diajukan adalah:

Ho: $p_{32} = 0$: Budaya Mutu (X_2) tidak berpengaruh langsung positif terhadap Motivasi Berprestasi (X_3).

Ha: $p_{32} > 0$: Budaya Mutu (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap Motivasi Berprestasi (X_3).

Kriteria pengajuan adalah Tolak Ho jika signifikansi nilai $t_{hitung} > 0,05$ atau terima Ha jika signifikansi $t_{hitung} < 0,05$.

Pada table 4.15 di atas ditunjukkan bahwa $p_{32} = 0,455$ dan signifikansi $> 0,05$; sedangkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($6,506 < 1,66$) berarti Ho ditolak atau Ha diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya mutu berpengaruh langsung positif terhadap motivasi berprestasi dosen.

4.2.3.2 Uji Substruktur 2: Hipotesis 3 dan 4

Pengujian secara keseluruhan:

Ho: $p_{xixj} = 0$: Kepemimpinan partisipatif (X_1) dan Budaya Mutu (X_2) tidak berpengaruh langsung terhadap Kepuasan kerja (X_4)

Ha: $p_{xixj} = 0$: Kepemimpinan partisipatif (X_1) dan Budaya Mutu (X_2) berpengaruh langsung dan positif terhadap Kepuasan kerja (X_4)

Kriteria pengajuan adalah tolak H_0 jika signifikansi nilai $F_{hitung} < 0,05$ atau terima H_a jika signifikansi $F_{hitung} > 0,05$.

Karena hasil perhitungan menunjukkan $F_{hitung} = 55,731$ dengan taraf signifikansi 0,00 berarti H_0 ditolak atau H_a diterima, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja, oleh karena itu pengujian secara individual dapat dilakukan.

Besar koefisien determinasi $R_2^2 = 0,359$

Sedangkan besar $e_2 = \sqrt{1 - 0,359} = 0,801$

Pengujian secara individual;

Hipotesis 3 yang diajukan adalah:

$H_0 p_{41} = 0$: Kepemimpinan partisipatif (X_1) tidak berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan kerja (X_4).

$H_a p_{41} > 0$: Kepemimpinan partisipatif (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan kerja (X_4).

Kriteria pengajuan adalah tolak H_0 jika signifikansi nilai $t_{hitung} > 0,05$ atau terima H_a jika signifikansi $t_{hitung} < 0,05$.

Pada Tabel 4.15 di atas ditunjukkan bahwa $p_{41} = 0,239$ dan signifikansi $> 0,05$; sedangkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,023 < 1,66$) berarti H_0 ditolak atau H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dosen.

Hipotesis 4 yang diajukan adalah:

Ho $p_{42} = 0$: Budaya Mutu (X_2) tidak berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja (X_4).

Ha $p_{42} > 0$: Budaya Mutu (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja (X_4).

Kriteria pengajuan adalah tolak Ho jika signifikansi nilai $t_{hitung} > 0,05$ atau terima Ha jika signifikansi $t_{hitung} < 0,05$.

Pada Tabel 4.15 di atas ditunjukkan bahwa $p_{42} = 0,407$ dan signifikansi $> 0,05$; sedangkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($5,140 < 1,66$) berarti Ho ditolak atau Ha diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya mutu berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dosen.

4.2.3.3 Uji Sub Struktur 3

Pengujian secara keseluruhan:

Ho: $p_{xixj} = 0$: Kepemimpinan partisipatif (X_1) dan Budaya Mutu (X_2), Motivasi Berprestasi (X_3), dan Kepuasan Kerja (X_4) tidak berpengaruh langsung terhadap terhadap Komitmen Organisasi Dosen (X_5).

Ha: $p_{xixj} = 0$: Kepemimpinan partisipatif (X_1) dan Budaya Mutu (X_2), Motivasi Berprestasi (X_3), dan Kepuasan Kerja (X_4) berpengaruh langsung dan positif terhadap Komitmen Organisasi Dosen (X_5).

Kriteria pengajuan adalah tolak Ho jika signifikansi nilai $F_{hitung} < 0,05$ atau terima Ha jika signifikansi $F_{hitung} > 0,05$.

Karena hasil perhitungan menunjukkan $F_{hitung} = 79,977$ dengan taraf signifikansi 0,00 berarti H_0 ditolak atau H_a diterima, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif, budaya mutu, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi dosen. Oleh karena itu pengujian secara individual dapat dilakukan.

Besar koefisien determinasi $R_3^2 = 0,619$

Sedangkan besar $e_3 = \sqrt{1 - R_3^2} = \sqrt{1 - 0,619} = 0,617$

Pengujian secara individual;

Hipotesis 5 yang diajukan adalah:

$H_0 p_{51} = 0$: Kepemimpinan partisipatif (X_1) tidak berpengaruh langsung positif terhadap Komitmen Organisasi Dosen (X_5).

$H_a p_{51} > 0$: Kepemimpinan partisipatif (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap Komitmen Organisasi Dosen (X_5).

Kriteria pengajuan adalah tolak H_0 jika signifikansi nilai $t_{hitung} > 0,05$ atau terima H_a jika signifikansi $t_{hitung} < 0,05$.

Pada Tabel 4.15 di atas ditunjukkan bahwa $p_{51} = 0,149$ dan signifikansi $> 0,05$; sedangkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,302 < 1,66$) berarti H_0 ditolak atau H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen.

Hipotesis 6 yang diajukan adalah:

$H_0 p_{52} = 0$: Budaya mutu (X_2) tidak berpengaruh langsung positif terhadap Komitmen Organisasi Dosen (X_5).

Ha: $p_{52} > 0$: Budaya mutu (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap
Komitmen Organisasi Dosen (X_5).

Kriteria pengajuan adalah tolak H_0 jika signifikansi nilai $t_{hitung} > 0,05$ atau terima
 H_a jika signifikansi $t_{hitung} < 0,05$.

Pada Tabel 4.15 di atas ditunjukkan bahwa $p_{52} = 0,208$ dan signifikansi $> 0,05$;
sedangkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,026 < 1,66$) berarti H_0 ditolak atau H_a diterima. Dengan
demikian dapat disimpulkan bahwa budaya mutu berpengaruh langsung positif
terhadap komitmen organisasi dosen.

Hipotesis 7 yang diajukan adalah:

$H_0: p_{53} = 0$: Motivasi Berprestasi (X_3) tidak berpengaruh langsung
positif terhadap Komitmen Organisasi Dosen (X_5).

Ha: $p_{53} > 0$: Motivasi Berprestasi (X_3) berpengaruh langsung positif
terhadap Komitmen Organisasi Dosen (X_5).

Kriteria pengajuan adalah tolak H_0 jika signifikansi nilai $t_{hitung} > 0,05$ atau terima
 H_a jika signifikansi $t_{hitung} < 0,05$.

Pada Tabel 4.15 di atas ditunjukkan bahwa $p_{53} = 0,149$ dan signifikansi $> 0,05$;
sedangkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,199 < 1,66$) berarti H_0 ditolak atau H_a diterima. Dengan
demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh langsung
positif terhadap komitmen organisasi dosen.

Hipotesis 8 yang diajukan adalah:

$H_0: p_{54} = 0$: Kepuasan Kerja (X_4) tidak berpengaruh langsung positif
terhadap Komitmen Organisasi Dosen (X_5).

Ha: $p_{54} > 0$: Kepuasan Kerja (X_4) berpengaruh langsung positif terhadap
Komitmen Organisasi Dosen (X_5).

Kriteria pengajuan adalah tolak H_0 jika signifikansi nilai $t_{hitung} > 0,05$ atau terima H_0 jika signifikansi $t_{hitung} < 0,05$.

Pada Tabel 4.15 di atas ditunjukkan bahwa $p_{54} = 0,416$ dan signifikansi $> 0,05$; sedangkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($6,492 < 1,66$) berarti H_0 ditolak atau H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen.

4.2.4 Uji Kesesuaian Model: Koefisien Q

Uji kesesuaian model (*goodness of fit model*) bertujuan untuk menguji kesesuaian (*fit*) model yang diusulkan dengan data. Analisis jalur mendefinisikan kesesuaian (*fit*) model yang diusulkan dengan data, apabila matriks korelasi sampel tidak jauh berbeda dengan matriks korelasi estimasi (*reproduced correlation matrix*) atau korelasi yang diharapkan (*expected correlation matrix*).

Pengujian kesesuaian model menggunakan rumus:

$$Q = \frac{1 - R_m^2}{1 - M}$$

$$R_m^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)(1 - R_3^2)(1 - R_4^2)$$

Jika semua koefisien jalur signifikan, maka $M = R_m^2$, sehingga $Q = 1$. Jika $Q = 1$, maka mengindikasikan kesesuaian (*fit*) model sempurna, akan tetapi jika $Q < 1$, untuk menentukan kesesuaian (*fit*) model, maka statistik Q perlu diuji dengan statistik W yang dihitung dengan rumus : $W = -(N - d) \ln Q$

Dalam mana N = jumlah sampel;

d = jumlah koefisien jalur yang tidak signifikan

M = koefisien determinasi multiple ($M = R_m^2$), setelah koefisien jalur yang tidak signifikan di buang.

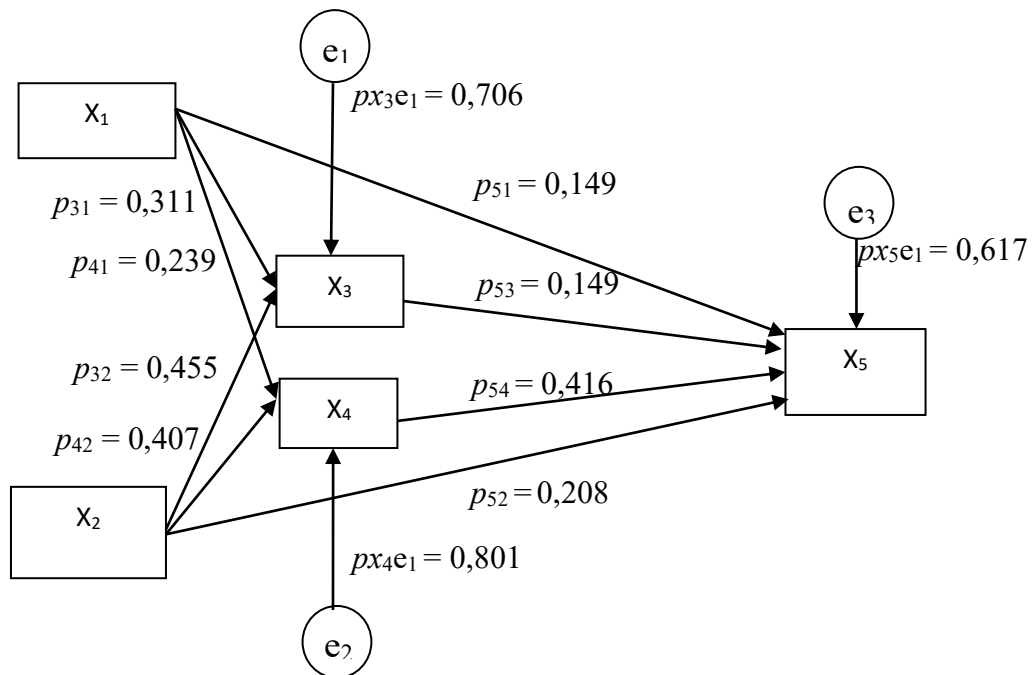
Kriteria uji model dikatakan memiliki kesesuaian (fit) adalah jika:

$$W < X_{(df)\alpha}^2$$

Dalam mana df adalah derajat kebebasan d , dan $\alpha=0,05$.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, tidak ada koefisien jalur yang tidak signifikan, berarti $Q = 1$, sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang diusulkan adalah memiliki kesesuaian sempurna (*the fit is perfect*) dengan data. Sehingga ditemukan bahwa seluruh koefisien jalur yang diuji berada pada posisi signifikan, maka diperoleh nilai $Q = 1$, maka kondisi ini mengindikasikan adanya kesesuaian sempurna (*the fit is perfect*) dengan data. Berdasarkan uji model ini yang terbukti signifikan atau *fit* sempurna yang menggambarkan hubungan kausalitas antar variabel penelitian yang menentukan komitmen organisasi dosen Unuversitas Negeri Medan. Model teoretik ini digambarkan melalui model dekomposisi.

Berdasarkan uji model di atas, dapat digambar model teoretik penelitian ini sebagaimana gambar 4.9 berikut.



Gambar 4.7. Struktur Lengkap Hasil Pengujian Model

4.2.5 Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Sesuai dengan diagram jalur variabel penelitian yang didapatkan berdasarkan teori dan hasil pengujian hipotesis sebagaimana pada Lampiran 7 serta mengacu pada penjelasan Pedhazur dalam dekomposisi korelasi, dihitung besar pengaruh relatif variabel eksogenus terhadap variabel endogenus.

Berdasarkan hasil perhitungan dibuat rangkuman pengaruh relatif kepemimpinan partisipatif (X_1), budaya mutu (X_2) terhadap motivasi berprestasi (X_3) dan pengaruh relatif kepemimpinan partisipatif (X_1), budaya mutu (X_2) terhadap kepuasan kerja (X_4) seperti pada Tabel 4.16 berikut ini.

Tabel 4.16 Rangkuman Pengaruh Langsung relatif Kepemimpinan Partisipatif (X_1), Budaya Mutu (X_2) terhadap Motivasi Berprestasi (X_3) dan Kepuasan Kerja (X_4)

Variabel	Pengaruh Langsung Relatif Terhadap	
	Motivasi Berprestasi (X_3)	Kepuasan Kerja (X_4)
Kepemimpinan Partisipatif (X_1)	0,311	0,239
Budaya Mutu (X_2)	0,455	0,407

Berdasarkan Tabel 4.16 di atas dapat diketahui bahwa pengaruh langsung relatif kepemimpinan partisipatif (X_1) terhadap motivasi berprestasi (X_3) sebesar 0,311, pengaruh langsung relatif budaya mutu (X_2) terhadap motivasi berprestasi (X_3) sebesar 0,455. Sedangkan pengaruh langsung relatif Kepemimpinan Partisipatif (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (X_4) sebesar 0,239, pengaruh langsung relatif Budaya Mutu (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (X_4) sebesar 0,407. Selanjutnya, dengan menggunakan rumus pengaruh proporsional dari Al-Rasjid dibuat rangkuman hasil perhitungan pengaruh proporsional kepemimpinan partisipatif (X_1), budaya mutu (X_2), terhadap motivasi berprestasi (X_3) dan hasil perhitungan pengaruh proporsional kepemimpinan partisipatif (X_1), budaya mutu (X_2), terhadap kepuasan kerja (X_4) seperti pada Tabel 4.17 berikut ini.

Tabel 4.17 Rangkuman Hasil Perhitungan Pengaruh Langsung Proporsional Kepemimpinan Partisipatif (X_1), Budaya Mutu (X_2) terhadap Motivasi Berprestasi (X_3) dan Kepuasan Kerja (X_4)

Variabel	Pengaruh Langsung Proporsional Terhadap	
	Motivasi Berprestasi (X_3)	Kepuasan Kerja (X_4)
Kepemimpinan Partisipatif (X_1)	0,097	0,057
Budaya Mutu (X_2)	0,207	0,165

Berdasarkan Tabel 4.17 di atas dapat diketahui bahwa pengaruh langsung proporsional kepemimpinan partisipatif (X_1) terhadap motivasi berprestasi (X_3) sebesar 0,097 atau 9,70%. Dengan demikian, kekuatan kepemimpinan partisipatif yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan motivasi berprestasi adalah sebesar 9,70%. Selanjutnya, pengaruh langsung proporsional budaya mutu (X_2) terhadap motivasi berprestasi (X_3) sebesar 0,207 atau 20,70%. Dengan demikian, kekuatan budaya mutu yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan motivasi berprestasi adalah sebesar 20,70%. Sedangkan pengaruh langsung proporsional kepemimpinan partisipatif (X_1) terhadap kepuasan kerja (X_4) sebesar 0,057 atau 5,70%. Dengan demikian, kekuatan kepemimpinan partisipatif yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan kepuasan kerja adalah sebesar 5,70%. Selanjutnya, pengaruh langsung proporsional budaya mutu (X_2) terhadap kepuasan kerja (X_4) sebesar 0,165 atau 16,50%. Dengan demikian, kekuatan budaya mutu yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan motivasi berprestasi adalah sebesar 16,50%.

Berdasarkan hasil perhitungan dibuat rangkuman pengaruh Kepemimpinan Partisipatif (X_1), Budaya Mutu (X_2), Motivasi Berprestasi (X_3) dan Kepuasan Kerja (X_4) berpengaruh langsung dan positif terhadap Komitmen Organisasi (X_5) seperti pada Tabel 4.18 berikut ini.

Tabel 4.18 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, Total, dan Non Jalur

Model	Variabel Eksogenous terhadap Variabel Endogenous	Pengaruh Kausal				Non Jalur		Korelasi
		Langsung	Tidak Langsung Melalui X_3	Tidak Langsung Melalui X_4	Pengaruh Total	U	S	
1 ^a	X_1 terhadap X_3	0,311	-	-	-	-	-	0,628
	X_2 terhadap X_3	0,455	-	-	-	-	-	0,672
	X_1 terhadap X_4	0,239	-	-	-	-	-	0,523
	X_2 terhadap X_4	0,407	-	-	-	-	-	0,574
2 ^b	X_1 terhadap X_5	0,149	0,093	0,217	0,655	0,195	-	0,605
	X_2 terhadap X_5	0,208	0,100	0,238	0,650	0,204	-	0,651
	X_3 terhadap X_5	0,149	-	-	0,527	-	0,107	0,653
	X_4 terhadap X_5	0,416	-	-	0,710	0,119	0,174	0,711

Keterangan : U = Komponen *Unanalyzed*, dan S = Komponen *Spurious*

4.2.6 Pengaruh Langsung

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan secara rinci koefisien pengaruh langsung sebagai berikut:

- Berdasarkan Tabel 4.18 di atas diperoleh bahwa kepemimpinan partisipatif (X_1), berpengaruh langsung dan positif terhadap motivasi berprestasi sebesar 0,311. Dengan demikian tinggi rendahnya motivasi berprestasi dipengaruhi

oleh tinggi rendahnya Kepemimpinan Partisipatif, dimana besarnya kontribusi Kepemimpinan Partisipatif secara langsung mempengaruhi motivasi berprestasi sebesar $0,311^2 = 0,0967$ atau 9,67%.

