

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP MOTIVASI KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA
DOSEN TETAP YAYASAN DI PTS KOTA BANDAR LAMPUNG**

Siswoyo Haryono¹ dan Marsanuddin²

¹Dosen Tetap Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta &

²Dosen Tetap Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai, Bandar Lampung

Abstrak.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Dosen Tetap Yayasan di PTS Kota Bandar Lampung. Penelitian dilakukan selama 17 bulan terhadap 244 respondent dari populasi 974 dosen. Sebelum penelitian, dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen terhadap 30 sampel uji coba.

Analisis data menggunakan statistik deskriptif dan inferensial. Analisis inferensial menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*, terdiri **Sub-struktur** : *gaya kepemimpinan* dan *budaya organisasi* sebagai variabel eksogen dan *motivasi kerja* sebagai variabel endogen (Y). **Struktur utama** terdiri dari : *gaya kepemimpinan dan budaya organisasi* sedangkan *motivasi kerja* sebagai variabel intervening dan **kinerja dosen** sebagai variabel endogen (Z).

Hasil penelitian menunjukkan, (1) secara parsial gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen, (2) secara simultan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja agen, (3) secara parsial gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, (4) secara simultan kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.

Saran-saran : (a) Untuk meningkatkan kinerja dosen pada PTS di Kota Bandar Lampung manajemen perlu menerapkan secara simultan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja, (b) Untuk meningkatkan kinerja para dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung melalui motivasi kerja adalah agar para pimpinan perlu lebih meningkatkan pembinaan karir dosen karena mereka rata-rata ingin menduduki jabatan tertinggi. (c) Sedangkan untuk meningkatkan motivasi kerja para dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung para pimpinan perlu lebih meningkatkan sistem merit yang telah ada, melakukan pembinaan pegawai dan dan mendorong semangat para dosen untuk meningkatkan pendidikan secara mandiri.

Kata kunci : *Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja.*

Latar Belakang.

Pembangunan nasional dalam bidang pendidikan adalah upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan kualitas manusia Indonesia yang beriman, bertakwa, dan berakhlak mulia serta menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni dalam mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur, dan

beradab berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, guru dan dosen mempunyai fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat strategis dalam pembangunan nasional di bidang pendidikan, yaitu memberdayakan semua warga negara agar berkembang menjadi

Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas yang dibutuhkan oleh bangsa dan negara.

Sejalan dengan perkembangan di era globalisasi ini, seluruh Perguruan Tinggi Nasional harus siap bersaing dengan Perguruan Tinggi di kawasan Asia Tenggara, Asia, dan bahkan dunia. Dosen sebagai tenaga pendidik memiliki tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Sehingga seorang dosen memiliki peran sentral dan strategis untuk menentukan tinggi-rendahnya kualitas suatu Perguruan Tinggi.

Setiap Perguruan Tinggi harus dapat mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) dosen dengan baik, termasuk dalam hal ini beban kerja dosen yang merupakan kegiatan pokok yaitu merencanakan, pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melakukan evaluasi pembelajaran, membimbing dan melatih, melakukan penelitian, melakukan tugas tambahan, serta melakukan pengabdian pada masyarakat.

Kebutuhan ideal dosen tidak hanya diperoleh berdasarkan perhitungan kebutuhan dosen dan beban kerja mengajar terhadap total beban dosen, tetapi khusus untuk PTS jumlah kebutuhan dosen atau studi lanjut S2 dan S3 sebaiknya dihitung berdasarkan asumsi bahwa seluruh dosen di PTS adalah dosen tetap yayasan. Namun demikian kenyataannya sistem perencanaan dan pengembangan dosen yang berbasis bidang studi saat ini masih belum sesuai dengan yang diharapkan, baik dari segi jumlah, bidang, kualifikasi, dan mutu.

Upaya mendukung peningkatan kualitas dosen, perencanaan dan pengembangan dosen yang mencakup

proses *rekrutmen*, peningkatan kualifikasi/latar belakang pendidikan dosen harus dilakukan secara cermat dengan memperhatikan aspek kebutuhan untuk menjamin perkembangan kualitas penyelenggaraan pendidikan di bidang keilmuan pada suatu jurusan dan proses belajar yang efektif dan efisien.

Mutu pendidikan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) sangat ditentukan oleh mutu layanan yang diberikan oleh Universitas tersebut. Ibarat suatu proses produksi, layanan pendidikan adalah proses. Sedangkan mutu pendidikan merupakan hasil dari proses layanan yang diberikan oleh pihak Universitas swasta. Lembaga pendidikan tinggi atau kampus dapat digambarkan sebagai tempat di mana mahasiswa mendapatkan kepercayaan (melalui layanan yang bermutu), dan fakultas atau dosen mendapatkan penilaian kedudukan yang baik dari pengguna jasa pendidikan.

Dalam melayani mahasiswa dosen tidak hanya memberikan jasa pendidikan dalam bentuk kajian ilmu pengetahuan, tetapi sesungguhnya tujuan umum dari lembaga pendidikan adalah mengajarkan kepada mahasiswa bagaimana berfikir. Pernyataan ini menunjukkan pentingnya peran dosen sebagai pihak penghasil jasa pendidikan dan mahasiswa sebagai pihak penilai jasa pendidikan yang akan menentukan kontinuitas dan keberhasilan suatu lembaga pendidikan tinggi/Universitas.

