

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA TERHADAP
MOTIVASI BERDAMPAK KINERJA
(Studi Pada Dosen di Kopertis Wilayah VI Kota Semarang)¹**

Oleh:
Sabtarini Kusumaningsih²
email: -

Abstract

The position of lecturer in education is a central front guard and the implementation of the learning process, it is necessary related to the totality of faculty performance, dedication, and loyalty as an educator and printing supplies, provision of Human Resources (HR). Related to this problem, the motivation of lecturers is required to develop quality human resources. Implementation of faculty motivation in doing the tasks assigned to him/her, because the success of the learning objectives will depend on his ability and sincerity. Research carried out quantitatively. The selection of samples is using proportional random sampling technique as many as 100 lecturers in the region Kopertis VI of Semarang. Analysis techniques used regression. The results showed that there was a positive and significant influence between leadership variables (X1) to Work Motivation (Y1) with t-count results are 9.454 and 1.985 for t-table with a significance value of 0.000, there was a positive and significant influence between the variables Work Culture (X2) to Work Motivation (Y1) with t-count 6.258 and 1.985 for t-table with a significance value of 0.000, and there was a significant influence between Work motivation variables (Y1) of Lecturer performance (Y2) with F value of 242.062 and F tables for 3.937 with p value of 0.000.

Keywords: Leadership, work culture, work motivation and lecturer performance

Abstrak

Posisi dosen dalam dunia pendidikan adalah sebagai garda terdepan dan sentral terlaksananya proses pembelajaran, maka berkaitan dengan kinerja dosen diperlukan adanya totalitas, dedikasi, maupun loyalitas sebagai seorang pendidik dan mencetak bekal-bekal Sumber Daya Manusia (SDM). Disinilah dituntut motivasi kerja dosen untuk mengembangkan SDM yang berkualitas. Pelaksanaan motivasi kerja dosen dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya, karena berhasil tidaknya tujuan pembelajaran akan tergantung pada kemampuan dan kesungguhan kerjanya. Penelitian dilakukan secara kuantitatif. Pemilihan sampel menggunakan teknik proporsional random sampling sebanyak 100 orang dosen kopertis di wilayah Kopertis VI Kota Semarang. Teknik analisis menggunakan regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel Kepemimpinan (X1) terhadap Motivasi Kerja (Y1) dengan t-hitung hasilnya adalah 9,454 dan t-tabel sebesar 1,985 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel Budaya Kerja (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y1) dengan t-hitung 6,258 dan t-tabel sebesar 1,985 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, dan ada pengaruh signifikan antara variabel Motivasi

¹Hasil Penelitian Tahun 2016

²Dosen STIE AKA Semarang

Kerja (Y1) terhadap Kinerja Dosen (Y2) dengan F_{hitung} sebesar 242,062 dan F_{tabel} sebesar 3,937 dengan $p\ value$ yang diperoleh adalah sebesar 0,000.

Kata kunci: Kepemimpinan, Budaya Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Dosen

PENDAHULUAN

Kegiatan belajar mengajar di perguruan tinggi melibatkan beberapa komponen, yaitu peserta didik dalam hal ini mahasiswa, dosen (pendidik), tujuan pembelajaran, isi pelajaran, metode mengajar, media dan evaluasi. Modal dan teknologi yang dimiliki oleh perguruan tinggi akan menjadi lebih efektif, jika ditangani oleh orang-orang yang berkemampuan memadai dan yang lebih lagi mempunyai kinerja yang bagus. Untuk itu ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh dosen sebagai pendidik berkaitan dengan kinerjanya.

Salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem pengajaran dalam dunia pendidikan adalah kepemimpinan (*leadership*). Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing pengajar secara berkelanjutan. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi faktor yang menarik perhatian para peneliti bidang pendidikan. Hal ini akan membawa konsistensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Berhasil atau tidaknya dalam menjalankan tugas-tugas sangat ditentukan oleh kualitas pimpinannya, karena kedudukan pemimpin sangat mendominasi semua aktivitas yang dilakukan.