- b) Berdasarkan Tabel 4.18 di atas diperoleh bahwa kepemimpinan partisipatif (X_1), berpengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan kerja (X_4) sebesar 0,523. Dengan demikian tinggi rendahnya kepuasan kerja dipengaruhi oleh tinggi rendahnya Kepemimpinan Partisipatif, dimana besarnya kontribusi Kepemimpinan Partisipatif secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja sebesar $0,532^2 = 0,283$ atau 28,30%.
- c) Berdasarkan Tabel 4.18 di atas diperoleh bahwa budaya mutu (X_2) berpengaruh langsung dan positif terhadap motivasi berprestasi (X_3) sebesar 0,455. Dengan demikian tinggi rendahnya motivasi berprestasi dipengaruhi oleh tinggi rendahnya budaya mutu, dimana besarnya kontribusi budaya mutu secara langsung mempengaruhi motivasi berprestasi sebesar $0,455^2 = 0,207$ atau 20,70%.
- d) Berdasarkan Tabel 4.18 di atas diperoleh bahwa budaya mutu (X_2) berpengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan kerja (X_4) sebesar 0,407. Dengan demikian tinggi rendahnya kepuasan kerja dipengaruhi oleh tinggi rendahnya budaya mutu, dimana besarnya kontribusi budaya mutu secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja sebesar $0,407^2 = 0,165$ atau 16,50%.
- e) Berdasarkan Tabel 4.18 di atas diperoleh bahwa Motivasi Berprestasi (X_3) berpengaruh langsung dan positif terhadap Komitmen Organisasi (X_5)

sebesar 0,149. Dengan demikian tinggi rendahnya komitmen organisasi dipengaruhi oleh tinggi rendahnya motivasi berprestasi, dimana besarnya kontribusi motivasi berprestasi secara langsung mempengaruhi komitmen organisasi sebesar $0,149^2 = 0,022$ atau 2,20%, sedangkan komponen Spurious (S) relatifnya melalui kepemimpinan partisipatif sebesar 0,0936, dan melalui korelasinya dengan budaya mutu sebesar 0,0139.

- f) Berdasarkan Tabel 4.18 di atas diperoleh bahwa Kepuasan Kerja (X_4) berpengaruh langsung dan positif terhadap Komitmen Organisasi (X_5) sebesar 0,416. Dengan demikian tinggi rendahnya komitmen organisasi dipengaruhi oleh tinggi rendahnya kepuasan kerja, dimana besarnya kontribusi kepuasan kerja secara langsung mempengaruhi komitmen organisasi sebesar $0,416^2 = 0,173$ atau 17,30%. sedangkan komponen Spurious (S) relatifnya melalui kepemimpinan partisipatif sebesar 0,0779 dan melalui motivasi berprestasi sebesar 0,0969 serta komponen Unanalyzed (U) relatif melalui korelasinya dengan budaya mutu sebesar 0,1194.
- g) Berdasarkan Tabel 4.18 di atas diperoleh bahwa Kepemimpinan Partisipatif (X_1) berpengaruh langsung dan positif terhadap Komitmen Organisasi (X_5) sebesar 0,149. Dengan demikian tinggi rendahnya komitmen organisasi dipengaruhi oleh tinggi rendahnya kepemimpinan partisipatif, dimana besarnya kontribusi kepemimpinan partisipatif secara langsung mempengaruhi komitmen organisasi sebesar $0,149^2 = 0,022$ atau 2,20%. Sedangkan komponen *Unanalyzed* (U) relatif melalui korelasinya dengan budaya mutu (X_2) sebesar 0,1954.

h) Berdasarkan Tabel 4.18 di atas diperoleh bahwa Budaya Mutu (X_2) berpengaruh langsung dan positif terhadap Komitmen Organisasi (X_5) sebesar 0,208. Dengan demikian tinggi rendahnya komitmen Organisasi dipengaruhi oleh tinggi rendahnya budaya mutu, dimana besarnya kontribusi mutu secara langsung mempengaruhi komitmen organisasi sebesar $0,208^2 = 0,043$ atau 4,30%. Sedangkan komponen *Unanalyzed* (U) relatif melalui korelasinya dengan kepemimpinan partisipatif sebesar 0,104 dan melalui korelasi dengan kepuasan kerja sebesar 0,2387.

4.2.7 Pengaruh Tidak Langsung

- a) Berdasarkan Tabel 4.18 di atas diperoleh bahwa pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Partisipatif (X_1), terhadap Komitmen Organisasi (X_5) melalui Motivasi Berprestasi (X_3) sebesar 0,093
- b) Berdasarkan Tabel 4.18 di atas diperoleh bahwa pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Partisipatif (X_1), terhadap Komitmen Organisasi (X_5) melalui Kepuasan Kerja (X_4) = 0,217.
- c) Berdasarkan Tabel 4.18 di atas diperoleh bahwa pengaruh tidak langsung Budaya Mutu (X_2) terhadap Komitmen Organisasi (X_5) melalui Motivasi Berprestasi sebesar 0,100.
- d) Berdasarkan Tabel 4.18 di atas diperoleh bahwa pengaruh tidak langsung Budaya Mutu (X_2) terhadap Komitmen Organisasi (X_5) melalui Kepuasan Kerja (X_4) sebesar 0,238.

4.2.8 Pengaruh Total

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan secara rinci koefisien pengaruh langsung sebagai berikut:

- a) Berdasarkan Tabel 4.18 di atas diperoleh bahwa pengaruh total dari pengaruh langsung Kepemimpinan Partisipatif (X_1) terhadap Komitmen Organisasi (X_5) adalah sebesar 0,655
- b) Berdasarkan Tabel 4.18 di atas diperoleh bahwa pengaruh total dari pengaruh langsung Budaya Mutu (X_2) terhadap Komitmen Organisasi (X_5) adalah sebesar 0,650
- c) Berdasarkan Tabel 4.18 di atas diperoleh bahwa pengaruh total dari pengaruh langsung Motivasi Berprestasi (X_3) terhadap Komitmen Organisasi (X_5) adalah sebesar 0,527
- d) Berdasarkan Tabel 4.18 di atas diperoleh bahwa pengaruh total Kepemimpinan Partisipatif (X_1) terhadap Komitmen Organisasi (X_5) adalah sebesar 0,710

Selanjutnya, dengan menggunakan rumus pengaruh proporsional dari Al-Rasjid dibuat rangkuman hasil perhitungan pengaruh proporsional relatif Kepemimpinan Partisipatif (X_1), Budaya Motivasi Berprestasi (X_3) dan Kepuasan Kerja (X_4) berpengaruh langsung dan positif terhadap Komitmen Organisasi (X_5) seperti pada Tabel 4.19 berikut.

Berdasarkan Tabel 4.19 di dibawah ini dapat diketahui bahwa pengaruh langsung Kepemimpinan Partisipatif (X_1) terhadap Komitmen Organisasi (X_5) sebesar 0,022, pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Partisipatif (X_1) terhadap Komitmen Organisasi (X_5) melalui Motivasi Berprestasi (X_3) sebesar 0,0139 dan pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Partisipatif (X_1) terhadap Komitmen Organisasi (X_5) melalui Kepuasan Kerja (X_4) sebesar 0,0324, sedangkan sisanya dalam komponen *Unanalyzed* sebesar 0,0029. Jadi pengaruh total yang terdiri atas pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen organisasi sebesar 0,068. Dengan demikian, kekuatan kepemimpinan partisipatif yang secara langsung dan tidak langsung menentukan perubahan-perubahan komitmen organisasi sebesar 6,80%.

Tabel 4.19 Rangkuman Hasil Perhitungan Pengaruh Proporsional Kepemimpinan Partisipatif (X_1), Budaya Mutu (X_2), Motivasi Berprestasi (X_3) dan Kepuasan Kerja (X_4) berpengaruh langsung dan positif terhadap Komitmen Organisasi (X_5)

Var.	Pengaruh					Efek Total	Non Jalur	
	Langsung terhadap X_5	Tidak langsung terhadap X_5 melalui					S	U
		X_1	X_2	X_3	X_4			
X_1	0,022	-	-	0,0139	0,0324	0,068	-	0,003
X_2	0,043	-	-	0,0208	0,0356	0,101	-	0,021
X_3	0,022	-	-	-	0,0403	0,062	0,035	0,035
X_4	0,173	-	-	-	-	0,173	0,072	0,049
Jumlah						0,404	0,107	0,108

Keterangan : S = Komponen Spurious U = Komponen Unanalyzed

Berdasarkan Tabel 4.19 di atas dapat diketahui bahwa pengaruh langsung Budaya Mutu (X_2) terhadap Komitmen Organisasi (X_5) sebesar 0,043, pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Partisipatif (X_1) terhadap Komitmen Organisasi (X_5) melalui Motivasi Berprestasi (X_3) sebesar 0,0208 dan pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Partisipatif (X_1) terhadap Komitmen Organisasi (X_5) melalui Kepuasan Kerja (X_4) sebesar 0,0356, sedangkan sisanya dalam komponen Unanalyzed sebesar 0,0137. Jadi, pengaruh total yang terdiri atas pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung budaya mutu terhadap komitmen organisasi sebesar 0,101. Dengan demikian, kekuatan budaya mutu yang secara langsung dan tidak langsung menentukan perubahan-perubahan komitmen organisasi sebesar 10,10%.

Berdasarkan Tabel 4.19 di atas dapat diketahui bahwa pengaruh langsung Motivasi Berprestasi (X_3) terhadap Komitmen Organisasi (X_5) sebesar 0,022, pengaruh tidak langsung Motivasi Berprestasi (X_3) terhadap Komitmen Organisasi (X_5) melalui Kepuasan Kerja (X_4) sebesar 0,0403, sedangkan sisanya dalam komponen Unanalyzed sebesar 0,0356 dan komponen Spurious sebesar 0,035. Jadi, pengaruh total yang terdiri atas pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung budaya mutu terhadap komitmen organisasi sebesar 0,062. Dengan demikian, kekuatan budaya mutu yang secara langsung dan tidak langsung menentukan perubahan-perubahan komitmen organisasi sebesar 6,20%.

Berdasarkan Tabel 4.19 di atas dapat diketahui bahwa pengaruh langsung Kepuasan Kerja (X_4) terhadap Komitmen Organisasi (X_5) sebesar 0,173,

sedangkan sisanya dalam komponen *Unanalyzed* sebesar 0,049 dan komponen *Spurious* sebesar 0,072. Jadi, total pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 0,173. Dengan demikian, kekuatan kepuasan kerja yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan komitmen organisasi sebesar 17,30%.

Jadi, pengaruh total yang terdiri dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Partisipatif (X_1), Budaya Mutu (X_2), Motivasi Berprestasi (X_3) dan Kepuasan Kerja (X_4) berpengaruh langsung dan positif terhadap Komitmen Organisasi (X_5) sebesar 0,404. Dengan demikian kekuatan kepemimpinan partisipatif, budaya mutu, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja secara bersama-sama menentukan perubahan-perubahan komitmen organisasi sebesar 40,40%, sedang sisanya dalam komponen *Spurious* sebesar 0, 0,107 dan komponen *Unanalyzed* sebesar 0,108. Jadi, total pengaruh langsung dan tidak langsung, *Spurious*, dan *Unanalyzed* yang diakibatkan kepemimpinan partisipatif, budaya mutu, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi = $0,404 + 0,107 + 0,108 = 0,619$.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh antar Kepemimpinan Partisipatif (X_1), Budaya Mutu (X_2) terhadap Motivasi Berprestasi (X_3) (model I), dan besarnya pengaruh antar Kepemimpinan Partisipatif (X_1), Budaya Mutu (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (X_4) (model II), serta besarnya berpengaruh antar Kepemimpinan Partisipatif (X_1), Budaya Mutu (X_2), Motivasi Berprestasi (X_3), dan Kepuasan Kerja (X_4) terhadap Komitmen Organisasi (X_5) (model III)

diperoleh dari *model summary* khususnya angka *R Square* yang diperoleh dari *output program aplikasi SPSS seperti berikut:*

Tabel 4.20 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
I	,708 ^a	,501	,496	16,08510
II	,599 ^a	,359	,353	13,45224
III	,787 ^a	,619	,611	8,07864

Berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan bahwa koefisien determinasi = $R^2 \times 100\%$, maka dapat dihitung koefisien determinasi Model I sebesar 50,1% yang berarti bahwa pengaruh Kepemimpinan Partisipatif (X_1) dan Budaya Mutu (X_2) secara gabungan terhadap Motivasi Berprestasi (X_3) adalah 50,1% sedangkan sisanya 49,9% dipengaruhi factor lain. Koefisien determinasi Model II dari hasil perhitungan diperoleh sebesar 35,9% yang berarti bahwa pengaruh Kepemimpinan Partisipatif (X_1) dan Budaya Mutu (X_2) secara gabungan terhadap Kepuasan Kerja (X_4) adalah 35,9%, sedangkan sisanya sebesar 64,1% dipengaruhi oleh factor lain. Selanjutnya koefisien determinasi Model III dari hasil perhitungan diperoleh sebesar 61,9% yang berarti bahwa pengaruh Kepemimpinan Partisipatif (X_1), Budaya Mutu (X_2), Motivasi Berprestasi (X_3), dan Kepuasan Kerja (X_4) secara gabungan terhadap Komitmen Organisasi (X_5) adalah 61,9%, sedangkan sisanya sebesar 38,1% dipengaruhi oleh faktor lain.

4.3 Pembahasan

Berdasarkan deskripsi data dan pengujian hipotesis, dilakukan pembahasan sebagai berikut.

4.3.1 Kepemimpinan partisipatif dan Budaya Mutu Berpengaruh Terhadap Motivasi Berprestasi

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu yang diukur oleh motivasi berprestasi memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap motivasi berprestasi dosen Universitas negeri Medan. Hasil menunjukkan bahwa besarnya koefisien pengaruh kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu terhadap motivasi berprestasi sebesar 0,501. Artinya pengaruh variabel kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu secara keseluruhan berpengaruh terhadap motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan sebesar 50,1%. Berdasarkan temuan ini dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu merupakan variabel penting bagi motivasi berprestasi dosen di Universitas Negeri Medan. Kepemimpinan partisipatif sebagai faktor yang dapat mengarahkan dan mendorong para dosen untuk mengembangkan diri dan bekerja keras untuk meningkatkan prestasi, sedangkan budaya mutu sebagai kepercayaan bersama yang berhubungan dengan aktifitas dosen dalam memenuhi harapan pelanggan secara berkelanjutan di program studi. Sebagaimana diketahui, bahwa pemimpin berfungsi sebagai pemberi pasokan energy yang dibutuhkan agar sebuah organisasi dapat mencapai tujuan. Sedangkan budaya mutu akan menciptakan budaya dengan nilai, norma, keyakinan, dan moral secara kolektif.

4.3.2 Kepemimpinan Partisipatif Berpengaruh Terhadap Motivasi Berprestasi

Secara parsial temuan penelitian menjelaskan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap motivasi berprestasi yang digambarkan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,0967. Pengaruh ini dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan partisipatif ketua program studi mampu memberi motivasi berprestasi dosen. Energi motivasi berprestasi yang diberikan ketua program studi tersebut kepada dosen dapat memberikan nafas bagi dosen untuk menumbuhkan keinginan berprestasi dalam bekerja. Temuan ini juga menegaskan bahwa kepemimpinan partisipatif secara langsung menentukan motivasi berprestasi dosen sebesar 9,67%, dan secara empiris membuktikan bahwa kepemimpinan partisipatif turut mempengaruhi bagaimana motivasi berprestasi dosen dalam melaksanakan tugasnya.

Jika diidentifikasi berdasarkan dimensi kepemimpinan partisipatif ketua program studi, maka pengaruh tersebut menggambarkan efek perilaku ketua program studi yang menghasilkan rasa hormat (*respect*), dan rasa percaya diri (*trust*) dari dosen (pengaruh ideal), melalui pemberian dukungan atas usaha dosen, pelibatan dosen dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, peningkatan komunikasi dua arah (konsultasi) dengan dosen, pemberian rasa tanggung jawab, dan pembinaan rasa memiliki.

Tingkat kecenderungan kepemimpinan partisipatif pengelola program studi di Universitas Negeri Medan cenderung dengan kategori “tinggi”. Hal ini merupakan indikasi yang sangat baik dan positif sebagai modal dalam mengembangkan program studi. Fakta tersebut kurang bersesuaian dengan sinyalemen pada bagian identifikasi

masalah yang menyatakan terdapat permasalahan dalam kepemimpinan partisipatif pada program studi di Universitas Negeri Medan. Persentase indikator variabel X_1 disajikan pada Tabel 4.21 sebagai berikut:

a) Tabel 4.21. Sumbangan Indikator/Dimensi Variabel Kepemimpinan Partisipatif (X_1) Terhadap Skor Total Variabel X_1

No	Indikator / Dimensi	Sumbangan (%)
1	Pemberian dukungan atas usaha staff/pegawai	17,46
2	Pelibatan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan	20,15
3	Peningkatan komunikasi dua arah (konsultasi)	20,13
4	Pemberian rasa tanggung jawab	19,72
5	Pembinaan rasa memiliki	22,54

Indikator Pembinaan rasa memiliki memberikan sumbangan paling besar terhadap skor total variabel X_1 yaitu 22,54%. Indikator Pelibatan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sebesar 20,15%, indikator Peningkatan komunikasi dua arah (konsultasi) sebesar 20,13%, indikator Pemberian rasa tanggung jawab sebesar 19,72%. Dan indikator Pemberian dukungan atas usaha staff/pegawai sebesar 17,46%. Kedua kategori kecenderungan tersebut di atas (tinggi dan sedang) merupakan indikasi yang sangat baik dan positif sebagai modal dalam mengembangkan program studi. Sedangkan dimensi Pemberian dukungan atas usaha staff/pegawai memiliki sumbangan paling rendah, yaitu 17,46%. Kepemimpinan Partisipatif dengan demikian dapat ditingkatkan dengan mempertahankan dimensi Pembinaan rasa memiliki, Pelibatan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan,

Peningkatan komunikasi dua arah (konsultasi), Pemberian rasa tanggung jawab dan meningkatkan Pemberian dukungan atas usaha staff/pegawai.

Upaya alternatif yang dapat dilakukan untuk mempertahankan dimensi pelibatan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan adalah dengan mempertahankan partisipasi dan secara berkelanjutan, sebagai implemementasi *continuous quality improvement (CQI)*, meningkatkan partisipasi dosen pada kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kegiatan, baik di bidang akademik, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat maupun pengembangan program studi dalam semua pelaksanaan fungsi manajemen (*planning, organizing, leading, controlling*). Mekanisme partisipatif tersebut hanya mungkin terjadi apabila terdapat kebijakan yang ditetapkan oleh unsur pimpinan mulai dari tingkat universitas, fakultas maupun program studi. Kebijakan tersebut harus dapat diformulasikan lebih lanjut dalam sebuah panduan implementasi, diperkuat dengan monitoring dan evaluasi untuk memberikan kepastian keterlaksanaan kebijakan, dan hasil monitoring dan evaluasi tersebut harus ditindaklanjuti.

Kegiatan di bidang perencanaan akademik, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang mengharuskan partisipasi aktif dosen meliputi (a) penyusunan kurikulum, (b) kegiatan penyusunan Kontrak Kuliah pada Mata Kuliah, (c) rapat koordinasi perencanaan akademik di awal, tengah dan akhir semester, (d) diskusi pengembangan kualitas pembelajaran, (e) penyusunan proposal penelitian, (f) penyusunan proposal pengabdian kepada masyarakat. Kegiatan pengembangan program studi yang dimaksud meliputi kegiatan dalam : (a) penyusunan Rencana Strategis (Renstra) prodi/ jurusan , (b) penyusunan

Rencana Kerja Tahunan/RKT (dh. Renop) di prodi/ jurusan, (c) penyusunan Term of Reference (TOR) Kegiatan yang akan dilaksanakan di Prodi/ jurusan, dan (d) penyusunan Borang Akreditasi dan Evaluasi Diri untuk akreditasi program studi.