Posisi dosen dalam dunia pendidikan adalah sebagai garda terdepan dan sentral terlaksananya proses pembelajaran, maka berkaitan dengan kinerja dosen diperlukan adanya totalitas, dedikasi, maupun loyalitas sebagai seorang pendidik dan mencetak bekal-bekal Sumber Daya Manusia (SDM). Dituntut motivasi kerja dosen untuk mengembangkan SDM yang berkualitas. Pelaksanaan motivasi kerja dosen dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya, karena berhasil tidaknya tujuan pembelajaran akan tergantung pada kemampuan dan kesungguhan kerjanya. Seorang dosen yang mempunyai motivasi kerja rendah biasanya akan terjadi kesulitan dalam

melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehingga akan menyerah pada keadaan daripada berusaha untuk mengatasinya. Berbeda dengan seorang dosen yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, apabila terjadi kesulitan dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya maka mereka akan berusaha untuk mengatasinya.

Sjarif dalam Narimawati (2005), menyatakan bahwa kunci utama untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi adalah lembaga/ pimpinan harus meningkatkan mutu dosen, yang akan berakibat dalam meningkatkan kepuasan kerja dan selanjutnya muncul komitmen pada organisasi/ lembaga. Gronroos dalam Narimawati (2005) menyatakan bahwa dalam persaingan yang keras, komitmen manajemen akan memberikan kepuasan kepada karyawan yang akhirnya berdampak kepada kinerja dosen. Peningkatan kualitas dosen dimulai dari sistem perekrutan yang tepat, peningkatan kemampuan dosen, sistem penilaian terhadap kemampuan dan kinerja dosen, serta peningkatan karirnya.

Depdiknas (2004:73), menyatakan kinerja dosen adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dimiliki dosen dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya. Prestasi kerja atau penampilan kerja (*performance*). Berkaitan dengan kinerja dosen, ditetapkan dalam Keputusan Menteri Negara Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pemberdayaan Aparatur Negara No.30/KEP/MK-WASPAN/8/1999, tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya. Dalam Kepmen tersebut dinyatakan bahwa tugas pokok dosen adalah melaksanakan pendidikan dan pengajaran pada perguruan tinggi, penelitian serta pengabdian kepada masyarakat.

Selanjutnya unsur utama kinerja dosen dinyatakan dalam Bab II pasal 4 ayat (2), yaitu : “..b) melaksanakan penelitian dan pengembangan serta menghasilkan karya ilmiah, karya teknologi, karya seni monumental/seni, pertunjukkan dan karya sastra, meliputi: a) menghasilkan karya penelitian; b) menerjemahkan/menyadur buku ilmiah; c) mengedit/menyunting karya ilmiah; d) membuat rancangan dan karya teknologi; dan e) membuat rancangan dan karya seni. Melaksanakan pengabdian kepada masyarakat, meliputi: 1) menduduki jabatan pimpinan dalam lembaga pemerintah/pejabat Negara, sehingga harus dibebaskan dari jabatan organiknya; 2) melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat, 3) memberi latihan/ penyuluhan /penataran pada masyarakat, 4) memberi pelayanan kepada

masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan, 5) membuat/menulis karya pengabdian pada masyarakat.”

Kinerja dosen juga dapat dilihat dari unsur penunjang kegiatan pendukung pelaksanaan tugas pokoknya (Keputusan Menteri Negara Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pemberdayaan Aparatur Negara No.30/KEP/MK-WASPAN/8/1999, pasal 4 ayat 3, yaitu:

1. Menjadi anggota dalam suatu panitia/badan PT
2. Menjadi anggota panitia/badan pada lembaga pemerintah
3. Menjadi anggota organisasi profesi
4. Mewakili PT/lembaga pemerintah duduk dalam panitia antar lembaga
5. Menjadi anggota delegasi nasional ke pertemuan internasional
6. Berperan serta aktif dalam pertemuan ilmiah
7. Mendapat tanda jasa/penghargaan
8. Menulis buku pelajaran SLTA ke bawah
9. Mempunyai prestasi di bidang olah raga, kesenian/sosial

Tolok ukur lainnya dapat dilihat dari unjuk kerja dosen dalam wujud pelayanan, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif dalam satuan waktu tertentu. Untuk melihat sejauh mana mutu kinerja dosen diperlukan penjelasan tentang dimensi, indikator, unsur dan kriteria yang menyatakan kinerja dosen. Dimensi kinerja menyangkut masukan proses dan keluaran atau produk. Input merujuk kepada pelaku, yakni dosen, proses merujuk kepada cara pencapaian tujuan dan produk berkaitan dengan hasil yang dicapai.