Upaya alternatif keterlibatan dosen dalam pelaksanaan kegiatan idealnya dilakukan dalam hal : (a) pengembangan kualitas keilmuan melalui KDBK , (b) penyelesaian kegiatan penelitian bersama sesama dosen, (c) penyelesaian kegiatan pengabdian kepada masyarakat bersama sesama dosen, (d) Pengembangan (FGD/workshop/seminar/lokakarya) yang dilaksanakan di program studi, (e) pembinaan mahasiswa di bidang minat, bakat dan penalaran di program studi, (f) mencari informasi bagi pengembangan program studi, (g) narasumber/pemakalah pada kegiatan seminar di luar kampus, (h) ketika program studi divisitasi oleh asesor BAN PT, (i) pengembangan kerjasama antara program studi dengan stakeholder eksternal. Sedangkan pelibatan dosen dalam evaluasi meliputi keterlibatan dalam Seminar/FGD/workshop /rapat di tingkat program studi terkait evaluasi/ revisi kurikulum dan dalam Seminar/FGD/workshop /rapat di tingkat program studi terkait evaluasi kegiatan pembelajaran.

Terkait peningkatan pada dimensi pemberian rasa tanggungjawab dalam rangka peningkatan tanggung jawab kerja (*job responsibility*), menurut Kaswan (2016:13) upaya alternatif yang dapat dilakukan adalah mendorong agar dosen melakukan : (a) penyelesaian tugas dan tanggung jawab bidang akademik sesuai tujuan dan target yang ditetapkan, (b) penyelesaian tugas dan tanggung jawab bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sesuai tujuan dan target yang ditetapkan, (c) penyelesaian tugas dan tanggung jawab bidang

kemahasiswaan apabila ditugaskan program studi sesuai tujuan dan target yang ditetapkan dan (d) penyelesaian tugas dan tanggung jawab apabila ditugaskan dalam kepanitiaan kegiatan di program studi sesuai tujuan dan target yang ditetapkan.

Berbagai upaya alternatif penguatan dimensi pemberian dukungan atas usaha staff/pegawai, dan penerimaan tanggung jawab didasarkan pada konsepsi bahwa Kepemimpinan Partisipatif merupakan filosofi dan metode mengelola sumber daya manusia didalam lingkungan dimana pekerja dihormati dan kontribusinya dihargai dan dimanfaatkan. Dari sudut pandang filosofis, Kepemimpinan Partisipatif berpusat pada keyakinan bahwa orang pada semua tingkatan organisasi dapat mengembangkan kepentingan aslinya dalam keberhasilannya dan dapat melakukan lebih banyak daripada sekedar menjalankan tugas yang diberikan. Pendekatan ini melibatkan pekerja dalam berbagai informasi, menyelesaikan masalah, membuat keputusan, merencanakan proyek dan mengevaluasi hasil.

Kecenderungan data kepemimpinan partisipatif yang terkategori tinggi di atas dapat dipastikan karena bertambah baiknya sikap dan pengetahuan serta pengertian dosen tentang problem manajemen di program studi dikarenakan adanya kedekatan tujuan antara manajemen program studi dan dosen yang mengindikasikan telah diakomodirnya kepentingan dan kebutuhan dosen oleh program studi sehingga menimbulkan kepuasan dikalangan dosen. Penelitian Wagner (2006) menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif memiliki potensi untuk menyeimbangkan keterlibatan manajer dan bawahan dalam pengolahan informasi, yang dapat memberikan pengaruh bawahan pada keputusan

organisasi. Terlaksananya proses kepemimpinan partisipatif yang baik dalam suatu organisasi akan menumbuhkan minat pada diri setiap anggota organisasi, sehingga akan tumbuh keinginan berprestasi unggul, berorientasi kemandirian, pola pikir berorientasi ke depan, bersemangat, bekerja keras, dan pantang menyerah, menyukai pekerjaan yang menantang, keinginan mengetahui umpan balik segera, susah jika gagal dalam pekerjaan, praktis optimis, berani, dan tanggung jawab pribadi. Semua ini adalah manifestasi dari motivasi berprestasi, sehingga dengan demikian kepemimpinan partisipatif akan memiliki pengaruh terhadap motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar dapat meraih sukses atau prestasi kerja yang gemilang ditempatnya bekerja.

Temuan penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya, Wau (2012) menemukan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh langsung positif signifikan terhadap motivasi berprestasi. Jadi kesesuaian temuan penelitian ini dengan hasil penelitian Wau dan teori yang digunakan semakin memperkuat temuan tentang adanya pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi berprestasi. Sagnak (2016). Menemukan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan memberi motivasi intrinsik untuk karyawan dan hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif mempengaruhi perilaku karyawan melalui peningkatan motivasi intrinsik. Joko Utomo, et.al (2017) dengan judul "*The Effect Achievement Motivation, Leadership Character and Internal Culture Towards Employee's Performance a Case Corporate from Indonesia*" menemukan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh secara signifikan

terhadap kinerja dan karakteristik kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi berprestasi karyawan.

Temuan penelitian ini memverifikasi serta relevan dengan Model Integratif Perilaku Organisasi yang dikemukakan oleh Colquitt (gambar 2.1), dimana model menjelaskan bahwa kelompok *Organizational Mechanism* (*Leadership* = Kepemimpinan partisipatif) mempengaruhi kelompok *Individual Mechanism* (*Motivation* = Motivasi berprestasi).

4.3.3 Budaya Mutu Berpengaruh Terhadap Motivasi Berprestasi

Secara parsial temuan penelitian menjelaskan bahwa budaya mutu berpengaruh terhadap motivasi berprestasi yang digambarkan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,207. Pengaruh ini dapat dijelaskan bahwa budaya mutu program studi mampu memberi motivasi berprestasi dosen. Energi motivasi berprestasi dosen sebagai dampak dari budaya mutu program studi tersebut dapat memberikan nafas bagi dosen untuk menumbuhkan keinginan berprestasi dalam bekerja. Temuan ini juga menegaskan bahwa budaya mutu secara langsung menentukan motivasi berprestasi dosen sebesar 20,7%, dan secara empiris membuktikan bahwa budaya mutu turut mempengaruhi bagaimana motivasi berprestasi dosen dalam melaksanakan tugasnya.

Hal ini diyakini karena Budaya Mutu adalah hal-hal yang berhubungan dengan aktifitas seseorang dalam memenuhi harapan pelanggan dalam suatu lembaga secara berkelanjutan. Seseorang yang memiliki budaya mutu adalah seseorang yang dalam menjalankan tugasnya dalam suatu lembaga selalu berupaya untuk memenuhi harapan pelanggan secara berkelanjutan yang

berorientasi pada nilai, norma, keyakinan, moral, kesadaran inovatif, kesadaran kompetitif, dan tradisi profesional.

Tingkat kecenderungan Budaya mutu dosen Universitas Negeri Medan cenderung dengan kategori “tinggi” (85,64%). Hal ini merupakan indikasi yang sangat baik dan positif sebagai modal dalam mengembangkan program studi. Fakta tersebut kurang bersesuaian dengan sinyalemen pada bagian identifikasi masalah yang menyatakan terdapat permasalahan dalam Budaya mutu dosen di Universitas Negeri Medan. Persentase indikator variabel X_2 disajikan pada Tabel 4.22 sebagai berikut :

Tabel 4.22. Sumbangan Indikator/Dimensi Variabel Budaya Mutu (X_2) Terhadap Skor Total Variabel (X_2)

No.	Indikator/Dimensi	Sumbangan (%)
1.	Nilai	7,06
2.	Norma	17,0
3.	Keyakinan	18,26
4.	Moral	14,29
5.	Kesadaran Inovatif	13,16
6	Kesadaran kompetitif	12,06
7	Tradisi profesional	18,16

Indikator Keyakinan memberikan sumbangan paling besar terhadap skor total variabel X_1 yaitu 18,26%. Indikator Tradisi profesional sebesar 18,16%, indikator Norma sebesar 17,0%, indikator Moral sebesar 14,29%, indikator Kesadaran inovatif sebesar 13,16% dan indicator Kesadaran kompetitif sebesar 12,06%. Indikator Nilai memberikan sumbangan paling kecil sebesar 7,06%. Kecenderungan budaya mutu yang tinggi merupakan indikasi yang sangat baik dan positif sebagai modal dalam mengembangkan program studi. Sedangkan dimensi Nilai memiliki sumbangan paling rendah, yaitu 7,06%. Budaya mutu

dengan demikian dapat ditingkatkan dengan mempertahankan dimensi Keyakinan, Tradisi professional, Norma, Kesadaran inovatif dan kesadaran kompetitif dan meningkatkan dimensi Nilai.

Budaya mutu di perguruan tinggi merupakan proses yang kompleks dan berkelanjutan yang mengandung arti keterlibatan penuh dari semua sivitas akademika. Budaya mutu merupakan upaya yang berorientasi pada perbaikan secara terus menerus dalam suatu lembaga untuk mencapai kualitas produk atau jasa yang dihasilkan sebagai implemementasi *continuous quality improvement (CQI)*, terutama apabila budaya mutu mencerminkan budaya kerja yang antara lain meliputi: nilai bersama, keyakinan, harapan dan komitmen terhadap mutu.

Budaya mutu yang kuat akan menciptakan kontrol dan struktur bagi organisasi perguruan tinggi berdasarkan nilai-nilai yang diyakini bersama dan norma-norma yang hidup di organisasi sehingga organisasi tidak perlu lagi menyandarkan diri pada birokrasi formal yang kaku dan senantiasa adaptif dengan kebijakan, regulasi dari pihak eksternal baik dari Kemristekdikti maupun kementerian lain dan pemerintah pada umumnya dan dinamika tuntutan pemangku kepentingan eksternal. Nilai-nilai bersama dan norma-norma yang dimiliki organisasi menurut Mulins (2010:282) pada dasarnya merupakan kompilasi nilai-nilai dan norma individu yang telah memperoleh kepuasan kerja sebagai akibat ditemukannya kesesuaian antara nilai dan “*attitude*” (sikap) dalam dirinya bersesuaian dengan nilai, norma dan perilaku organisasi.

Temuan penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan O'Reilly, Chatman, dan Caldwell dalam Edy Sutrisno (2010) menemukan kecocokan

anggota organisasi dengan *budaya* yang berlaku dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan dalam bekerja, *performance*, komitmen organisasi dan keinginan untuk tetap tinggal di perusahaan. Budaya kerja yang mencerminkan nilai bersama, keyakinan, harapan dan komitmen terhadap mutu diperoleh dari dosen yang memiliki motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar dapat meraih sukses atau prestasi kerja yang gemilang. Dapat dikatakan bahwa budaya mutu yang kuat di Universitas Negeri Medan akan tercermin dari motivasi berprestasi dosen. Dengan demikian budaya mutu dapat memberikan pengaruh langsung terhadap motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan.

Hasil penelitian ini memverifikasi serta relevan dengan Model Integratif Perilaku Organisasi yang dikemukakan oleh Colquitt (gambar 2.1), dimana model menjelaskan bahwa kelompok *Organizational Mechanism (Quality Culture= Budaya mutu)* mempengaruhi kelompok *Individual Mechanism (Motivation = Motivasi berprestasi)*.

4.3.4 Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Mutu Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu yang diukur oleh kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan kerja dosen Universitas negeri Medan. Hasil menunjukkan bahwa besarnya koefisien pengaruh kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu terhadap kepuasan kerja sebesar 0,359. Artinya pengaruh variabel kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu secara keseluruhan berpengaruh

terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan sebesar 35,9%. Berdasarkan temuan ini dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu merupakan variabel penting bagi kepuasan kerja dosen di Universitas Negeri Medan. Kepemimpinan partisipatif sebagai faktor yang dapat mengarahkan dan mendorong para dosen untuk mengembangkan diri dan bekerja keras untuk meningkatkan prestasi, sedangkan budaya mutu sebagai kepercayaan bersama yang berhubungan dengan aktifitas dosen dalam memenuhi harapan pelanggan secara berkelanjutan di program studi. Sebagaimana diketahui, bahwa pemimpin berfungsi sebagai pemberi pasokan energy yang dibutuhkan agar sebuah organisasi dapat mencapai tujuan.

Kepemimpinan partisipatif yang tercermin dari perilaku pengelola program studi serta terciptanya budaya dengan nilai, norma, keyakinan, dan moral secara kolektif di program studi akan mewujudkan tercapainya suatu harapan ataupun sikap terhadap pekerjaan yang menimbulkan perasaan senang terhadap pelaksanaan pekerjaan. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan di program studi yang sesuai dengan keinginan dosen, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dosen.

4.3.5 Kepemimpinan Partisipatif Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

Secara parsial temuan penelitian menjelaskan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang digambarkan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,283. Pengaruh ini dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan partisipatif ketua program studi mampu memberi kepuasan kerja dosen. Energi kepuasan kerja yang diberikan ketua program studi tersebut kepada dosen dapat

memberikan nafas bagi dosen untuk menumbuhkan kepuasan dalam bekerja. Temuan ini juga menegaskan bahwa kepemimpinan partisipatif secara langsung menentukan kepuasan kerja dosen sebesar 28,3%, dan secara empiris membuktikan bahwa kepemimpinan partisipatif turut mempengaruhi bagaimana kepuasan kerja seorang dosen dalam melaksanakan tugasnya.

Hasil temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kepemimpinan partisipatif sangat berperan dalam upaya peningkatan kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan. Hal tersebut berarti bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja pada dosen dapat dilakukan dengan meningkatkan kepemimpinan partisipatif melalui peningkatan : (a) pemberian dukungan atas usaha staf/pegawai, (b) pelibatan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, (c) peningkatan komunikasi dua arah (konsultasi), (d) pemberian rasa tanggung jawab, dan (e) pembinaan rasa memiliki.

Kepuasan kerja merupakan pernyataan tercapainya suatu harapan ataupun sikap terhadap pekerjaan yang menimbulkan perasaan senang terhadap pelaksanaan pekerjaan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap dosen akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dimiliki.

Aspek kepuasan kerja yang dapat ditingkatkan sebagai akibat pengaruh pelaksanaan kepemimpinan partisipatif adalah dengan mempertahankan dimensi *work it self* dan meningkatkan dimensi *status*. Dimensi *work it self* memiliki

deskriptor (a) penggunaan kemampuan, (b) kebebasan dan kemerdekaan, (c) rangsangan intelektual, (d) ekspresi kreatif dan (e) rasa berprestasi. Upaya alternatif yang dapat dilakukan untuk mempertahankan dimensi *work it self* diantaranya adalah memberikan peluang seluas-luasnya kepada dosen untuk menyalurkan ide konstruktif dan inisiatif. Yang kedua adalah mendorong agar penyelesaian pekerjaan sesuai rencana dan target. Diservikasi sumber pendanaan kegiatan akademik, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan publikasi serta kegiatan penunjang yang dapat dilaksanakan dosen merupakan upaya ketiga yang dapat dilakukan, serta terakhir adalah mendistribusi tugas sesuai kompetensi dan kualifikasi dosen melakukan fungsi monitoring agar dipastikan kesesuaian antara perencanaan dengan target yang harus dicapai.

Selain itu upaya peningkatan kepuasan kerja dosen dapat dilakukan dengan meningkatkan dimensi *environment* dengan menghadirkan kenyamanan tempat kerja dan kondisi kerja yang mendukung dan meningkatkan kontribusi dimensi *status* (deskriptor: prestise dan terkenal) terhadap kepuasan kerja dosen.

Kenyamanan tempat kerja dapat dilakukan melalui alternatif pemenuhan kecukupan dan kesesuaian sarana dan prasarana pembelajaran mengacu pada standar minimal layanan yang direkomendasikan dalam Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT). Sedangkan pada dimensi prestise, upaya yang dapat dilakukan diantaranya adalah memberikan penghargaan atas hasil kerja dosen, bukan hanya dalam bentuk pernyataan formal yang dokumentatif tetapi juga finansial, mengakomodasi ide dan gagasan konstruktif dosen dalam rencana

pengembangan program studi, dan memberikan keleluasaan untuk tumbuh-kembangnya aktualisasi dan eksistensi dosen didalam dan di luar kampus.

Kepemimpinan partisipatif menurut Robbins (2008:39) dapat dianggap sebagai suatu pandangan kepemimpinan menyeluruh yang mendorong para pekerja atau anggota organisasi untuk turut serta dalam hal pembuatan keputusan, terutama, oleh karena hal tersebut mempengaruhi penetapan tujuan dan pemecahan masalah melalui mekanisme pemberdayaan (*empowering employees*). Melalui pemberdayaan dan pelibatan partisipatif tersebut karyawan memposisikan dirinya bukan sekedar sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi semata dalam percaturan kekuatan atau kekuasaan di kalangan manajemen, melainkan turut serta dengan suara yang menentukan dalam pengelolaan organisasi dimana mereka berkarya dan bertanggungjawab atas apa yang mereka lakukan.

Temuan penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian Stevens dan Ash (2001) dengan judul "*Selecting employees for fit: Personality and preferred managerial style*" yang menemukan bahwa kepemimpinan partisipatif memberikan karyawan lebih banyak tanggung jawab untuk kinerja organisasi dan untuk membuat perencanaan dan pengorganisasian keputusan. Wagner (2006) menemukan bahwa kepemimpinan partisipatif memiliki potensi untuk menyeimbangkan keterlibatan manajer dan bawahan dalam pengolahan informasi, yang dapat memberikan pengaruh dosen pada keputusan organisasi. Yuniarto (2007) menemukan pengaruh langsung manajemen partisipatif terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis memberikan informasi bahwa 28,5% pengaruh langsung manajemen partisipatif terhadap kepuasan kerja dosen Unimed. Hasil temuan tersebut menunjukkan

bahwa peningkatan manajemen partisipatif sangat berperan dalam upaya peningkatan kepuasan kerja dosen Unimed. Selanjutnya hasil penelitian Taras et al.,(2011) menemukan kepemimpinan partisipatif sebagai upaya menciptakan lingkungan yang memberikan lebih banyak kesempatan untuk mendapatkan sumber daya (misalnya, otonomi, efikasi diri), menimbulkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi dan tingkat kelelahan yang lebih rendah.

Peningkatan kepuasan kerja diharapkan menjadi hasil dari perluasan peran dan rasa diberdayakan yang disebabkan menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan, hasil yang diharapkan dalam budaya individualistik (Bogler dan Somech: 2001). Jadi kesesuaian temuan penelitian ini dengan hasil penelitian sebelumnya dan teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan hipotesis penelitian menunjukkan bahwa teori tersebut masih akurat digunakan menjawab permasalahan yang relevan. Kepemimpinan partisipatif yang semakin baik dari pengelola program studi di Universitas Negeri Medan akan meningkatkan kepuasan kerja dosen di program studi itu sendiri.