Faktor kepemimpinan juga memiliki peranan yang sangat penting, Anoraga *et al.* (1995) dalam Tika (2006) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan seorang dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain.

Dalam dua dasawarsa terakhir, konsep transaksional (*transactional leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*) berkembang dan mendapat

perhatian banyak kalangan akademisi maupun praktisi (Locander et.al., 2002; Yammarino et.al., 1993). Hal ini menurut Humphreys (2002) maupun Liu et.al. (2003) disebabkan konsep yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 ini mampu mengakomodir konsep kepemimpinan yang mempunyai spektrum luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku, pendekatan situasional, sekaligus pendekatan kontingensi. Oleh karena itu, penelitian ini memusatkan pada konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional, yaitu :

1. *Kepemimpinan Transformasional*

Jika kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada prinsip pertukaran maka kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Sebaliknya, pemimpin transaksional memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan bawahan. Perbedaan tersebut menyebabkan konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional diposisikan pada satu kontinum dimana keduanya berada pada ujung yang berbeda (Dvir et.al., 2002).

2. *Kepemimpinan Transaksional*

Kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin (misalnya, kinerja karyawan tinggi). Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan, juga untuk menghindarkan diri dari sanksi atau hukuman.

Aaspek lain yang mempengaruhi karir ialah motivasi. Menurut Handoko (2000), motivasi diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatankegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Mathis (2001) menyatakan bahwa

motivasi merupakan hasrat dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan untuk mencapai tujuan. Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan Robbins (2008). Terdapat beberapa teori tentang motivasi sebagai berikut :

1. Teori Hierarki Kebutuhan

Teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) milik Abraham Maslow. Ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah:

- a) Fisiologis: meliputi rasa lapar, haus, berlindung, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya.
- b) Rasa aman: Meliputi rasa ingin melindungi dari bahaya fisik dan emosional.
- c) Sosial: Meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan.
- d) Penghargaan: Meliputi faktor-faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi, dan pencapaian; dan faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
- e) Aktualisasi diri: Dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecapakannya; meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri.

Menurut teori tersebut mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang benar-benar terpenuhi secara lengkap, sebuah kebutuhan yang pada dasarnya telah dipenuhi tidak lagi memotivasi. Jadi bila ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, perlu memahami tingkat hierarki dimana orang tersebut berada saat ini dan fokus untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di atas tingkat tersebut.

2. Teori X dan Y

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan nyata mengenai manusia: pandangan pertama pada dasarnya negatif, disebut teori x (*theory x*), dan yang kedua pada dasarnya positif, disebut teori y (*theory y*). Setelah mengkaji para manajer berhubungan dengan para karyawan, McGregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai sifat manusia di dasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

Menurut Teori X, empat asumsi yang dimiliki oleh manajer adalah:

- a) Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan, sebisa mungkin, berusaha untuk menghindarinya.
- b) Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuantujuan.
- c) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin.
- d) Sebagaimana karyawan menempatkan keamanan di atas faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Bertentangan dengan pandangan-pandangan negatif mengenai sifat-sifat manusia dalam Teori X, McGregor menyebutkan empat asumsi positif yang disebutnya sebagai Teori Y:

- a) Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
- b) Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- c) Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari, tanggung jawab.
- d) Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang di edarkan keseluruhan populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Teori X berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih rendah mendominasi individu. Teori Y berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih tinggi mendominasi individu. McGregor sendiri yakin bahwa asumsi-asumsi teori y lebih valid daripada teori x. Oleh karena itu, ia mengemukakan berbagai ide seperti pembuatan keputusan partisipatif, pekerjaan yang menantang, serta hubungan kelompok yang baik sebagai pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi pekerjaan seorang karyawan.

Terdapat dua metode dalam motivasi, metode tersebut adalah metode langsung dan metode tidak langsung (Hasibuan, 2002). Kedua metode motivasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Metode langsung, merupakan motivasi materiil atau non materiil yang diberikan secara langsung kepada seseorang untuk pemenuhan kebutuhan dan kepuasannya.

Motivasi ini dapat diwujudkan misalnya dengan memberikan pujian, penghargaan, bonus dan piagam.

- b) Metode tidak langsung, merupakan motivasi yang berupa fasilitas dengan maksud untuk mendukung serta menunjang gairah kerja dan kelancaran tugas. Contohnya adalah dengan pemberian ruangan kerja yang nyaman, penciptaan suasana dan kondisi kerja yang baik.

Hasibuan (2002) menyatakan bahwa asas motivasi terdiri dari :

- a) Asas mengikutsertakan, artinya mengajak bawahan untuk ikut serta dalam berpartisipasi dan memberikan kesempatan untuk mengajukan pendapat sebagai rekomendasi dalam pengambilan keputusan.
- b) Asas komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya dalam kendala yang dihadapi.
- c) Asas pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
- d) Asas wewenang yang didelegasikan, artinya memberikan kewenangan dan kepercayaan diri kepada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreatifitasnya mampu mengerjakan tugas dengan baik.
- e) Asas adil dan layak, artinya alat dan jenis motivasi yang diberikan harus berdasarkan atas keadilan dan kelayakkan terhadap semua pegawai. Misalnya pemberian hadiah dan hukuman terhadap semua pegawai harus adil dan layak bila masalahnya sama.
- f) Asas perhatian timbal balik, artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik maka pimpinan harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi. Tegasnya kerja sama yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

Sedangkan untuk aspek budaya kerja, Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa budaya kerja atau budaya perusahaan (*corporate culture*) merupakan aplikasi dari budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap institusi, badan usaha atau perusahaan. Kedua istilah ini sering dipergunakan untuk maksud yang sama secara bergantian. Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa budaya kerja sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang

dihasilkan. Tanpa ukuran yang valid dan reliable dari aspek kritis budaya kerja, maka pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus.

Glaser *et al.* (1987) dalam Koesmono (2005) mengemukakan bahwa budaya kerja seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual, dan mitor-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Koesmono (2005) mengemukakan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Tika (2006) mengemukakan bahwa dalam pembentukan budaya kerja ada dua hal penting yang harus diperhatikan yaitu unsur-unsur pembentuk budaya kerja dan proses pembentukan budaya kerja itu sendiri.

Sementara itu Robbins (2003) menjelaskan mengenai 3 (tiga) kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi sebagai berikut: (1) Praktik seleksi, proses seleksi bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi. (2) Manajemen puncak, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan orma-norma sangat berpengaruh terhadap anggota organisasi. (3) Sosialisasi, sosialisasi dimaksudkan agar para karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi ini meliputi tiga tahap yaitu tahap kedatangan, tahap pertemuan, dan tahap metromofis.

Beberapa studi empiris yang pernah dilakukan tentang motivasi, kepemimpinan, budaya kerja, dan kinerja diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Masrukhin dan Waridin (2005) judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai“. Variabel yang digunakan yaitu : Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan (bebas). Sedangkan variabel tidak bebasnya adalah Kinerja Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dan Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Kerja dan Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Pengaruh tersebut sebesar 43,6 (R^2).

Penelitian lain dilakukan oleh Guritno dan Waridin (2005) judul “Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja“. Variabel yang digunakan kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi (independen) terhadap kinerja (dependen). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dan motivasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Suhadi (2006), judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Klaten“. Variabelnya terdiri dari dua variabel bebas (motivasi kerja dan lingkungan kerja) serta satu variabel tidak bebas (kinerjakerja karyawan). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja kerja karyawan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja kerja karyawan. Sedangkan motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tersebut sebesar 89,93%.