Hasil penelitian ini memverifikasi serta relevan dengan Model Integratif Perilaku Organisasi yang dikemukakan oleh Colquitt (gambar 2.1), dimana model menjelaskan bahwa kelompok *Organizational Mechanism (Leadership = Kepemimpinan partisipatif)* mempengaruhi kelompok *Individual Mechanism (Job Satisfaction= Kepuasan kerja)*.

4.3.6 Budaya Mutu Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

Secara parsial temuan penelitian menjelaskan bahwa budaya mutu berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang digambarkan dengan nilai koefisien

jalur sebesar 0,165. Pengaruh ini dapat dijelaskan bahwa budaya mutu program studi mampu memberi kepuasan kerja dosen. Energi kepuasan kerja dosen sebagai dampak dari budaya mutu program studi tersebut dapat memberikan nafas bagi dosen untuk mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Temuan ini juga menegaskan bahwa budaya mutu secara langsung menentukan kepuasan kerja dosen sebesar 16,5%, dan secara empiris membuktikan bahwa budaya mutu turut mempengaruhi bagaimana kepuasan kerja dosen dalam melaksanakan tugasnya.

Hal ini diyakini karena Budaya Mutu adalah hal-hal yang berhubungan dengan aktifitas seseorang dalam memenuhi harapan pelanggan dalam suatu lembaga secara berkelanjutan. Seseorang yang memiliki budaya mutu adalah seseorang yang dalam menjalankan tugasnya dalam suatu lembaga selalu berupaya untuk memenuhi harapan pelanggan secara berkelanjutan yang berorientasi pada nilai, norma, keyakinan, moral, kesadaran inovatif, kesadaran kompetitif, dan tradisi profesional.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meningkatnya budaya mutu akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja. Perlu dipahami bahwa budaya mutu merupakan upaya yang berorientasi pada perbaikan secara terus menerus dalam suatu lembaga untuk mencapai kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, terutama apabila budaya mutu mencerminkan budaya kerja yang antara lain meliputi: nilai bersama, keyakinan, harapan dan komitmen terhadap mutu. Nilai, keyakinan, harapan, dan komitmen terhadap mutu yang tercermin pada seseorang dalam melaksanakan tugasnya, sehingga dengan atau tanpa disadari yang bersangkutan telah menunjukkan kepuasan kerja, setidaknya dalam bentuk

kepuasan bila produk atau jasa yang dihasilkan dapat mencapai kualitas sesuai dengan standar yang ditetapkan. Nilai-nilai bersama dan norma-norma yang dimiliki organisasi menurut Mulins (2010:282) pada dasarnya merupakan kompilasi nilai-nilai dan norma individu yang telah memperoleh kepuasan kerja sebagai akibat ditemukannya kesesuaian antara nilai dan “*attitude*” (sikap) dalam dirinya bersesuaian dengan nilai, norma dan perilaku organisasi. Dapat dikatakan bahwa budaya mutu yang kuat di Universitas Negeri Medan akan tercermin dari kepuasan kerja dosen. Dengan demikian budaya mutu dapat memberikan pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dosen di Universitas Negeri Medan.

Muya (2012) menemukan budaya mutu di perguruan tinggi merupakan proses yang kompleks dan berkelanjutan yang mengandung arti keterlibatan penuh dan tidak diragukan lagi bahwa budaya yang berlaku di suatu lembaga sangat berpengaruh pada kinerjanya. Selanjutnya Greenwood dan Gaunt (1994:34) mengemukakan bahwa budaya mutu mencakup standar akademik yang berorientasi pada mutu, budaya yang ada dilingkungan organisasi, serta kompetensi yang dihasilkan yang berorientasi pada mutu atau kualitas. Temuan penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Isnanto (2014) yang menemukan bahwa budaya mutu berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan pelanggan di perguruan tinggi.

Hasil penelitian ini memverifikasi serta relevan dengan Model Integratif Perilaku Organisasi yang dikemukakan oleh Colquitt (gambar 2.1), dimana model menjelaskan bahwa kelompok *Organizational Mechanism* (*Quality Culture*=

Budaya mutu) mempengaruhi kelompok *Individual Mechanism (Job Satisfaction=* Kepuasan kerja).

4.3.7 Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Mutu, Motivasi Berprestasi dan Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi

Dalam berbagai teori organisasi komitmen organisasi dijadikan sebagai tolok ukur dalam pencapaian tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi program studi sangat ditentukan oleh factor diantara kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja. Sebagaiman temuan penelitian ini bahwa kepemimpinan partisipatif, budaya mutu, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja berkontribusi secara simultan dan parsial terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan. Penelitian menemukan kepemimpinan partisipatif, budaya mutu, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan sebesar 61,9% sedangkan sisanya sebesar 38,1% dipengaruhi oleh faktor lain. Nilai pengaruh ini sangat signifikan yang menjelaskan bahwa sebenarnya komitmen organisasi merupakan fungsi dari kepemimpinan partisipatif, budaya mutu, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja.

4.3.8 Motivasi Berprestasi Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah bentuk keterikatan seseorang pada organisasi yang ditunjukkan dengan tingkat penerimaan pada nilai-nilai dan tujuan organisasi, rasa tanggungjawab terhadap organisasi, rasa bangga dan kesediaan bekerja keras untuk organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen

organisasi dosen perguruan tinggi adalah bentuk keterikatan dosen yang ditunjukkan dengan tingkat penerimaan pada nilai-nilai dan tujuan Universitas, rasa tanggungjawab terhadap Universitas, rasa bangga dan kesediaan bekerja keras untuk Universitas, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di Universitas untuk mencapai tujuan Universitas yang dapat memberikan efek positif bagi kualitas layanan bagi mahasiswa.

Dosen merupakan tenaga pendidik profesional yang memiliki tugas dan tanggungjawab dalam tridharma perguruan tinggi. Selain sebagai tenaga profesional dosen memiliki sejumlah kebutuhan, yakni kebutuhan motivasi. Dosen dengan motivasi berprestasi tinggi, maka ia akan terdorong untuk melaksanakan tridharma dengan sebaik-baiknya dan mengarahkan seluruh potensi yang ada. Dosen dengan motivasi berprestasi yang tinggi akan selalu mengembangkan keprofesionalannya dan program inovatif untuk mengembangkan mutu layanan akademik. Dengan demikian motivasi berprestasi memiliki keterkaitan erat dengan komitmen organisasi dosen.

Sebagaimana temuan penelitian ini menjelaskan bahwa motivasi berprestasi dosen secara langsung memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi dosen dengan koefisien jalur sebesar 0,022. Temuan ini juga menegaskan bahwa motivasi berprestasi secara langsung menentukan komitmen organisasi sebesar 2,20%, dan secara empiris membuktikan bahwa motivasi berprestasi turut mempengaruhi bagaimana komitmen organisasi dosen di program studi. Hal ini diyakini karena motivasi berprestasi (*achievement motivation*) adalah hal-hal yang berkaitan dengan dorongan dalam diri seseorang

untuk melakukan kegiatan atau tugas secara sungguh-sungguh agar dapat mencapai keunggulan dan meraih sukses atau prestasi kerja yang gemilang di dalam pekerjaannya. Dosen yang memiliki motivasi berprestasi adalah seorang dosen yang dalam menjalankan tugasnya secara sungguh-sungguh agar dapat mencapai keunggulan dan meraih sukses atau prestasi gemilang dengan menunjukkan perilaku : (1) keinginan berprestasi unggul, (2) berorientasi kemandirian, (3) pola fikir berorientasi ke depan, (4) bersemangat, bekerja keras, dan pantang menyerah, (5) menyukai pekerjaan yang menantang, (6) keinginan mengetahui umpan balik segera, (7) susah jika gagal dalam pekerjaan, (8) praktis optimis dan berani, dan (9) tanggung jawab pribadi.

Tingkat kecenderungan motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan cenderung “sedang”. (73,27%). Hal ini merupakan indikasi yang kurang baik sebagai modal dalam mengembangkan program studi. Fakta tersebut bersesuaian dengan sinyalemen pada bagian identifikasi masalah yang menyatakan terdapat permasalahan dalam Motivasi berprestasi dosen di Universitas Negeri Medan. Persentase indikator variabel X_3 disajikan pada Tabel 4.23 sebagai berikut :

Tabel 4.23. Sumbangan Indikator/Dimensi Variabel Motivasi Berprestasi (X_3) Terhadap Skor Total Variabel X_3

No.	Indikator/Dimensi	Sumbangan (%)
1.	Keinginan berprestasi unggul	20,43
2.	Berorientasi kemandirian	9,38
3.	Pola fikir berorientasi ke depan	9,22
4.	Bersemangat, bekerja keras, dan pantang menyerah	13,09
5.	Menyukai pekerjaan yang menantang	8,69
6	Keinginan mengetahui umpan	7,02

	balik segera	
7	Susah jika gagal dalam pekerjaan	8,28
8	Praktis optimis dan berani	7,58
9	Tanggung jawab pribadi.	16,3

Indikator Keinginan berprestasi unggul memberikan sumbangan paling besar terhadap skor total variabel X_1 yaitu 20,43%. Indikator Tanggung jawab pribadi sebesar 16,3%, indikator Bersemangat, bekerja keras, dan pantang menyerah sebesar 13,09%, indikator Berorientasi kemandirian sebesar 9,38%, indikator Pola fikir berorientasi ke depan sebesar 9,22%, indikator Menyukai pekerjaan yang menantang sebesar 8,69%, indikator Susah jika gagal dalam pekerjaan sebesar 8,28%, dan indikator Praktis optimis dan berani sebesar 7,58%. Indikator Keinginan mengetahui umpan balik segera memberikan sumbangan paling kecil sebesar 7,02%. Kecenderungan motivasi berprestasi yang sedang merupakan indikasi yang sangat baik dan positif sebagai modal dalam mengembangkan program studi. Sedangkan dimensi Praktis optimis dan berani sebesar 7,58% dan dimensi Keinginan mengetahui umpan balik segera memberikan sumbangan paling kecil sebesar 7,02%. Motivasi berprestasi dengan demikian dapat ditingkatkan dengan mempertahankan dimensi keinginan berprestasi unggul, tanggung jawab pribadi, bersemangat, bekerja keras, dan pantang menyerah, berorientasi kemandirian, pola fikir berorientasi ke depan, menyukai pekerjaan yang menantang, susah jika gagal dalam pekerjaan dan meningkatkan dimensi praktis optimis dan berani dan keinginan mengetahui umpan balik segera.

Temuan penelitian ini didukung oleh penelitian David dan Newstrom (2007) dikemukakan bahwa motivasi berprestasi (*achievement motivation*) adalah dorongan dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Orang yang memiliki motivasi berprestasi ingin berkembang dan tumbuh, serta keinginan maju menelusuri tangga keberhasilan. Sehingga Orang yang memiliki motivasi berprestasi adalah orang yang memiliki komitmen organisasi. Tutar, et.al (2011) dengan judul “*The Effect of Employee Empowerment on Achievement Motivation and the Contextual Performance of Employee*”, menemukan bahwa pemberdayaan dan motivasi berprestasi memberikan pengaruh dalam peningkatan kinerja. Wau (2012) menemukan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif kepala sekolah. Joko, et.al (2017) menemukan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Marsudi (2017) motivasi berprestasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja dosen pada universitas dengan predikat akreditasi A di Jawa Tengah. Dosen dengan motivasi berprestasi tinggi menunjukkan kemauan untuk melaksanakan tugas dengan perbaikan dan pengembangan di bidang pengajaran dengan melaksanakan kontrak perkuliahan, menggunakan silabus, dan selalu berusaha menjalankan proses pembelajaran dengan baik.

Hal ini memberikan pemahaman bahwa motivasi berprestasi dosen seperti keinginan berprestasi unggul, tanggung jawab pribadi, bersemangat, bekerja keras, dan pantang menyerah, berorientasi kemandirian, pola fikir berorientasi ke depan, menyukai pekerjaan yang menantang, susah jika gagal dalam pekerjaan

praktis optimis dan berani dan keinginan mengetahui umpan balik segera berfungsi sebagai penggerak daya psikis di dalam diri dosen baik internal maupun eksternal yang menyebabkan mereka melakukan usaha-usaha berupa pekerjaan, perilaku dan sikap menjadi aktif untuk terus berusaha mencapai tujuan (Universitas), maupun sebaliknya, sangat berhubungan dengan faktor terpenuhi atau tidaknya kebutuhan, keinginan, dan harapan mereka selaku individu. Artinya, bila semakin baik dan kuat motivasi berprestasi dosen maka semakin baik dan kuat pula tingkat kinerjanya, yang pada gilirannya akan berkontribusi baik pada lembaga.

Untuk meningkatkan motivasi berprestasi dosen di Universitas Negeri Medan, pimpinan harus merespon kebutuhan, keinginan, dan harapan mereka selaku individu. Salah satu yang harus dilakukan dengan cara peningkatan kualitas kehidupan kerja atau remunerasi seperti halnya di universitas lain. Jika pemenuhan kebutuhan, keinginan, dan harapan dapat terwujud maka akan dapat meningkatkan komitmen organisasi dosen di Universitas Negeri Medan.

Hasil penelitian ini memverifikasi serta relevan dengan Model Integratif Perilaku Organisasi yang dikemukakan oleh Colquitt (gambar 2.1), dimana model menjelaskan bahwa kelompok *Individual Mechanism (Motivation = Motivasi berprestasi)* mempengaruhi kelompok *Individual Outcomes (Organizational Commitmen = Komitmen organisasi)*.

4.3.9 Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi

Perguruan tinggi sebagai suatu kesatuan system pendidikan yang terdiri atas komponen yang saling bergantung satu sama lain, komponen dosen, mahasiswa,

dan orang tua. Perguruan tinggi merupakan suatu kesatuan yang memiliki input, proses dan output saling sinergi dalam satu kesatuan yang bermuara pada pencapaian efektivitas perguruan tinggi. Program studi sebagai suatu bagian terkecil di sebuah perguruan tinggi, memiliki budaya, struktur, dan manajemen program studi, serta individu-individu dengan tingkat kebutuhan yang berbeda saling bepadu menjadi satu membentuk sistem program studi. Program studi sebagai suatu kesatuan diharapkan mampu memberikan pengalaman belajar kepada seluruh mahasiswanya untuk menguasai kompetensi-kompetensi yang sesuai dengan jenjang pendidikannya dan visi misi yang diembannya. Dapat dikatakan bahwa program studi yang unggul adalah yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan dunia kerja. Keberhasilan program studi merupakan ukuran program studi mencapai visi dan misi dan tujuan melalui pemberdayaan elemen-elemen, yakni unsur pimpinan program studi, dosen, mahasiswa dan orang tua.

Dosen merupakan aset utama dalam suatu institusi pendidikan tinggi, karena dosen merupakan sumber daya yang mengendalikan, mempertahankan, dan mengembangkan institusi pendidikan tinggi dalam menghadapi tuntutan perkembangan zaman. Oleh karena itu dosen harus mendapat perhatian secara serius dan potensinya harus dikembangkan secara berkelanjutan, agar diperoleh sumber daya manusia yang bermutu dan profesional sehingga tugas yang dilaksanakannya sebagai tenaga pendidik akan menghasilkan produk lulusan yang bermutu. Perhatian secara khusus terhadap dosen dan pengembangan potensi secara berkelanjutan erat kaitannya dengan kepuasan kerja dosen. Berkaitan

kepuasan kerja dosen di perguruan tinggi yang dianggap sebagai aspek penting yaitu hubungan di lingkungan kerja (Crossman & Harris, 2006;), kompensasi dan remunerasi, kampus dan lingkungan fisik (Skaalvik & Skaalvik, 2009), kebijakan dan dukungan administratif (Duffy & Lent, 2009), dan manajemen keseluruhan (Huysman, 2007).

Sejalan dengan uraian di atas penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan penelitian secara parsial menunjukkan bahwa ada pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 0,173. Nilai koefisien jalur pengaruh langsung kepuasan kerja tersebut menggambarkan pekerjaan itu sendiri, pemberian balikan atas pekerjaan itu sendiri, hubungan sesama rekan kerja dan kebebasan dalam bekerja dan peningkatan karir yang tinggi pada dosen memberikan dampak pada komitmen organisasi dosen di program studi. Hal ini menegaskan bahwa kepuasan kerja secara langsung menentukan Komitmen Organisasi sebesar 17,30%, dan secara empiris membuktikan bahwa Kepuasan Kerja turut mempengaruhi bagaimana Komitmen Organisasi dosen di Universitas Negeri Medan.

Tingkat kecenderungan kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan dengan kategori “sedang” sebesar (70,30%). Hal ini merupakan indikasi yang kurang baik sebagai modal dalam mengembangkan program studi. Fakta tersebut bersesuaian dengan sinyalemen pada bagian identifikasi masalah yang menyatakan terdapat permasalahan dalam kepuasan kerja dosen di Universitas Negeri Medan. Persentase indikator variabel X₄ disajikan pada Tabel 4.24 sebagai berikut :

Tabel 4.24. Sumbangan Indikator/Dimensi Variabel Kepuasan Kerja (X_4) Terhadap Skor Total Variabel X_4

No.	Indikator/Dimensi	Sumbangan (%)
1.	Pekerjaan itu sendiri	21,92
2.	Peningkatan karir	14,29
3.	Hubungan antar sesama rekan kerja	21,50
4.	Kebebasan dalam bekerja	19,24
5.	Pemberian balikan atas pekerjaan	22,86

Indikator Pemberian balikan atas pekerjaan memberikan sumbangan paling besar terhadap skor total variabel Kepuasan Kerja (X_4) yaitu sebesar 22,86%. Indikator Pekerjaan itu sendiri sebesar 21,92%, indikator Hubungan antar sesama rekan kerja sebesar 21,50%, indikator Kebebasan dalam bekerja sebesar 19,24%. Indikator Peningkatan karir memberikan sumbangan paling kecil sebesar 14,29%. Kecenderungan Kepuasan kerja yang sedang merupakan indikasi yang sangat baik dan positif sebagai modal dalam mengembangkan program studi. Sedangkan dimensi Peningkatan karir memberikan sumbangan paling kecil sebesar 14,29%. Kepuasan kerja dengan demikian dapat ditingkatkan dengan mempertahankan dimensi Pekerjaan itu sendiri, Pemberian balikan atas pekerjaan itu sendiri, Hubungan sesama rekan kerja dan meningkatkan dimensi Kebebasan dalam bekerja dan dimensi Peningkatan karir.