Sudarmadi (2007), melakukan penelitian dengan judul ”Analisis Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris : Karyawan Administratif Universitas Semarang)“. Variabel Bebas yang digunakan Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja. Sedangkan variabel tidak bebasnya adalah Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif untuk mengetahui seberapa besar pengaruh masing-masing variable kepemimpinan, motivasi, dan budaya kerja terhadap kinerja. Pemilihan sampel menggunakan teknik proporsional random sampling sebanyak 100 orang dosen kopertis di wilayah Kopertis VI Kota Semarang. Teknik analisis menggunakan regresi linear berganda.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Secara menyeluruh, tingkat respon dari perguruan tinggi swasta di Kota Semarang adalah 59% (jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 170 dan jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 100). Tingkat respon penyebaran kuesioner dalam penelitian ini tergolong cukup, hal tersebut dikarenakan beberapa aspek yaitu: kunjungan langsung ke perguruan tinggi swasta bersangkutan dan penggunaan *contact person* sebagai sarana komunikasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai Dosen di Kopertis VI Kota Semarang sebagian besar adalah laki-laki yaitu sebanyak 57 orang atau sebesar 57% sedangkan perempuan sebanyak 43 orang atau sebesar 43%. Deskripsi umur Dosen di Kopertis VI Kota Semarang relatif didominasi oleh kelompok umur 31 – 40 tahun yakni sebanyak 37 orang atau sebesar 57%. Deskripsi pendidikan dosen di Kopertis VI Kota Semarang sebagian besar adalah S2 yakni sebanyak 41 orang atau sebesar 41%. Deskripsi lama mengajar dosen di Kopertis VI Kota Semarang sebagian besar adalah pada kelompok 1 – 10 tahun yakni sebanyak 65 orang atau sebesar 65%.

Pada uji validitas instrumen penelitian, dengan bantuan program SPSS dapat diketahui bahwa seluruh nilai signifikansi lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, sehingga dapat dikatakan butir pertanyaan instrumen penelitian valid. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada variabel Kepemimpinan (X1), Budaya Kerja (X2), Motivasi Kerja (Y1) dan Kinerja Dosen (Y2) didapatkan semua item pertanyaan memiliki r hitung $>$ r tabel sehingga dapat dikatakan bahwa pertanyaan instrumen pada penelitian adalah valid. Pada uji reliabilitas dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach Alpha* untuk variabel Kepemimpinan (X1) sebesar 0,939, Budaya Kerja (X2) sebesar 0,913, variabel Motivasi (Y1) sebesar 0,927 dan Kinerja Dosen (Y2) sebesar 0,9533. Berhubung dari masing-masing variabel tersebut didapatkan nilai *Cronbach Alpha* yang lebih besar dari 0,60

maka instrumen penelitian ini dapat dikatakan handal (*reliabel*) untuk digunakan sebagai alat ukur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa deskripsi jawaban responden tentang kepemimpinan sebagian besar termasuk dalam kategori baik yakni sebanyak 80 orang atau sebesar 80%. Deskripsi jawaban responden tentang budaya kerja sebagian besar termasuk dalam kategori baik yakni sebanyak 76 orang atau sebesar 76%. Deskripsi jawaban responden tentang motivasi kerja sebagian besar termasuk dalam kategori cukup yakni sebanyak 72 orang atau sebesar 72%. Deskripsi jawaban responden tentang kinerja dosen sebagian besar termasuk dalam kategori baik yakni sebanyak 82 orang atau sebesar 82%.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa t-hitung sebesar 9,454 dan t-tabel sebesar 1,985 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, berdasarkan hasil perhitungan tersebut dimana t-tabel = 1,985 dan t-hitung = 9,454 berarti t-hitung > t-tabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel Kepemimpinan (X1) terhadap Motivasi Kerja (Y1). Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa didapatkan nilai t-hitung sebesar 6,258 dan t-tabel sebesar 1,985 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, berdasarkan hasil perhitungan tersebut, dimana t-tabel = 1,985 dan t-hitung = 6,258 berarti t-hitung > t-tabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Budaya Kerja (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y1). Hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa nilai Fhitung sebesar 242,062, nilai tersebut lebih besar dari Ftabel. Penentuan Ftabel dengan cara menentukan derajat pembilang $k - 1 = 2 - 1 = 1$, dan derajat penyebut $n - 2 = 100 - 2 = 98$, sehingga pada taraf nyata 5% diperoleh nilai F tabel sebesar 3,937. Karena nilai Fhitung > Ftabel maka dapat dikatakan ada pengaruh yang positif antara variabel motivasi kerja (Y1) terhadap Kinerja Dosen (Y2). Hasil tersebut juga diperkuat dengan melihat nilai p value < 0,05. Dimana nilai p value yang diperoleh adalah sebesar 0,000, karena nilai p value < 0,05, maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Motivasi kerja (Y1) terhadap Kinerja Dosen (Y2).