Temuan penelitian inididukung oleh penelitian-penelitian terdahulu, Colquit, Lepine, dan Wesson (2009) dengan "*Integrative Model of Organizational Behavior*", yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja secara langsung mempengaruhi komitmen organisasi. Boles et.al. (2007) juga mengindikasikan

bahwa faset kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat dengan komitmen organisasi. Gunlu et al. (2010), Poerwanti (2012) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan signifikan dengan komitmen organisasi. Galanou, E., et.al., (2011) menemukan bahwa meskipun pemberian balikan atas pekerjaan itu sendiri (sistem penghargaan dalam bentuk imbalan) merupakan salah satu isu paling signifikan dalam pengembangan sumberdaya manusia tetapi posisinya bukanlah yang paling utama, terutama dalam memfasilitasi kepuasan kerja karyawan. Getahun (2016) "*Teacher's Job Satisfaction and Its Relationship with Organizational Commitment In Ethiopian Primary Schools: Focus On Primary Schools Of Bonga Town*" menemukan bahwa kepuasan kerja guru memberikan hubungan yang positif terhadap komitmen organisasi. Nasrun dan Dody Feliks (2017) menemukan kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasional. Jones (2018) menemukan kepuasan kerja sangat mempengaruhi komitmen organisasi karyawan. Khan (2017) menemukan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai peran mediasi penuh dalam hubungan antara kepemimpinan dan komitmen organisasi.

Sumbangan dimensi kebebasan dalam bekerja dan peningkatan karir memberikan prosentase yang jauh lebih rendah daripada dimensi lainnya. Dimensi kebebasan dalam bekerja dengan prosentase sebesar 19,24% dan prosentasi dimensi hubungan sesama rekan kerja sebesar 14,29%. Hasil prosentase kedua dimensi tersebut mengindikasikan masih adanya permasalahan terkait kepuasan kerja dosen. Lingkup dimensi peningkatan karir dan kebebasan dalam bekerja adalah terkait manajemen program studi dalam hal dimilikinya kriteria dan aturan

yang jelas di bidang akademik, peningkatan karir atau kenaikan pangkat dan kompetensi dosen melalui kegiatan pelatihan, magang, workshop. Hal tersebut perlu diberikan alternatif solusinya dengan memperjelas mekanisme dan prosedur tentang kegiatan peningkatan kompetensi dosen dan juga meningkatkan kualitas layanan manajerial program studi terkait kenaikan pangkat dosen, misalnya dengan menerapkan *e-management*. Perlu dipertimbangkan tata kelola manajemen data kinerja dosen sehingga setiap kali dosen akan mengusulkan kenaikan pangkat, data yang diperlukan sudah tersedia pada program studi.

Dosen pada sebuah program studi yang puas akan mampu meningkatkan kepuasan dan kesetiaan terhadap program studinya dan juga *eksternal stakeholder* dimana mereka harus merawat dan mengembangkan komunikasi dan kerjasama yang diperlukan bagi pengembangan dan keberlanjutan program studi. Secara teoritis dosen tersebut dapat dikategorikan sebagai *efficien employee*. Secara fisik, dosen yang puas akan menampilkan keramahan, keceriaan, dan lebih responsif. Dosen yang puas memiliki kemungkinan kecil untuk mangkir dan mengundurkan diri dari aktivitas yang ditugaskan ataupun atas inisiatifnya sendiri. Adanya peningkatan kepuasan kerja pada dosen akan berdampak pada kinerja yang ditampilkannya. Secara teoritis terdapat perbedaan antara dosen yang memiliki kepuasan kerja dengan yang tidak.

Dosen yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya cenderung memiliki catatan kehadiran dan ketaatan terhadap peraturan lebih baik. Prestasi dosen yang memiliki kepuasan kerja juga cenderung lebih baik dibandingkan dengan dosen yang tidak memiliki kepuasan kerja. Hal tersebut mengindikasikan bahwa

kepuasan kerja memiliki peran dan arti penting bagi dosen itu sendiri maupun program studi, khususnya demi terciptanya keadaan positif di lingkungan kerja, yang dalam istilah manajemen stratejik di perguruan tinggi dikenal dengan “*academic atmosphere*”. Dosen yang merasa puas, komitmennya juga cenderung meningkat yang ditunjukkan dengan kemungkinan yang lebih besar untuk membicarakan hal-hal positif tentang organisasinya, membantu yang lain, dan berbuat kinerja pekerjaan mereka melampaui kapasitas dan kemampuan dirinya.

Perlu dipahami bahwa kepuasan kerja merupakan kebutuhan setiap individu dalam bekerja, terutama apabila kepuasan kerja mencerminkan perasaan menyenangkan terhadap berbagai aspek pekerjaan, yang antara lain meliputi: kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, hubungan interpersonal, perilaku yang adil, supervise, dan promosi. Perasaan menyenangkan tersebut akan mendorong dosen diselimuti perasaan senang dalam bekerja, sehingga dengan atau tanpa disadari dosen telah menunjukkan komitmen organisasionalnya dalam bekerja, setidaknya dalam bentuk: penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh- sungguh atas nama organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi. Untuk meningkatkan kepuasan kerja pimpinan harus merespon kebutuhan dosen, dalam hal ini telah dilakukan berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia. Akan tetapi, tindakan lain masih perlu dilakukan dengan cara yang disebut peningkatan kualitas kehidupan kerja atau remunerasi. Jika kesempatan untuk maju dan

berkembang dan penghargaan atas pekerjaan dapat terwujud maka akan dapat meningkatkan komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan.

Hasil penelitian ini memverifikasi serta relevan dengan Model Integratif Perilaku Organisasi yang dikemukakan oleh Colquitt (gambar 2.1), dimana model menjelaskan bahwa kelompok *Individual Mechanism* (*Job satisfaction* = Kepuasan kerja) mempengaruhi kelompok *Individual Outcomes* (*Organizational Commitmen* = Komitmen organisasi).

4.3.10 Kepemimpinan Partisipatif Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi

Kepemimpinan adalah faktor kunci dalam suksesnya suatu organisasi serta manajemen. Kepemimpinan adalah entitas yang mengarahkan kerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang baik diyakini mampu mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi dapat bersaing secara baik.

Sebagai pemimpin di perguruan tinggi, ketua program studi memiliki sejumlah tugas dan tanggung jawab yang cukup berat. Dalam menjalankan peran dan fungsi kepemimpinannya secara optimal, ketua program studi perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Kepemimpinan partisipatif pada dasarnya kepemimpinan yang selalu menerapkan dan mengutamakan keterlibatan mental dan emosional orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi. Perilaku kepemimpinan partisipatif selalu tampak pada kemampuan pemimpin dalam melibatkan staf dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan partisipatif memiliki

leader atau pemimpin dengan gaya persuasif, dimana *leader* mampu untuk mengajak, mengarahkan bawahannya untuk ikut serta dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini diyakini karena kepemimpinan partisipatif adalah hal-hal yang berhubungan dengan kemampuan pemimpin dalam memengaruhi, mengajak, menghimbau, mengarahkan, dan/atau menggerakkan staf, pegawai, dan warga lainnya melalui pelibatan mereka dalam aktivitas organisasi agar mau bekerja keras secara sukarela dalam upaya mencapai tujuan yang diharapkan.

Ketua program studi yang partisipatif adalah pemimpin yang dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya melalui pemberian dukungan atas usaha dosen dan pegawai, pelibatan dosen dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, peningkatan komunikasi dua arah (konsultasi), pemberian rasa tanggung jawab, dan pembinaan rasa memiliki. Ketua program studi yang menerapkan kepemimpinan partisipatif dapat digambarkan sebagai pemimpin yang memberi kesempatan kepada dosen yang dipimpinnya untuk ikut menentukan kebijakan yang akan dilakukan oleh program studinya. Dengan mengikut sertakan dosen dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, maka dosen akan merasa bertanggungjawab untuk melaksanakan apa yang telah diputuskan bersama, dan akan berani pula menerima resiko sebagai akibat dari keputusan dan kesepakatan yang sudah diambil bersama. Dengan pola ini, maka ketua program studi akan merasa memiliki dukungan dalam upaya agar organisasi yang dipimpinnya menjadi lebih baik, sehingga akan lebih terpacu dan selalu berusaha meningkatkan mutu program studi. Dorongan pemimpin untuk selalu

memperhatikan mutu yang dihasilkan memicu sikap pemimpin untuk selalu memperoleh yang terbaik.

Sebagaimana temuan penelitian ini menjelaskan bahwa kepemimpinan partisipatif secara langsung memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi dengan koefisien jalur 0,022. Temuan ini juga menegaskan bahwa Kepemimpinan partisipatif secara langsung menentukan komitmen organisasi sebesar 2,20%, dan secara empiris membuktikan bahwa kepemimpinan partisipatif turut mempengaruhi bagaimana komitmen organisasi dosen di Universitas Negeri Medan.

Tingkat kecenderungan komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan cenderung dengan kategori “sedang” sebesar (55,45%). Jadi secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi. Hal ini merupakan indikasi yang baik sebagai modal dalam mengembangkan program studi. Fakta tersebut bersesuaian dengan sinyalemen pada bagian identifikasi masalah yang menyatakan terdapat permasalahan dalam komitmen organisasi dosen di Universitas Negeri Medan. Persentase indikator variabel X_5 disajikan pada Tabel 4.25 sebagai berikut :

Tabel 4.25. Sumbangan Indikator/Dimensi Variabel Komitmen Organisasi (X_5) Terhadap Skor Total Variabel (X_5)

No.	Indikator/Dimensi	Sumbangan (%)
1.	Penerimaan nilai-nilai dan tujuan lembaga	24,45
2.	Rasa tanggungjawab terhadap lembaga	43,40
3.	Rasa bangga dan kesediaan bekerja keras untuk lembaga	21,76
4.	Keinginan mempertahankan keanggotaan dalam lembaga	10,39

Indikator Rasa tanggungjawab terhadap lembaga memberikan sumbangan paling besar terhadap skor total variabel Komitmen Organisasi (X_5) yaitu sebesar 43,40%. Indikator Penerimaan nilai-nilai dan tujuan lembaga sebesar 24,45%, indikator Rasa bangga dan kesediaan bekerja keras untuk lembaga sebesar 21,76%. Indikator Keinginan mempertahankan keanggotaan dalam lembaga memberikan sumbangan paling kecil sebesar 10,39%. Kecenderungan Komitmen organisasi yang sedang merupakan indikasi yang sangat baik dan positif sebagai modal dalam mengembangkan program studi. Komitmen organisasi dengan demikian dapat ditingkatkan dengan mempertahankan dimensi Rasa tanggungjawab terhadap lembaga, Penerimaan nilai-nilai dan tujuan lembaga, Rasa bangga dan kesediaan bekerja keras untuk lembaga dan meningkatkan dimensi Keinginan mempertahankan keanggotaan dalam lembaga.

Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dosen masih perlu dikembangkan lagi sehingga mencapai kategori tinggi. Temuan ini telah menjelaskan bahwa komitmen organisasi dosen dapat ditingkatkan melalui peningkatan efektivitas kepemimpinan partisipatif. Kepemimpinan partisipatif pengelola program studi di Universitas Negeri Medan cenderung “baik” dengan kategori tinggi sebesar 80,2%, kategori sedang 17,82% dan masih ada dalam kategori kurang sebesar 1,98%. Temuan ini mengisyaratkan bahwa keefektifan kepemimpinan pengelola program studi di Universitas Negeri Medan masih harus ditingkatkan melalui berbagai upaya agar lebih efektif sehingga komitmen organisasi dosen dapat meningkat.

Temuan ini didukung oleh penelitian-penelitian sebelumnya, Huang, Shi, Zhang, & Cheung (2006) menemukan bahwa perilaku kepemimpinan partisipatif berhubungan positif dengan komitmen organisasi bagi karyawan yang bergabung dengan badan usaha milik negara. Atkinson (2013) menemukan pemimpin partisipatif akan mendorong kontribusi dan partisipasi dari anggota kelompok dan membantu anggota kelompok merasa relevan dan lebih berkomitmen pada proses pengambilan keputusan. Dengan menerapkan kepemimpinan partisipatif, akan mendorong komitmen dan kerja sama staf dan memperkuat identitas kolektif. Banjarnahor, dkk. (2018) menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Sophie, et.al. (2019) "*Participative Leadership and Organizational Identification in SMEs in the MENA Region: Testing the Roles of CSR Perceptions and Pride in Membership*" yang bertujuan untuk mengeksplorasi proses yang menghubungkan kepemimpinan partisipatif dengan identifikasi organisasi. Hasil penelitian menemukan kepemimpinan partisipatif berhubungan dengan rasa bangga dalam keanggotaan organisasi. Rasa bangga dalam keanggotaan organisasi merupakan salah satu indikator komitmen organisasi. Asman Izmail, et. Al (2010) menemukan gaya kepemimpinan partisipatif bertindak sebagai prediktor dari kepuasan kerja dan kepuasan kerja memediasi kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen organisasi dilingkungan universitas.

Komitmen organisasi tumbuh dan berkembang pada diri pegawai karena pengaruh dari beberapa faktor antara lain faktor perilaku kepemimpinan, karakteristik pribadi dan karakteristik lingkungan. Perilaku kepemimpinan yang

dapat mempengaruhi komitmen organisasi meliputi perilaku direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi prestasi. Dapat dikatakan bahwa kemampuan pemimpin melaksanakan dengan baik kepemimpinan partisipatif dalam melaksanakan fungsi pekerjaan berdampak pada peningkatan komitmen organisasi. Pimpinan program studi akan melibatkan dosen dalam menentukan proses pengambilan keputusan. Jika dosen merasa mendapat kepercayaan dari pimpinan dan perguruan tingginya, dapat membuat dosen memiliki kemauan untuk melakukan semua pekerjaan dan dapat berdampak pada mutu lulusan. Artinya bahwa kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh pengelola program studi di Universitas Negeri Medan dapat memberikan pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dosen.

Hasil penelitian ini memverifikasi serta relevan dengan Model Integratif Perilaku Organisasi yang dikemukakan oleh Colquitt (gambar 2.1), dimana model menjelaskan bahwa kelompok *Group Mechanism (Leadership = Kepemimpinan partisipatif)* mempengaruhi kelompok *Individual Outcomes (Organizational Commitmen = Komitmen organisasi)*.

4.3.11 Budaya Mutu Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi

Budaya mutu merupakan upaya yang berorientasi pada perbaikan secara terus menerus dalam suatu lembaga untuk mencapai kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, terutama apabila budaya mutu mencerminkan budaya kerja yang antara lain meliputi: nilai bersama, keyakinan, harapan dan komitmen terhadap mutu. Nilai, keyakinan, harapan, dan komitmen terhadap mutu yang tercermin pada seseorang dalam melaksanakan tugasnya, sehingga dengan atau tanpa

disadari yang bersangkutan telah menunjukkan kepuasan kerja, setidaknya dalam bentuk kepuasan bila produk atau jasa yang dihasilkan dapat mencapai kualitas sesuai dengan standar yang ditetapkan. Nilai-nilai bersama dan norma-norma yang dimiliki organisasi pada dasarnya merupakan kompilasi nilai-nilai dan norma individu yang telah memperoleh kepuasan kerja sebagai akibat ditemukannya kesesuaian antara nilai dan “*attitude*” (sikap) dalam dirinya bersesuaian dengan nilai, norma dan perilaku organisasi

Perguruan tinggi yang menerapkan budaya mutu cenderung akan meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan dengan cara mengamalkan nilai-nilai, norma atau tradisi yang ada di lembaga tersebut. Sebagai konsekuensi pengamalan hal tersebut maka civitas akademika universitas akan merasa puas dalam bertindak yang selalu mengedepankan mutu. Dengan demikian maka dosen sebagai pemberi layanan kepada mahasiswa akan selalu memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya.

Sebagaimana temuan penelitian ini menjelaskan bahwa budaya mutu secara langsung memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0,043. Temuan ini juga menegaskan bahwa budaya mutu secara langsung menentukan komitmen organisasi sebesar 4,30%, dan secara empiris membuktikan bahwa Budaya Mutu turut mempengaruhi bagaimana Komitmen Organisasi dosen di Universitas Negeri Medan.

Komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan cenderung pada kategori sedang sebesar 55,45%. Temuan ini ternyata sesuai dengan dugaan, dengan nilai rata-rata komitmen organisasi berada pada angka 158,16 dan belum

dapat dinyatakan dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dosen masih perlu ditingkatkan sehingga mencapai kategori yang tinggi. Temuan ini telah menjelaskan bahwa komitmen organisasi dosen dapat ditingkatkan melalui peningkatan budaya mutu. Budaya mutu dosen di Universitas Negeri Medan cenderung “tinggi” sebesar 56,48%. Temuan ini mengisyaratkan bahwa budaya mutu di Universitas Negeri Medan masih harus ditingkatkan lagi melalui berbagai upaya agar lebih efektif sehingga komitmen organisasi dosen dapat meningkat.

Temuan penelitian ini didukung oleh penelitian-penelitian terdahulu, O'Reilly, Chatman, dan Caldwell dalam Edy Sutrisno (2010) menyimpulkan bahwa kecocokan anggota organisasi dengan *budaya* yang berlaku dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan dalam bekerja, *performance*, komitmen organisasi dan keinginan untuk tetap tinggal di perusahaan. Situmorang (2014) menemukan budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi. EUA (2006) menemukan budaya mutu mengacu pada budaya organisasi yang bermaksud untuk meningkatkan mutu secara permanen yang bercirikan dua elemen yang berbeda; elemen budaya dari nilai-nilai bersama, keyakinan, harapan, dan komitmen terhadap mutu, dan dari elemen manajerial melalui proses tertentu yang dapat meningkatkan mutu dan bertujuan untuk mengkoordinasikan kegiatan individu. Melakukan perubahan budaya organisasi untuk pemberdayaan budaya mutu akan mempengaruhi semua proses dalam sistem dan banyak pengaruh akan diamati pada kegiatan pendidikan yang dikembangkan di universitas. Małgorzata, et.al. (2018) dengan judul “*Trust-Based*

Quality Culture Conceptual Model for Higher Education Institutions” menyimpulkan bahwa model konseptual budaya mutu berbasis kepercayaan yang diusulkan dapat digunakan sebagai instrumen yang memandu proses perubahan. Model ini menyajikan interaksi unsur kepercayaan dan budaya mutu di perguruan tinggi. Saat ini, budaya mutu dipandang sebagai pendekatan yang paling holistik untuk memahami mutu dalam konteks pendidikan tinggi yang dibangun di atas pencapaian *quality management* (QM), *quality assurance* (QA), etos akademik, tradisi dan keyakinan yang ada di perguruan tinggi, sehingga menunjukkan peran pemersatu untuk pihak struktural dan manajerial serta komponen budaya dan psikologis dari sebuah universitas. Model yang disajikan menemukan peran kepercayaan yang tumbuh dalam proses pengembangan budaya mutu dan mengasumsikan bahwa ketika kepercayaan dipupuk dan dikembangkan dengan benar di antara pemangku kepentingan utama, maka budaya mutu akan lebih berkelanjutan. Hasilnya dapat berkontribusi pada penciptaan lingkungan akademik yang membudaya yang mendukung pencapaian tujuan seperti peningkatan komitmen mahasiswa dan civitas akademika, dan peningkatan reputasi perguruan tinggi. Pendekatan sistemik untuk mengembangkan budaya mutu berdasarkan kepercayaan menjadi pilihan untuk menghadapi perubahan organisasi dan mentalitas sesuai tuntutan dan dapat memberikan masukan dalam proses mendefinisikan visi perguruan tinggi di abad 21. Bendermacher, et.al. (2017) dengan judul “*Unravelling quality culture in higher education: a realist review*” menemukan bahwa Konteks-Mekanisme-Hasil merupakan konfigurasi budaya mutu di perguruan tinggi (PT). Klasifikasi utama dari mempromosikan

dan menghambat elemen yang berkaitan dengan konteks organisasi (struktural/manajerial, komunikasi, kepemimpinan, budaya/psikologis), mekanisme kerja (pengetahuan, pemberdayaan, kepemilikan bersama dan komitmen) dan hasil budaya mutu (kepuasan mahasiswa/staf, peningkatan proses pembelajaran berkelanjutan pada mahasiswa/staf dan pengembangan diri). Kepemimpinan merupakan elemen konteks organisasi yang 'mengikat' struktural / manajerial dan elemen budaya/psikologis melalui penciptaan kepercayaan dan pemahaman bersama. Pimpinan dalam PT bertindak sebagai penggerak utama untuk pengembangan budaya mutu dengan mempengaruhi sumber daya, klarifikasi peran dan tanggung jawab, penciptaan kemitraan dan mempengaruhi orang dan manajemen proses. Pemimpin yang efektif dianggap yang mampu mengambil banyak peran, yaitu *motivator*, *vision setter*, *task master* dan *penganalisis*. Komunikasi berfungsi sebagai elemen konteks organisasi yang mengikat keduanya. Pertama, karena komunikasi memungkinkan distribusi strategi, kebijakan dan tanggung jawab. Kedua, karena melalui komunikasi staf memperoleh informasi tentang praktik terbaik. Komitmen sebagai suatu mekanisme kesediaan untuk memberikan usaha ekstra pada pekerjaan seseorang dan kecenderungan untuk peduli dengan kualitas pekerjaannya. Komitmen muncul dari pemberian insentif kepada staf, melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan organisasi, penyelarasan staf dan nilai-nilai manajemen dan peningkatan keahlian staf. Kepemilikan bersama mencerminkan tanggung jawab bersama untuk pengembangan budaya mutu di PT. Hal ini berkontribusi pada pengembangan budaya mutu dengan memfasilitasi dukungan teman sebaya

dan penguatan komitmen organisasi dosen. Christine (2020) dengan judul "*The Quality Culture Inventory: a comprehensive approach towards measuring quality culture in higher education*". Menyimpulkan bahwa penjaminan mutu dan pengembangan mutu merupakan tantangan utama dari institusi pendidikan tinggi. Budaya mutu mengacu pada budaya organisasi, yang menekankan pentingnya peningkatan mutu yang berkelanjutan, sikap bersama, dan komitmen terhadap mutu.

Budaya mutu di perguruan tinggi merupakan proses yang kompleks dan berkelanjutan yang mengandung arti keterlibatan penuh dari semua sivitas akademika. Budaya mutu yang berlaku di suatu universitas sangat berpengaruh pada kinerja dosen. Interaksi mahasiswa, dosen dan pegawai selama proses pendidikan tidak hanya menciptakan budaya dari universitas, tetapi juga akan memberikan dampak terhadap mutu lulusan. Budaya mutu yang kuat di universitas akan tercermin dari komitmen organisasi civitas akademika yang ada di program studi dari tingkat pimpinan sampai pada bawahan maka akan dapat berdampak pada meningkatnya komitmen organisasi, terutama pada dosen.

Aktifitas dan perilaku dosen dalam memenuhi harapan pelanggan secara berkelanjutan yang berorientasi pada nilai, norma, keyakinan, moral, kesadaran inovatif, kesadaran kompetitif, dan tradisi professional merupakan budaya mutu. Meningkatnya budaya mutu yang dimiliki oleh dosen dapat memberikan pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dosen di Universitas Negeri Medan.

Hasil penelitian ini memverifikasi serta relevan dengan Model Integratif Perilaku Organisasi yang dikemukakan oleh Colquitt (gambar 2.1), dimana model

menjelaskan bahwa kelompok *Organizational Mechanism* (*Organizational Culture* = Budaya mutu) mempengaruhi kelompok *Individual Outcomes* (*Organizational Commitmen* = Komitmen organisasi).

Dengan demikian hasil uji empirik terhadap model teoretik dan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, semakin menjelaskan adanya korelasi antar variabel penelitian yang menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan adalah signifikan. Begitu pula halnya dengan model analisis jalur yang diajukan juga menunjukkan koefisien jalur yang signifikan serta sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Artinya, pengujian empirik terhadap model teoretik yang diajukan peneliti sepenuhnya dapat diterima. Karena itu dapat diyakini bahwa komitmen organisasi (perilaku) yang ditampilkan dosen Universitas Negeri Medan dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi akan menjadi semakin baik seiring tujuan organisasi pada saat masing-masing variabel tersebut (kepemimpinan partisipatif, budaya mutu, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja) memberikan kontribusi.

Berdasarkan uji teoretik, hipotesis penelitian dan perhitungan koefisien jalur yang dilakukan ditemukan bahwa kepemimpinan partisipatif (X_1) dan budaya mutu (X_2) merupakan variabel yang tidak hanya memberikan kontribusi dan pengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasi dosen (X_5) akan tetapi juga memberikan pengaruh dan kontribusi secara langsung terhadap motivasi berprestasi (X_3), kepuasan kerja (X_4), serta pengaruh dan kontribusi secara tidak langsung terhadap komitmen organisasi dosen melalui motivasi berprestasi (X_3) dan kepuasan kerja (X_4). Temuan ini memberikan interpretasi bahwa kontribusi dan pengaruh langsung kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu terhadap

komitmen organisasi dosen (X_5) adalah dominan dibanding variabel lainnya meskipun kepemimpinan partisipatif (X_1) dan budaya mutu (X_2) bukan merupakan pemberi kontribusi dan/atau pengaruh yang paling besar terhadap komitmen organisasi dosen (X_5).

Lebih lanjut temuan ini memberikan interpretasi bahwa adanya nilai-nilai kepemimpinan partisipatif selaku manifestasi dari mekanisme pemberdayaan (*empowering employees*), melalui pemberdayaan dan pelibatan partisipatif tersebut dosen memposisikan dirinya bukan sekedar sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi semata, melainkan turut serta menentukan dalam pengelolaan organisasi dengan berkarya dan bertanggungjawab atas apa yang mereka lakukan. Demikian pula dengan nilai-nilai budaya mutu selaku manifestasi dari *personality value* pada individu-individu dosen yang dimanfaatkan dalam bekerja akan menggugah dan menghantarkan dosen pada hal-hal fundamental yang pada akhirnya membuat dosen memiliki cara pandang terutama apabila budaya mutu mencerminkan budaya kerja yang antara lain meliputi: nilai bersama, keyakinan, harapan dan komitmen terhadap mutu. Nilai-nilai bersama dan norma-norma yang dimiliki organisasi pada dasarnya merupakan kompilasi nilai-nilai dan norma individu yang telah memperoleh kepuasan kerja sebagai akibat ditemukannya kesesuaian antara nilai dan "*attitude*" (sikap) dalam dirinya bersesuaian dengan nilai, norma dan perilaku organisasi.

Sebagaimana pembahasan terdahulu yang didasarkan pada hasil uji teoretik dan analisis jalur penelitian ditemukan dan diyakini bahwa upaya terbaik yang dapat ditempuh untuk mencapai komitmen organisasi dosen Universitas Negeri

Medan yang ideal adalah dengan memperhatikan dimensi kepemimpinan partisipatif (*Participative Leadership*) dari pimpinan program studi dan juga dimensi budaya mutu dosen. Pimpinan universitas perlu membangun budaya kepemimpinan partisipatif dan kesadaran mutu guna menanamkan, menumbuhkan, dan mengembangkan konsep budaya mutu kepada seluruh dosen dilingkungan Universitas Negeri Medan yang dimulai dari pimpinan di tingkat fakultas.

Upaya sadar dan sengaja untuk menciptakan kondisi sadar mutu di lingkungan kerja yang kondusif tentunya berkaitan erat dengan bagaimana proses kepemimpinan yang terjadi di dalamnya. Proses kepemimpinan yang diasumsikan dapat menciptakan kondisi sadar mutu dilingkungan kerja adalah pemimpin yang menerapkan nilai-nilai manajemen partisipatif dalam kepemimpinannya.

Organisasi yang memperhatikan aspek mutu dalam menjalankan aktivitasnya, diyakini dapat berkembang pesat. Budaya mutu di perguruan tinggi merupakan proses yang kompleks dan berkelanjutan yang mengandung arti keterlibatan penuh dari semua sivitas akademika. Budaya mutu merupakan upaya yang berorientasi pada perbaikan secara terus menerus dalam suatu lembaga untuk mencapai kualitas produk atau jasa yang dihasilkan sebagai implemementasi *continuous quality improvement (CQI)*, terutama apabila budaya mutu mencerminkan budaya kerja yang antara lain meliputi: nilai bersama, keyakinan, harapan dan komitmen terhadap mutu.

Hal ini sejalan dengan O'Reilly, Chatman, dan Caldwell (dalam Edy Sutrisno, 2010: 280) bahwa kecocokan anggota organisasi dengan *budaya* yang

berlaku dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan dalam bekerja, *performance*, komitmen organisasi dan keinginan untuk tetap tinggal di perusahaan. Adanya budaya mutu yang mengacu pada budaya organisasi yang bermaksud untuk meningkatkan mutu secara permanen yang bercirikan dari nilai-nilai bersama, keyakinan, harapan, komitmen terhadap mutu, dan elemen manajerial melalui proses peningkatan mutu yang direfleksikan dalam diri setiap individu dosen seperti meningkatnya kesadaran dan tanggungjawab terhadap organisasi, yaitu kesadaran bahwa tri dharma perguruan tinggi bukanlah beban atau pekerjaan rutinitas semata, melainkan amanah dan tanggung jawab. Melakukan perubahan budaya organisasi untuk pemberdayaan budaya mutu akan mempengaruhi semua proses dalam sistem dan banyak mempengaruhi kegiatan pendidikan yang dikembangkan di universitas.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik sebuah kesimpulan dalam penelitian ini, bahwa kekuatan kepemimpinan partisipatif, budaya mutu, tinggi rendahnya motivasi berprestasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi dosen. Kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu dalam penelitian ini sebagai prediktor, yang mana motivasi berprestasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi sangat tergantung pada variabel ini. Kepemimpinan partisipatif dalam banyak temuan penelitian dan penelitian ini dinilai mampu membangun moralitas dan komitmen pengikut, mendorong pengikut agar memiliki motivasi berprestasi dalam memnacapi tujuan, melibatkan pengikut dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan serta memperhatikan kebutuhan-kebutuhan pengikut, mentranspormasikan visi dan misi menjadi

kenyataan. Kepemimpinan partisipatif temuan penelitian ini juga menyangkut pemberian motivasi berprestasi yang tinggi kepada para dosen, melalui kepribadian dan misi pemimpin program studi yang dapat mengilhami para dosen untuk melampaui kepentingan mereka sendiri demi mengejar tujuan-tujuan yang berorientasi unggul, disamping itu mampu memimpin para dosen meningkatkan tanggungjawab dan prestasi dosen. Akhirnya pada hakikatnya kepemimpinan partisipatif akan berpengaruh secara simultan terhadap perkembangan personal maupun produktivitas usaha dari semua pihak yang terkait dengan program studi. Pemimpin partisipatif merupakan pemimpin dalam manajemen perubahan yang positif, mampu mengubah budaya, lingkungan, organisasi, personal maupun kelompok kearah efektifitas program studi dan berorientasi mutu.

Hampir semua program studi memiliki serangkaian atau sebarangkat nilai, norma, keyakinan dan moral yang menjadi ciri khasnya dan senantiasa disosialisasikan dan ditransmisikan kedalam kehidupan program studi. Budaya mutu dalam penelitian ini sebagai prediktor dimana motivasi berprestasi dan kepuasan kerja serta komitmen organisasi bergantung pada variabel ini. Budaya mutu merupakan upaya yang berorientasi pada perbaikan secara terus menerus dalam suatu lembaga untuk mencapai kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, terutama apabila budaya mutu mencerminkan budaya kerja yang antara lain meliputi: nilai bersama, keyakinan, harapan dan komitmen terhadap mutu. Program studi yang menerapkan budaya mutu cenderung akan meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan dengan cara mengamalkan nilai-nilai,

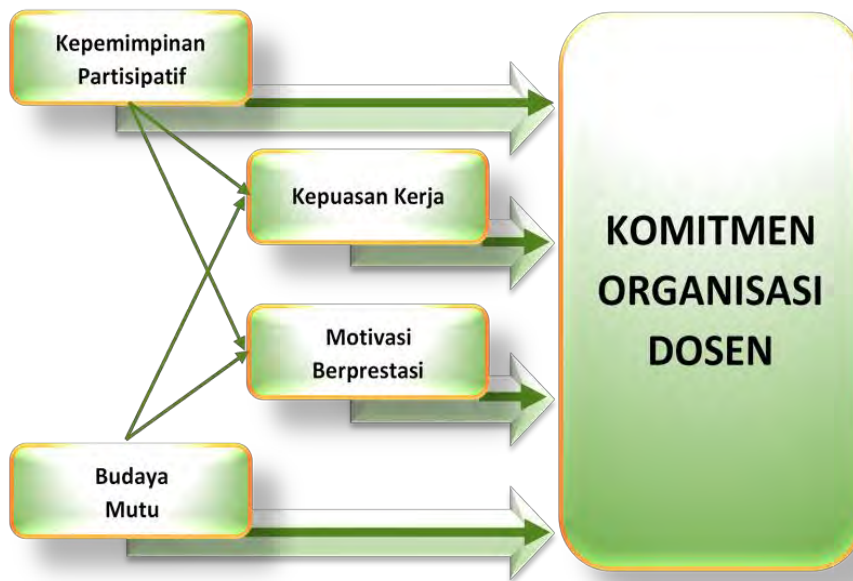
norma atau tradisi yang ada di lembaga tersebut. Program studi dengan budaya mutu yang kuat memberikan tingkatan-tingkatan prestasi mahasiswa yang lebih tinggi dan produktifitas program studi yang diharapkan.

Demikian halnya, dosen yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan memiliki semangat untuk menjalankan semua aktivitas atau kegiatan yang dilaksanakan di program studi. Semangat dan dorongan ini akan membuat seseorang bisa merasakan bahagia dan pencapaian hal-hal yang baik dapat diwujudkan. Seorang dosen yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan merasa sangat puas kalau ia berhasil memenangkan suatu persaingan dalam bekerja. Hal ini terlihat dari perilakunya yang merasa susah jika gagal dalam pekerjaan dan siap menanggung resiko sebagai konsekuensi dari usahanya untuk mencapai tujuan. Dosen yang memiliki motivasi berprestasi tinggi juga akan terus meningkatkan prestasi, tanggung jawab, bersemangat, bekerja keras, dan pantang menyerah, mandiri, visioner, menyukai pekerjaan yang menantang, praktis optimis dan berani mengejar tujuan-tujuan yang telah direncanakan dan diprioritaskannya, dan semua aktivitas atau kegiatan kerja yang dilaksanakan memiliki nilai positif bagi dirinya, mahasiswa dan program studi tempatnya bekerja. Selain itu, dosen yang memiliki kepuasan kerja secara fisik, akan menampilkan keramahan, keceriaan, dan lebih responsif. Dosen yang puas memiliki kemungkinan kecil untuk mangkir dan mengundurkan diri dari aktivitas yang ditugaskan ataupun atas inisiatifnya sendiri. Seorang dosen yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan ada akan berdampak pada kinerja sehingga komitmen organisasi yang tinggi di program studi dapat diwujudkan.

Melalui temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan warna dalam konsep dan peningkatan komitmen organisasi dosen khususnya di Universitas Negeri Medan, bahwa semua aspek yang dikaji dalam penelitian ini (kepemimpinan partisipatif, budaya mutu, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan akan tetapi senantiasa seiring sejalan dalam setiap aktifitas dosen dalam melaksanakan tridharma sehingga tercapainya komitmen organisasi dosen yang ideal (tinggi) dan berkelanjutan.

Dari Tabel 4.25 di atas dijelaskan bahwa kondisi komitmen organisasi dosen masih berada pada kondisi yang belum ideal karena pada aspek keinginan mempertahankan keanggotaan dalam lembaga cenderung rendah, sebagaimana paparan terdahulu pada latar belakang penelitian (Bab I). Hal ini dapat dipahami karena tidak semua SDM (dosen) Universitas Negeri Medan memiliki komitmen yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi dalam bekerja dan/atau belum terbangunnya nilai-nilai komitmen organisasi secara massif dilingkungan kerja di Universitas Negeri Medan.

Bertolak pada hasil pengujian teoretik, analisis penelitian, falsifikasi Grand teori serta model integrative perilaku organisasi hasil penelitian yang diadaptasi dari model integrative perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Colquitt, maka peneliti membangun model peningkatan komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan sebagaimana Gambar 4.8 berikut.



Gambar 4.8. Model Peningkatan Komitmen Organisasi Dosen Universitas Negeri Medan

Berdasarkan Gambar 4.8. maka yang dilakukan untuk meningkatkan komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan agar menjadi sangat baik (ideal) harus memperhatikan pengaruh dari variabel-variabel terkait serta fokus pada aspek budaya mutu yang dimulai dari rekrutmen calon dosen baru serta membangun budaya organisasi yang berorientasi mutu di Universitas Negeri Medan.

Model ini didukung oleh Katiliute dan Neverauskas (2009) yang mengemukakan bahwa budaya mutu merupakan kunci utama untuk mencapai kesuksesan dalam program *Total Quality Management* (TQM), manajemen mutu terpadu tidak akan berjalan jika budaya mutu tidak ada dalam suatu lembaga pendidikan tinggi seperti halnya Universitas. Penguatan tentang pentingnya budaya mutu Ashwin Srinivasan dan Bryan Kurey (2014), mengemukakan tentang a “*true culture of quality*” as an environment in which employees not only

follow quality guidelines but also consistently see others taking quality-focused actions, hear others talking about quality, and feel quality all around them. Budaya mutu yang sebenarnya sebagai lingkungan di mana karyawan tidak hanya mengikuti pedoman mutu tetapi juga secara konsisten melihat orang lain mengambil tindakan yang berfokus pada mutu (pola perilaku), mendengar orang lain berbicara tentang mutu (pola pikir), dan merasakan mutu di sekitar mereka (pola sikap).

Dengan demikian, implikasi dari model dan strategi dalam peningkatan komitmen organisasi dosen di Universitas Negeri Medan adalah terbangunnya pengembangan mutu berkelanjutan atau *continuous quality improvement (CQI)* dilingkungan kerja dan membentuk budaya mutu para dosen yang selanjutnya secara perlahan-lahan akan terakumulasi dalam komitmen organisasi dosen berupa penerimaan nilai-nilai dan tujuan lembaga, rasa tanggungjawab terhadap lembaga, rasa bangga dan kesediaan bekerja keras untuk lembaga, dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam lembaga yang tinggi, sehingga tercipta manajemen organisasi yang unggul dan berorientasi mutu baik pada level individual, team, maupun institusi secara keseluruhan.