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja dosen di wilayah Kopertis VI Kota Semarang.

Dari hasil uji statistik terhadap hipotesis pertama menunjukkan koefisien Kepemimpinan mempunyai angka signifikan dibawah $\alpha = 0,05$ yaitu 0,000. Hasil penelitian ini memberikan penjelasan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dosen atau dengan kata lain bahwa dengan Kepemimpinan yang baik akan mendorong atau memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan motivasi kerja dosen. Kepemimpinan dosen dalam penelitian ini didasarkan pada indikator jenis kepemimpinan transaksional dan transformasional.

Kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada prinsip pertukaran maka kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Sebaliknya, pemimpin transaksional memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan bawahan. Perbedaan tersebut menyebabkan konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional diposisikan pada satu kontinum dimana keduanya berada pada ujung yang berbeda (Dvir et.al., 2002).

Kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin (misalnya, kinerja karyawan tinggi). Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan, juga untuk menghindarkan diri dari sanksi atau hukuman.

Motivasi erat kaitannya dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Ada hubungan yang kuat antara kebutuhan motivasi, perbuatan atau tingkah laku, tujuan dan kepuasan, karena setiap perubahan senantiasa berkat adanya dorongan motivasi. Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan dan karenanya perbuatan tersebut terarah pencapaian tujuan tertentu. Apabila tujuan telah tercapai maka akan tercapai kepuasan dan cenderung untuk diulang kembali, sehingga lebih kuat dan mantap.

2. Pengaruh budaya kerja terhadap motivasi kerja dosen di wilayah Kopertis VI Kota Semarang.

Hasil uji statistik terhadap hipotesis kedua menunjukkan koefisien Budaya Kerja mempunyai angka signifikan dibawah $\alpha = 0,05$ yaitu 0,000. Hasil penelitian ini memberikan penjelasan bahwa Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dosen atau dengan kata lain bahwa dengan Budaya Kerja yang baik akan mendorong atau memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan motivasi kerja dosen.

Konsep budaya kerja pada penelitian ini dibangun dengan 4 (empat) pilar utama, yaitu tahap pertama terjadinya interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi. Pada tahap kedua adalah dari interaksi menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai, dan asumsi. Tahap ketiga adalah bahwa artifak, nilai, dan asumsi akan diimplementasikan sehingga membentuk budaya kerja. Tahap terakhir adalah bahwa dalam rangka mempertahankan budaya kerja dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam organisasi (Tika, 2006).

3. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dosen di wilayah Kopertis VI Kota Semarang.

Hipotesis ke tiga dalam penelitian ini juga dinyatakan diterima dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, yang dibuktikan hasil probabilitas kurang dari $\alpha = 0,05$ yaitu 0,000. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang baik akan dapat memberikan peningkatan terhadap kinerja dosen.

Kinerja Dosen sendiri sebagai kesesuaian hasil dengan standar yang telah ditetapkan, kesesuaian dengan harapan atau pemenuhan janji yang telah diberikan. Kinerja Dosen merupakan sebagian pencapaian tujuan pendidikan dan Kepemimpinan lulusan yang telah ditetapkan sesuai rencana strategis dalam pencapaian tujuan. Pencapaian tujuan meliputi aspek masukan, proses, dan keluaran serta nilai derajat kebaikan, keutamaan dan kesempurnaan hasil.