4.4 Keterbatasan Penelitian

Sebagai suatu karya ilmiah, penelitian ini telah dirancang dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur karya ilmiah, akan tetapi penulis menyadari bahwa hasil yang diperoleh tidak luput dari kekurangan dan kelemahan-kelemahan yang diakibatkan oleh keterbatasan yang ada, sehingga menimbulkan hasil yang mungkin tidak sepenuhnya sesuai dengan harapan.. Keterbatasan dan kelemahan

yang dapat diamati dan mungkin terjadi selama berlangsungnya penelitian diantaranya adalah :

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada dosen tetap di setiap fakultas dilingkungan Universitas Negeri Medan, sehingga hasil penelitian hanya dapat digeneralisasikan terhadap populasi yang memiliki karakteristik yang sama dengan sampel penelitian di perguruan tinggi lain.
2. Dalam penelitian ini variabel eksogenus yang diteliti hanya kepemimpinan Partisipatif, budaya Mutu, Motivasi Berprestasi, dan Kepuasan Kerja terhadap variabel endogenus Komitmen Organisasi Dosen. Setelah dikaji secara mendalam ternyata tidak hanya variabel eksogenus tersebut yang mempengaruhi komitmen organisasi dosen, akan tetapi masih banyak factor yang belum terungkap dalam penelitian ini.
3. Metode penelitian ini tidak menggunakan wawancara langsung kepada pihak-pihak terkait untuk mendukung temuan-temuan dalam penelitian ini, tetapi hanya mengandalkan kuesioner yang disebar kemudian pengujian validitas dan reliabilitas serta dianalisis secara statistik. Dengan demikian keterbatasan dalam penelitian ini dapat memberikan peluang kepada peneliti lain yang akan melanjutkan dan mengkaji faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi dosen yang belum terungkap dan dibahas dalam penelitian ini.

BAB V
SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan:

1. Kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu berpengaruh terhadap motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan. Dapat dikatakan bahwa, semakin tinggi kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu, semakin tinggi motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan.
2. Kepemimpinan partisipatif berpengaruh langsung positif terhadap motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan. Dapat dikatakan bahwa, semakin tinggi perilaku kepemimpinan partisipatif ketua program studi, semakin tinggi motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan.
3. Budaya mutu berpengaruh langsung positif terhadap motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan. Dapat dikatakan bahwa, semakin tinggi budaya mutu, semakin tinggi motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan.
4. Kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu berpengaruh terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan. Dapat dikatakan bahwa, semakin tinggi kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu, semakin tinggi kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan.
5. Kepemimpinan partisipatif berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan. Dapat dikatakan, semakin tinggi perilaku kepemimpinan partisipatif ketua program studi, semakin tinggi kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan.

6. Budaya mutu berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan. Dapat dikatakan, semakin tinggi budaya mutu, semakin tinggi kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan.
7. Kepemimpinan partisipatif, budaya mutu, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan. Dapat dikatakan, semakin tinggi perilaku kepemimpinan partisipatif ketua program studi, budaya mutu, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja, semakin tinggi komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan.
8. Kepemimpinan partisipatif berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan. Dapat dikatakan, semakin tinggi perilaku kepemimpinan partisipatif ketua program studi, semakin tinggi komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan.
9. Budaya mutu berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan. Dapat dikatakan, semakin tinggi budaya mutu, semakin tinggi komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan.
10. Motivasi berprestasi berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan. Dapat dikatakan, semakin tinggi motivasi berprestasi, semakin tinggi komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan.
11. Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan. Dapat dikatakan, semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan.

5.2 Implikasi

Berdasarkan temuan penelitian sebagaimana yang telah diuraikan dapat diberikan implikasi sebagai berikut:

5.2.1 Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa kepemimpinan partisipatif, budaya mutu, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat ditingkatkan bila kepemimpinan, budaya mutu, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja ditingkatkan. Berdasarkan hasil uji model dapat dikemukakan bahwa model teoretis yang diajukan fit sempurna sehingga dapat digunakan sebagai acuan bagi penelitian-penelitian lainnya.

5.2.2 Implikasi Teoretis

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa (1) kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu berpengaruh terhadap motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan. Dapat dikatakan bahwa semakin tinggi perilaku kepemimpinan partisipatif ketua program studi dan budaya mutu, semakin tinggi motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan. (2) kepemimpinan partisipatif berpengaruh langsung positif terhadap motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan. Dapat dikatakan bahwa, semakin tinggi perilaku kepemimpinan partisipatif ketua program studi, semakin tinggi motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan, (3) budaya mutu berpengaruh langsung positif terhadap motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan. Dapat dikatakan bahwa, semakin tinggi budaya mutu, semakin tinggi motivasi berprestasi dosen

Universitas Negeri Medan, (4) kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu berpengaruh terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan. Dapat dikatakan bahwa semakin tinggi perilaku kepemimpinan partisipatif ketua program studi dan budaya mutu, semakin tinggi kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan. (5) kepemimpinan partisipatif berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan. Dapat dikatakan bahwa, semakin tinggi perilaku kepemimpinan partisipatif ketua program studi, semakin tinggi kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan, (6) budaya mutu berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan. Dapat dikatakan bahwa, semakin tinggi budaya mutu, semakin tinggi kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan, (7) kepemimpinan partisipatif, budaya mutu, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan. Dapat dikatakan, semakin tinggi perilaku kepemimpinan partisipatif ketua program studi, budaya mutu, motivasi berprestasi, kepuasan kerja, semakin tinggi komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan, (8) kepemimpinan partisipatif berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan. Dapat dikatakan, semakin tinggi perilaku kepemimpinan partisipatif ketua program studi, semakin tinggi komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan, (9) budaya mutu berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan. Dapat dikatakan, semakin tinggi budaya mutu, semakin tinggi komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan, (10) motivasi berprestasi berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi

dosen Universitas Negeri Medan. Dapat dikatakan, semakin tinggi motivasi berprestasi, semakin tinggi komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan, (11) kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan. Dapat dikatakan, semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan.

5.3.3 Implikasi Praktis

1. Diterimanya hipotesis penelitian pertama yakni terdapat pengaruh kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu terhadap motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan, maka kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu harus terus ditingkatkan agar motivasi berprestasi dosen Universitas Negeri Medan terus terpelihara. Terlaksananya kepemimpinan partisipatif yang efektif, maka ketua program studi harus menunjukkan kemampuannya mengarahkan dan mendorong dosen dalam menumbuhkan minat pada diri dosen, sehingga akan tumbuh keinginan berprestasi unggul, berorientasi kemandirian, pola fikir berorientasi ke depan, bersemangat, bekerja keras, dan pantang menyerah, menyukai pekerjaan yang menantang, keinginan mengetahui umpan balik segera, susah jika gagal dalam pekerjaan, praktis optimis, berani, dan tanggung jawab pribadi, yang akhirnya dapat melakukan kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar dapat meraih sukses atau prestasi kerja yang gemilang di program studi tempatnya bekerja. Demikian juga, agar budaya mutu dapat terpelihara dan berkelanjutan dengan baik, maka budaya mutu harus tetap terus ditingkatkan. Budaya mutu yang dilandasi dan

dikembangkan atas dasar, nilai, norma keyakinan dan moral bersama oleh sivitas akademika, maka program studi akan selalu memiliki jati diri yang kokoh dan berperilaku sehingga kualitas program studi dapat diwujudkan. Budaya mutu yang tetap eksis secara berkelanjutan akan tertanam di hati para warganya. Program studi dengan budaya mutu yang dibangun berorientasi nilai, norma, keyakinan dan moral bersama membentuk pola perilaku, pola pikir dan pola bertindak berorientasi mutu secara konsisten yang akhirnya akan berdampak pada pencapaian tujuan program studi.

2. Diterimanya hipotesis penelitian kedua yakni terdapat pengaruh kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan, maka kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu harus terus ditingkatkan agar kepuasan kerja dosen Universitas Negeri Medan terus terpelihara. Oleh karena itu kepemimpinan partisipatif sangat diperlukan di program studi dalam rangka pencapaian tujuan program studi. Agar ketua program studi dapat melaksanakan kepemimpinan partisipatif yang efektif dan sukses mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka perilaku partisipatif ketua program studi harus ditingkatkan agar dosen mempunyai kesempatan untuk diberdayakan dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi. Memberdayakan dosen dengan memberikan peluang seluas-luasnya menyalurkan ide konstruktif dan inisiatif, mendorong agar penyelesaian pekerjaan sesuai rencana dan target, diservikasi sumber pendanaan kegiatan akademik, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan publikasi serta kegiatan penunjang yang dapat dilaksanakan dosen, serta mendistribusi tugas sesuai kompetensi dan

kualifikasi dosen, melakukan fungsi monitoring agar dipastikan kesesuaian antara perencanaan dengan target yang harus dicapai. Selain itu peningkatan kepuasan kerja dosen dapat dilakukan dengan meningkatkan dimensi *environment* dengan menghadirkan kenyamanan tempat kerja dan kondisi kerja yang mendukung dan meningkatkan kontribusi dimensi *status/prestise* dengan memberikan penghargaan atas hasil kerja, mengakomodasi ide dan gagasan konstruktif dosen dalam rencana pengembangan program studi, dan memberikan keleluasaan untuk tumbuh-kembangnya aktualisasi dan eksistensi dosen didalam dan di luar kampus. Agar kepuasan kerja dosen dapat terus ditingkatkan, maka budaya mutu dikalangan dosen juga harus tetap terus dipelihara, hal ini dikarenakan budaya mutu merupakan properti kolektif yang dapat membantu program studi untuk meningkatkan kualitasnya. Hal ini harus tetap dilakukan, sebab apa yang diyakini dan dipercayai dosen mengenai kapabilitas mereka akan berpengaruh terhadap pembentukan budaya program studi yang akan berperan dalam peningkatan kualitas akademik, sehingga akan memberikan makna kepada dosen bagaimana mereka berperilaku, berpikir dan bertindak berorientasi mutu. Budaya mutu di perguruan tinggi merupakan upaya yang berorientasi pada perbaikan secara terus menerus untuk mencapai kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, terutama apabila budaya mutu mencerminkan budaya kerja yang antara lain meliputi: nilai bersama, keyakinan, harapan dan komitmen terhadap mutu. Nilai, keyakinan, harapan, dan komitmen terhadap mutu yang tercermin pada dosen dalam melaksanakan tugas, dengan atau tanpa disadari dosen telah menunjukkan kepuasan kerja,

setidaknya dalam bentuk kepuasan bila produk atau jasa yang dihasilkan dapat mencapai kualitas sesuai dengan standar.

3. Diterimanya hipotesis penelitian ketiga yakni terdapat pengaruh antara kepemimpinan partisipatif, budaya mutu, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, maka perilaku kepemimpinan partisipatif ketua program studi, budaya mutu, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja tetap terus ditingkatkan agar komitmen organisasi dosen Universitas Negeri Medan lebih tinggi. Agar ketua program studi dapat menjadi pemimpin partisipatif yang efektif, maka ketua program studi harus menunjukkan kemampuannya dalam memacu motivasi berprestasi dosen kearah yang lebih tinggi. Selain itu sebagai pemimpin harus mampu memperhatikan kepuasan kerja dosen dalam bekerja, baik dalam pemberian tugas yang sesuai dengan keahlian, menghadirkan kenyamanan tempat kerja dan kondisi kerja, memberikan penghargaan atas hasil kerja, mengakomodasi ide dan gagasan konstruktif dosen dalam rencana pengembangan program studi, dan memberikan keleluasaan untuk tumbuh-kembangnya aktualisasi dan eksistensi dosen didalam dan di luar kampus. Untuk meningkatkan budaya mutu, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan nilai kepercayaan dan keyakinan kepada semua dosen akan kapabilitas mereka di program studi dalam bekerja. Kepemimpinan juga merupakan elemen organisasi yang 'mengikat' manajerial dan elemen budaya melalui penciptaan kepercayaan dan pemahaman bersama. Pimpinan program studi harus bertindak sebagai penggerak utama untuk pengembangan budaya mutu dengan mempengaruhi

sumber daya yang ada, mengambil peran dan tanggung jawab, penciptaan kemitraan dan manajemen proses. Sinergi yang sejalin antara pimpinan dan dosen akan menumbuhkan motivasi berprestasi dan kepuasan kerja dosen untuk memberikan yang terbaik bagi program studi. Jika pemenuhan kebutuhan, keinginan, dan harapan, peningkatan kualitas kehidupan kerja, kesempatan untuk maju dan berkembang serta penghargaan atas pekerjaan dapat terwujud, maka akan dapat meningkatkan komitmen organisasi dosen.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil temuan penelitian dan kajian implikasi disarankan kepada beberapa pihak terkait dengan penelitian, sebagai berikut:

1. Kepada Perguruan Tinggi

Mengingat Universitas Negeri Medan adalah salah satu perguruan tinggi negeri maka setiap merekomendasi, merekrut atau menempatkan ketua program studi harus mempertimbangkan aspek-aspek kemampuan yang berorientasi pada kepemimpinan partisipatif. Hal ini harus dilakukan mengingat tugas ketua program studi sebagai pemimpin bagi perubahan program studi sehingga dapat membawa program studi kearah yang jelas dan menuju program studi unggul sesuai dengan tujuan program studi. Selain itu, perguruan tinggi juga harus menjalankan program-program pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan kepemimpinan yang berbasis pada kecakapan kepemimpinan partisipatif kepada para dosen yang tentunya ingin meningkatkan jenjang karirnya menjadi calon ketua program studi, sehingga para ketua program studi kedepan dapat mengemban visi, misi dan tujuan

program studi dengan baik untuk mencapai tujuan program studi yang unggul. Selain itu, perguruan tinggi dapat memberikan penghargaan (*reward*) bagi setiap ketua program studi yang berprestasi, serta memberikan kepercayaan dan kewenangan penuh kepada ketua program studi dalam memimpin dan menjalankan fungsinya, tanpa adanya tekanan dan intervensi dalam setiap pengambilan keputusan di program studi.

2. Kepada Ketua Program Studi

Ketua program studi disarankan untuk berlatih mengembangkan kemampuan kepemimpinan partisipatif. Salah satunya dengan mengikuti pelatihan-pelatihan kepemimpinan dari berbagai instansi baik pemerintah maupun instansi lainnya untuk mengembangkan kemampuan dirinya. Selain itu, ketua program studi harus mampu mentransformasikan nilai-nilai perubahan bagi program studi, serta mengembangkan sikap dan perilaku keteladanan, visioner, dan memberdayakan segenap komponen program studi. Ketua program studi harus bertindak sebagai penggerak utama untuk pengembangan budaya mutu, mengambil peran dan tanggung jawab, penciptaan kemitraan dan manajemen proses, memberikan penghargaan (*reward*) kepada dosen-dosen berprestasi. Selain penghargaan yang tepat dan berkeadilan yang diberikan kepada dosen, disarankan kepada pihak universitas untuk memberikan insentif atau remunerasi berbasis kinerja untuk motivasi berprestasi pada dosen dalam menjalankan tugas dan fungsinya di program studi.

3. Kepada Dosen

Dosen disarankan untuk meningkatkan budaya mutu, dengan mengembangkan nilai-nilai, norma, keyakinan, moral dan kepercayaan sehingga budaya mutu menjadi pola perilaku, pola pikir dan pola bertindak dalam melakukan setiap aktivitas di program studi. Selain itu, motivasi berprestasi dalam bekerja dapat ditingkatkan melalui (1) dosen melakukan evaluasi terhadap kinerja melalui instrumen secara berkala; (2) pelibatan dosen menyusun program-program untuk pengembangan program studi berdasarkan rencana tindak lanjut (RTL) dari Gugus Penjaminan Mutu (GPM); (3) Memberikan kesempatan mengikuti berbagai pelatihan dalam hal pengembangan sumberdaya dosen.

4. Kepada Peneliti Lain

Hasil penelitian ini diharapkan juga dapat dijadikan referensi bagi peneliti ataupun peneliti lain variabel lain, mengingat komitmen organisasi dosen menjadi tolok ukur bagi keberhasilan program studi. Sehingga Universitas Negeri Medan dapat menjadi universitas yang dapat dijadikan contoh oleh universitas lain, memiliki keunggulan dan berdaya saing secara nasional dan regional.

DAFTAR PUSTAKA

- A-A. Anwar Parabu Mangkunegara (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- A. Davis Blake, J.P. Broschak, dan E. George, "Happy Together? How Using Nonstandard Workers Affects Exit, Voice, and Loyalty Among Standard Employees," *Academy of Management Journal*. 46, (4), 2003: 475-485.
- Afni, Nur. (2009). Hubungan antara Caya Kepeimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja dengan Motivasi berprestasi Gum SMP Negeri di Kecamatan Percut Sei Tuan. *Tesis*. Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
- A. J. Durbin. (2007). *Fundamental of Organizational Behavior*. Mason: Thomson South-Western.
- Amitai Etzioni, (1985). *Organisasi-organiasi Modern*, alih bahasa: Suryatim. Jakarta: UI-Press.
- Atkinson, M. Educational leadership and management in an international school context. Retrieved November 13, 2013 from *academia.com* available at http://www.academia.edu/3889917/Educational_leadership_and_management_in_an_international_school_context
- Azman Izmail, et. Al. (2010). Relationship between leaders dan followers as a predictor of organizational comitmmnt and job satisfaction. *5 th National human resource management coference*. P 9.
- Azwar (2003). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- (2009). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- BahrumSyah. Kebijakan Dinas Pendidikan Propinsi Sumatera Utara dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Bermuatan Soft Skill. *Makalah*. Disampaikan dalam Seminar Internasional Universitas Negeri Medan, 10 Oktober 2009.
- Banjarnahor, H., dkk., (2018). Job Satisfaction as a Mediator between Directive and Participatory Leadership Styles toward Organizational Commitment. *International Journal of Instruction*, 2018, Vol.11, No.4.