Hasil penelitian sesuai dengan riset yang dilakukan oleh Masrukhin dan Waridin (2005) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan

Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai, hasil riset ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan penelitian lain yang dilakukan oleh Suhadi (2006), judul Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Klaten hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja kerja karyawan.

SIMPULAN

Bertolak dari hipotesis penelitian dan hasil penelitian serta pembahasan yang telah dipaparkan dalam bab IV, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel Kepemimpinan (X1) terhadap Motivasi Kerja (Y1) dengan t-hitung hasilnya adalah 9,454 dan t-tabel sebesar 1,985 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000.
2. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Budaya Kerja (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y1) dengan t-hitung 6,258 dan t-tabel sebesar 1,985 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000.
3. Ada pengaruh yang signifikan antara variabel Motivasi Kerja (Y1) terhadap Kinerja Dosen (Y2) dengan F_{hitung} sebesar 242,062 dan F tabel sebesar 3,937 dengan *p value* yang diperoleh adalah sebesar 0,000.

Berdasarkan kesimpulan di atas, penulis dapat menyampaikan saran-saran sebagai berikut: 1) Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dosen memiliki pengaruh yang lebih rendah daripada kepemimpinan terhadap kinerja dosen hal ini menjadi indikasi bahwa peningkatan motivasi kerja dosen perlu mendapat perhatian dari manajemen universitas karena mengingat posisi dosen sebagai ujung tombak keberhasilan proses belajar mahasiswa. 2) Dosen diharapkan tetap hubungan baik dengan karyawan, rekan kerja dan pimpinan selain tetap harus fokus dengan tugas mengajarnya, hal ini merupakan masalah yang penting untuk dicermati karena terdapatnya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja dosen, dan 3) Pihak manajemen universitas sebaiknya terus memperhatikan peningkatan kualitas pembelajarannya dengan tidak hanya

memperhatikan unsur peningkatan sarana dan prasarana saja namun juga dari unsur SDM dengan terus menjaga motivasi kerja dan pola kepemimpinan yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi., 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* Edisi Revisi V, Jakarta: Rineka Cipta.
- Buhler, Patricia, 2004, *Alpha Teach Yourself Management Skills*, Edisi Pertama, diterjemahkan oleh Sugeng Haryanto, Sukono Mukidi, dan M. Rudi Atmoko, Jakarta: Prenada.
- Damanhuri Didin S., 2003. *SDM Indonesia Dalam Persaingan Global*, Jurnal Harian Sinar Harapan, Bogor.
- Davis, Keith., 2002. *Fundamental Organization Behavior*, Diterjemahkan Agus Dharma, Jakarta: Erlangga
- Dessler, Gary., 1992, *Manajemen Sumber-daya Manusia*, Jakarta: Prenhallindo
- Gibson, James L., Invancevich, John M., dan Donnelly, Jame H. Jr., 1996. *Organisasi*, alih bahasa Ir. Nunuk Ardiani, MM. Jakarta: Bina Aksara.
- Ghozali, Imam, 2008, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Undip
- Gujarati, DN., 2003, *Basic Econometrics*, Third Edition, Mc Graw Hill, New York.
- Handoko, T Hani, 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Haryanto, 2005, *Pengaruh Motivasi, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupa-ten Karanganyar*. Thesis, Tidak dipublikasikan.
- Heidjrachman dan Husnan, Suad, 2002, *Manajemen Personalia*. BPFE-Yogyakarta.
- Maryoto, Susilo, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Ratnasari, 2003 *"Pengaruh Kepemimpin-an Demokratis, Motivasi dan Kua-litas Komunikasi terhadap Produk-tivitas Kerja Pegawai pada Sekreta-riat Daerah Kabupaten Wonogiri*. Thesis, Tidak dipublikasikan.
- Reksohadiprodo, Sukanto dan Handoko, T. Hani, 1997, *Organisasi Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.

Robbin, Stephen, 2006, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Prehalindo

Siagian, Sondang P, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.