- Benyamin Situmorang (2012). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Komunikasi Interpersonal, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Kepala Sekolah. *Disertasi*. Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
- (2017). Penelitian Pendidikan. Konsep dan Aplikasi. Edisi Revisi. Medan: PUSSIS Universitas Negeri Medan.p.203
- Biner Ambarita (2010). Pengaruh Kepemimpinan, Manajemen Personalia, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Dosen di Universitas Negeri Medan. *Disertasi*. Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Medan.
- BPS. (2013). Indonesia dalam angka. Jakarta: BPS.
- Burhanuddin (1994). Analisa Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bogler, R., “The influence of leadership style on teacher job satisfaction”, *Educational Administration Quarterly*, Vol. 37 No. 5,2001: pp. 662-683.
- Central Project Management Unit—DGHE MONE. (2002). Guideline for Submission Proposal of Technological Professional Skills Development Sector Project (TPSDP) Batch III. Jakarta : DGHE MONE.
- Colin Silverthone. The impact of organizational culture and person organization fit on organizational commitment and job satisfaction inTaiwan”. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25, (7), 2004, 592-599.
- Christine Hildesheim. The Quality Culture Inventory: a comprehensive approach towards measuring quality culture in higher education.*Studies in Higher Education Journal*, Volume 45, Issues 4 (2020)
- Dachnel, Kamars, (1980). Beberapa Dimensi Kepribadian Sebagai Faktor Detenninan Efektivitas Mengajar (Studi Eksploratifdi FKIE_IKIP Indonesia), *Disertasi*. Bandung: Sekolah Pascasarjana IKIP Bandung.
- Dahawy, B., & Elmelegy, R. I. (2010). Trends of effective educational administration in the knowledge society. Cairo: Dar Elfekr El-Araby.
- Daniel A. Waren dan Ir. Voicch. (1984). Managemen Process, Structure and behavior. New York: Jhon Wiler & Sons.

- Darwito (2008). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Tesis*. Program Pascasarjana UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG, p. 139.
- Dheeraj Mehrotra, Applying Total Quality Management in Academics, <http://www.isixsima.com/library/coriter>t/c> (2006) a.asp
- Djaali (2008). Psikologi Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Donald Ary, Lucy Cheser Jacobs, dan Asghar, Reza Wieh. (1997). Introduction to Research in Education. New York: Hort Rinehart and Win&ton.
- Doval, Elena dan Emilia Bondrea. "Building Quality Culture Within European and national Framework. *Filling the Gaps.*" *Economics, Management, and Financial Markets*. Vol.12 (2), 2011: 868-878.
- E.A. Locke, "The Nature and Cause of Job Satisfaction", dalam M.D.Dunnette (Ed.) (1976). Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally
- Ebru Gunlu, Mehmet Aksarayli, and Niluver sahin Percin," Job satisfaction and organizational commitment of hotel manager in Turkey, *International Journal of contemporary Hospitality Management*, Vol. 22. No. 5, 2010, hal 693-717.
- Edwin A. Locke, Gary F. Latham dan Miriam Erez, (1991)."The Determinants of Goat. Commitment", dalam Steers, Richard M., dan Lyman W. Porter., *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Elmelegy, R. I. School-based management: An approach to decision-making quality in Egyptian general secondary schools. *Journal of School Leadership & Management*, 35(1), 2015: 79–96.
- Edy Sutrisno (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Elazar J. Pedhazur (1982). Multiple Regression in Behavioral Research. Explanation and Prediction. New York: CBS College Publishing.
- EUA, (2006). Quality Culture In European Universities: a buttom-up approach. http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Quality_Culture_2002_2003.1150459570109.pdf

- (2011). *Examining quality culture part II: processes and tools – participation, ownership and bureaucracy*. http://www.eua.be/Libraries/Publications_homepage_list/Examining_Quality_Culture_Part_II.sflb.ashx
- Family Business Institute, Inc., (2006). *Organizational Culture, Leadership and How Your People Work Together*, <http://www.family-business-experts.com/organizational-culture.html>.
- Filley, House, dan Kerr dalam Miftah Thoha (2007). *Perilaku Organisasi: Konsep dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: P.T. Raja Grafindo Persada.
- Fred E. Fiedler (1967). *Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book, Company.
- (1973). *Foundation of Behavioral Research*. New York: Holt, Reinhart and Winston, Inc.
- G. R. Jones. (2007). *Organizational: Theory. Design and Change*. New Jersey: Pearson Education.
- G. W. G. Bendermacher, et.al. *Unravelling quality culture in higher education: a realist review*. *Higher Education Journal*, Vol.73(1), p.39-60. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9979-2>
- Garry Yulk. (2007). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima, Alih Bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks.
- Gary Dessler (1982). *Organization and Management*. Virginia: Reston Publishing Company, Inc.
- George R. Terry dan Leslie W. Rue. (2000). *Dasar-dasar Manajemen*. Penerjemah Ticoalu. Jakarta: Bumi Aksara.
- George S. Odiorne, (1987). *The Human Side of Management: Management by Integration and Self Control*. Toronto: Health and Company.
- George Strauss dan Leonard R. Sayles (1980). *Personnel: The Human Problems of Management*. New Delhi: Prentice-Hall of India.
- Getahun, T.B. (2016). *Teacher's Job Satisfaction And Its Relationship With Organizational Commitment In Ethiopian Primary Schools: Focus On Primary Schools Of Bonga Town*. *European Scientific Journal*, 12(1), 2016:1-22. <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/7480>

- Gibson, Ivanicevich, dan Donnelly. (1992). *Organisasi: Peritaku, Struktur dan Proses*. Terjemahan Djarkasih. Jakarta: Eriangga.
- Greech, Bill. (1986). *Lima Pilar Manajemen Mutu: TQM*, terjemahan Alexander Sendro. Jakarta: Bmarupa Aksara.
- Greenberg dan Baron (2000). *Behavior in Organizations*, 7th Edition. New Jersey: Prentice Hall,
- Hampden-Tumer, Charies, (1992). *Creating Corporate Culture, From Discord to Harmony*, Massachusetts; Addison-Westey.
- Harold, Koontz and Heinz, Weihrich, (1990). *Essentials of Management* (5th Ed), New York:McGraw-Hill.
- Harun Al-Rasjid (1994). *Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: FMIPA Universitas Padjadjaran.
- Henry Mintzberg (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row Publisher.
- Huang, X., Shi, K., Zhang, Z., & Cheung, Y.L. The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese state-owned enterprises: The moderating role of organizational tenure. *Asia Pacific Journal Management*. 23, (2006),345-367
- Husaini Usman. (2008). Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. Yogyakarta: Bumi Aksara.
- J Greenberg. (2004). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Pearson.
- J. M. Shafritz, E. W. Rissell, & C. P. Borick. (2007). *Introducing Public Administration*. New York: Pearson Edu.
- James A.F. Stoner (1992). *Manajemen*, Edisi kedua, Terjemahan Agus Maulana dkk. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- James Boles, Ramana Manupalli, Brian Ruterford, and John Andy Wood, "The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, No. 5, 2007, hal.311-321

- Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, dan Michael J. Wesson (2009). *Organization Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: The McGraw-Hill Com., Inc.
- Joanne G. Sujansky.(2001). *The Power Partnering: Vision, Commitment, and Action*. Singapura: Pfeifer and Company
- John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Alih Bahasa Gina Gania. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- John P. Kotter dan James L. Heskett, (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: FreePress.
- John W. Newstrom. (2007). *Organizational Behavior, Twelfth Edition*. Boston: McGraw Hill.
- John W. Slocum dan Don Hellriegel (2009). *Principles of Organizational Behavior*. China: Cengage Learning.
- Joko Utomo, et.al.,The Effect Achievement Motivation, Leadership Character and Internal Culture Towards Employee's Performance a Case Corporate from Indonesia. *Jurnal of Applied Management (JAM)* Volume 15 Number 1, March 2017)
- Jones, Gareth R., (1998), *Organizational Theory, Text and Cases*. Massachusetts: Addison-Westey.
- Jones, R. L. (2018). *The relationship of employee engagement and employee job satisfaction to organizational commitment*. Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection.
- Khan, R.R. The Mediating Role of Job Satisfaction between Transformational Leadership and Organizational Commitment within the SMEs of Karachi. *International Journal of Applied Business and Management Studies IJAB*, 2 (1), 2017: 1-13.
- Kibeom Lee, Julie J. Carswell, dan Natalie J. Allen. "A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations with Person and Work-Related Variables," *Journal of Applied Psychology* 85, (5), 2000:799-811.

- Kompas.com., 3 Maret 2011 ([http://www.kopertis12.or.id/2011/03/03/peringkat-
pendidikan-indonesia-turun.html](http://www.kopertis12.or.id/2011/03/03/peringkat-
pendidikan-indonesia-turun.html)), 7 Pebruari 2012.
- Kowes and Pasner, (2004). *Leadership The Challenge*. Terjemahan oleh Syahrial.
Bandung: Erlangga.
- Kowo Solomon. Effect of Participative Leadership Style on Employees
Productivity. *Journal of economic behavior* Vol. 8. November 15, 2018. p.40-
60.
- Luthans, Fred, (1989). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Malcom S. Greenwood dan Helen J. Gaunt. (1994). *Total Quality Management
for School*. New York: Cassell, h.34
- Małgorzata Dzimińska, Justyna Fijałkowska and Łukasz Sułkowski. Trust-Based
Quality Culture Conceptual Model for Higher Education Institutions.
Journal Sustainability 2018, Volume 10, Issues 8. P.1-22. 2599;
doi:10.3390/su10082599
- Marsudi Lestariningsih. Self Efficacy and Achievement Motivation on
Performance with Perceived Organizational Support Moderation (A study
on private university lecturer with “A” Accreditation Kopertis Region VII
East Java). *Advances in Intelligent Systems Research*, volume 131
International Conference of Organizational Innovation (ICOI 2017) p. 1-8
- Michael Armstrong. (2001). *Human Resource Management*. London: Kogan Page
Limited.
- Miao, Q., A. Newman, G. Schwarz, and L. Xu. Participative Leadership and the
Organizational Commitment of Civil Servants in China: The Mediating
Effects of Trust in Supervisor. *British Journal of Management published
by Wiley* volume 24, Issues 51, 2013: p.576-592
- Monica Meslin (2017). Influence of organizational commitment, career
development, work motivation, and individual characteristics on job
satisfaction and employee performance, East Halmahera Regency.
- Mullins, Lauriel J. (2005). *Management and Organizational Behavior*. Edinburg
Gate Harlow: Prentice Hall, Inc.
- Mulydelavega (2009). Urgensi Kepemimpinan Partisipatif. [http://mulydelavega.
blogspot-coni/2009/06/iurgensi-kepeminipinan-panisipatif-html](http://mulydelavega.
blogspot-coni/2009/06/iurgensi-kepeminipinan-panisipatif-html), diakses
pada 12 Maret 2011.

- Muya, J. N., & Wesonga, J. N.. The impact of Organisational Culture on Performance of Educational Institutions. *International Journal of Business and Social Science*, 3(8), (2012).
- Nasrun, Dody Feliks. The Effect of Organizational Culture and Job Satisfaction on Teacher Organizational Commitment of State Junior High School in Tebing Tinggi. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 173, 1st International Conference on Education Innovation (ICEI 2017)*
- Newstrom. (2007). *Organizational Behavior*, Twelfth Edition. New York: McGraw Hill.
- Osbet Sinaga, (2019). “Pengaruh efikasi diri, kemampuan manajemen, komunikasi internal, dan kepuasan kerja terhadap komitmen normatif dosen di Universitas Quality Medan”, *Disertasi.*, Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, hal.235.
- Oteng, Sutisna. (1983). *Administrast Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Peter Senge, (1999). *The Dance of Change, A Fifth Discipline Resource*, New York: Doubleday.
- Rabiu Oriyomi,. Career self efficacy, Achivment motivation, and organizational commitment for job satisfaction in Oyo Town. *Juornal Ethopia (2013)*.
- R. L. Daft. (2007). *Understanding the Theory and Design of Organizations*. Mason: Thomson Higher Education
- R. Wayne Pace, Don F. Paules- (2006). *Kornvnikasi Orgmisasi; Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Editor: Deddy Mulyana. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rajaprestasi. (2009). Apa itu Motivasi berprestasi. [http: //rajaprestasi.Com /2009/03/apa-itu-motivasi-berprestasi-achievement-motivation/](http://rajaprestasi.Com/2009/03/apa-itu-motivasi-berprestasi-achievement-motivation/)),10 Januari 2011, pukul 14.00
- Ramayah, T dan Aizzat Mohd. Nasurdin, “Job Satisfaction and Organizational Commitment:Differential Effects for Men and Women.”*Jurnal Manajemen dan Bisnis* 5, (1),2002:75-90

- Richard W. Schoh, (1991). *Organizational Culture, The Social Inducement System* ([http:// www.cba.uri.edu/Scholl/Notes/Culture.html](http://www.cba.uri.edu/Scholl/Notes/Culture.html)).
- Richard, M. S., dan Lyrnan, W. P. (1991). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Riduwan. (2009). *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Riduwan dan Kuncoro, E.A. (2011). *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis*. Bandung : Alfabeta
- Robert and Mary dalam Wayne dan Miskil. (1991). *Educational Administration Theory Research and Practice*. New York: Random House.
- Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2001). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Robert N. Lussier (1997). *Management: Concepts, Applications, Skill Development*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Roger Tunks, (1992), *Fast Track to Quality, A 12-Mwth Program for Small to Mid-Sized Businesses*. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, Stephen P. (1991). *Organizational Behavior: Concept, Controvercies, Aplications*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- , (2006). *Perilaku Organisasi*, terj. Benyamin Molan. Jakarta: P.T. Indeks.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter (2007). *Management, Ninth Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, Stephen, P. dan Timothy A. Judge (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- , (2009). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rozy Ratna, et.al.. Effect of Participative leadership Style on Employee Performance of Coffee Trading Companies in Kenya. *Journal of Human Resource and Leadership* ISSN 2519-9099 (online) Vol.4, Issue 2, 2019: pp 29 – 57.
- Sagnak. Participative leadership and change-oriented organizational citizenship: The mediating effect of intrinsic motivation. *Eurasian Journal of Educational*

Research. Issue 62, 2016: p.181-194, <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2016.62.11>

- Sambas Ali Muhidin dan Maman Abdurrahman. (2007). Analisis Korelasi, Regresi dan Jalur Dalam Penelitian. Bandung: Penerbit Pustaka Setia.
- Schein, Edgar H., (1991). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransfeco: Jossey Bass
- Schumacker dan Lomax dalam Kusnendi. Analisis Jalur, Konsep dan Aplikasi dengan Program SPSS dan LISREL 8. Bandung: JPE FPIPS Universitas Pendidikan Indonesia (2005).
- Sherriton, Jacalyn dan James L. Stern., (1997). *Corporate Culture*. New York; Corporate Management Developers.
- Snyder, Neil H., James J. Dowd, Jr., Dianne Morse Houghton. (1994). *Vision, Values and Courage: Leadership for Quality Management*. New York: The Press.
- Sophie lythreatis, et.al., Participative Leadership and Organizational Identification in SMEs in the MENA Region: Testing the Roles of CSR Perceptions and Pride in Membership, *Journal of Business Ethics*, volume 156, 2019: p.635–650
- Sri Milvayetti (2009). Pengaruh Kebutuhan Transendensi, Kesadaran Berorganisasi, Kejelasan Peran dan Pencapaian Tujuan terhadap Kepuasan Kerja. *Disertasi*. Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Jakarta, p. 144.
- Steinmayr, R., Spinath, B. (2009). The importance of motivation as a predictor of school achievement. *Learning and Individual Differences*, Vol. 19 (1), 80-90.
- Steers, Richard M., dan Lyman W. Porter. (1991). *Motivation and Worric Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Stephen W. Brown, et al., (ed). (1991). *Service Quality, Multidisciplina'ry and Multinational Perspectives*. Massachusetts: Lexington Books.
- Stevens, C. D., and Ash, R. A. "Selecting employees for fit: Personality and preferred managerial style", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 13, 2001: pp. 500–517
- Sudarwan Danim. (2006). *Visi Baru Managemen Sekolah. Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Suhana (2007). "Relationship Analysis of Leadership Style, HRM Practices, Organizational Culture, Commitment and Performance (Study in People Crediting Bank (BPR) in Central Java)," *Usahawan* 10, Oktober, TH XXXVI, 47-53.
- Sukarman Purba (1992). "Kesiapan Kerja Siswa STM Negeri Se-Kotamadya Medan". *Tesis*. Jakarta: PPS IKIP Jakarta.
- Sutrisno Hadi (1973). *Cara Menghitung Validita, Relabilita, Analisa Item dan Teknik-Teknik Korelasi*. Yogyakarta: Yasbit Fakultas Psychologi UGM.
- Taras, V., Steel, P., and Kirkman, B. L., "Three decades of research on national culture in the workplace: Do the differences still make a difference?." *Organizational Dynamics*, Vol. 40 No. 3, 2011: pp. 189-198
- Terrence E. Deal, AlianA. Kennedy, (1982). *Corporrate Cultures, The Rites and Ritual of Corporate Life*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Thoha, Miftah. (2001). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Persada.
- Trisnaningsih, Sri (2001). *Pengaruh Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Auditor : Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Timur)*. *Masters thesis*, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Tutar, H., Altinoz, M., Cakiroglu, D. The Effect of Employee Empowerment on Achievement Motivation and the Contextual Performance of Employee. *African Journal of Business Management*. Vol.5(15), 4 August, 2011, 6318-6329.
- UNDP. (2011). *Human Development Report 2011*.
- Vance, Neit R., (2014). Systematically Describing An Organization's Culture: A Case Study Of The Pima County Arizona, Pretrial Services Agency, <http://www.Damii.com/vance.html>.
- Veithzal Rivai. (2003). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Vijay Sathe. (1985). *Culture and Related Corporate Realities*, Illinois: Richard D. Irwin
- Wagner, S. E., "Staff retention from 'satisfied' to 'engaged'", *Nursing Management*, Vol. 37, 2006: pp. 25–29.

- Woods, A. P. Democratic leadership: Drawing distinctions with distributed leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 7(1), 2010: 3–36.
- Wildansyah, Lubis (2016). Pengaruh Karakteristik Tim, Supervisi, Hubungan Interpersonal, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen dalam Manajemen Perubahan di LPTK Universitas Negeri Medan. *Disertasi*. Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, p. 232.
- William J. Kolarik, (1995). *Creating Quality, Concepts, Systems, Strategies, and Tools*. New York: McGraw-Hill.
- William M. Lindsay and Joseph A. Petrick, (1997). *Total Quality and Organization Development*. Florida: St. Lucie Press.
- Wirawan (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- www.ccsenet.org/ass Asian Social Science. 2017. Vol. 9, No. 1; 2013 ISSN 1911-2017 E-ISSN 1911-2025 Published by Canadian Center of Science and Education “The Job Satisfaction and Job Performance: A History Review of a Paradox “-
- Yasarotodo Wau (2012). Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, Kemampuan Pribadi, Iklim Kerja, dan Motivasi Berprestasi terhadap Komitmen Afektif. *Disertasi*. Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
- Yoash, Wiener., dalam Budi Soetjipto. (2004). Mengefektifkan Dinamika Komitmen, www.hri.or.id/urunrembuQ/tulisan014.html.
- Yuni Poerwanti, (2012). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kebijakan Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Pegawai Kementerian Pemuda dan Olahraga Republik Indonesia, *Disertasi*, *Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta*, hal.111.
- Yuniarto, M. (2017). Pengaruh Manajemen Partisipatif, Budaya Organisasi, Persepsi Kemampuan Kognitif, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen di Universitas Negeri Medan. *Disertasi*. Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Medan, p. 203.
- Zhang (2005). *Kepemimpinan partisipatif* <http://madztatul.blogspot.com/2010/04/kepemimpinan-partisipatif.html> diakses pada 12 Maret 2011.