Dosen merupakan salah satu komponen *esensial* dalam suatu sistem pendidikan di perguruan tinggi. Peran, tugas, dan tanggungjawab dosen sangat bermakna dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, meningkatkan kualitas manusia Indonesia, meliputi kualitas iman dan takwa, akhlak mulia, dan penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta mewujudkan masyarakat Indonesia

yang maju, adil, makmur, dan beradab. Dosen dituntut untuk dapat memperlihatkan kinerja yang baik. Peningkatan kinerja dosen ini memerlukan beberapa hal seperti motivasi yang tinggi, kompetensi yang memadai, kepemimpinan yang baik dan lingkungan kerja yang mendukung dosen untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

Secara teoritis kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Banyak pakar menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi sehingga banyak penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau norma-norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi. Namun relatif sedikit yang mencoba menghubungkan budaya organisasi dengan variabel-variabel sumber daya manusia yang penting, khususnya kinerja karyawan.

Menciptakan kinerja Dosen adalah tidak mudah karena kinerja dosen yang baik dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua dosen di dalam suatu organisasi PTS. Gibson (1996) dalam Ermayanti (2001:3) dan Brahmasari (2005:96), mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi.

Sujak (1990) dalam Ermayanti (2001:3), mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja.

Berdasarkan teori di atas seorang pimpinan PTS perlu mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi (iklim) organisasi melalui pembentukan budaya kerja atau budaya organisasi sehingga para dosen merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh dosen, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap dosen dengan bentuk yang berbedabeda.

Salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen perguruan tinggi selain motivasi kerja dan budaya organisasi adalah kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Pengertian kepemimpinan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing organisasi secara berkelanjutan. Kepemimpinan adalah suatu proses di mana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk meneliti tentang ***pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja serta implikasinya pada kinerja dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung.***

Identifikasi Masalah.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja dosen tetap yayasan Perguruan Tinggi Swasta di Kota Bandar Lampung sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan yang lemah diindikasikan mempengaruhi motivasi dan kinerja dosen yang masih rendah yang berimplikasi pada *output* yang dihasilkan oleh PTS di Kota Bandar Lampung.
2. Budaya organisasi yang lemah sehingga para dosen memiliki motivasi kerja yang rendah dan berimplikasi terhadap rendahnya kinerja Dosen PTS.
3. Motivasi yang rendah berimplikasi terhadap rendahnya kinerja dosen PTS di Kota Bandar Lampung.
4. Jenjang karir yang tidak jelas sehingga kepuasan rendah yang berimplikasi terhadap rendahnya kinerja dosen.
5. Tingkat disiplin yang dimiliki Dosen PTS yang rendah sehingga berimbas pada kualitas pengajaran di kampus.
6. Komunikasi interpersonal yang tidak efektif antar perangkat organisasi di PTS sehingga berdampak pada rendahnya kinerja Dosen.

Pembatasan Masalah.

Dari identifikasi, penelitian ini akan dibatasi permasalahan penelitian pada gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja dosen tetap Yayasan Perguruan Tinggi Swasta di Kota Bandar Lampung.

Rumusan Masalah.

Berdasarkan identifikasi masalah dapat dirumuskan permasalahan utama penelitian sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja

dosen tetap yayasan PTS di Kota Bandar Lampung ?

2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dosen tetap yayasan PTS di Kota Bandar Lampung ?
3. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja dosen tetap yayasan PTS di Kota Bandar Lampung ?
4. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen tetap yayasan PTS di Kota Bandar Lampung ?
5. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen tetap yayasan PTS di Kota Bandar Lampung ?
6. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dosen tetap yayasan PTS di Kota Bandar Lampung ?
7. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja dosen tetap yayasan PTS di Kota Bandar Lampung ?

Tujuan Penelitian.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menguji :

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dosen tetap yayasan PTS di Kota Bandar Lampung.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dosen tetap yayasan PTS di Kota Bandar Lampung.
3. Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja dosen tetap yayasan PTS di Kota Bandar Lampung
4. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen tetap yayasan PTS di Kota Bandar Lampung.

5. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen tetap yayasan PTS di Kota Bandar Lampung.
6. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dosen tetap yayasan PTS di Kota Bandar Lampung.
7. Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja dosen tetap yayasan PTS di Kota Bandar Lampung.

Tinjauan Teori.

1. Kepemimpinan.

Kepemimpinan memiliki kekuatan yang luar biasa. Ia dapat membuat perbedaan antara kesuksesan dan kegagalan dalam segala hal yang organisasi kerjakan untuk diri sendiri ataupun untuk organisasi (Cohen, 2011 : 1). Kepemimpinan dipahami sebagai konsep yang di dalamnya mengandung makna bahwa ada suatu proses kekuatan yang datang dari seorang figur pemimpin untuk mempengaruhi orang lain baik secara individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, Hanson (1985) dalam (Masaong, 2011 : 149).

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan kekuatan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi pikiran (*mindset*) orang lain agar mau dan mampu mengikuti kehendaknya, dan member inspirasi kepada pihak lain untuk merancang sesuatu yang lebih bermakna. Sedangkan pemimpin diartikan sebagai orang yang memiliki kekuatan untuk mempengaruhi dan mmeberi inspirasi kepada orang lain, agar mereka menunjukkan respons tertentu dalam merealisasikan visi dan misi organisasi. (Yuniarsih, 2009 : 166).

DuBrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara

mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Kepemimpinan adalah suatu proses pemberian petunjuk dan pengaruh kepada anggota kelompok atau organisasi dalam melaksanakan tugas-tugas. (Hamalik, 2007 : 165). Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan/kecerkasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. (Nawawi, 2004 : 9).

Siagian (2002:62) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Nimran (2004:64) mengemukakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki.

Siagian (2002:66) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan. Yang dimaksud dengan peranan yang bersifat interpersonal dalam organisasi adalah bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab

untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung. Peranan yang bersifat informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi.

Dari uraian di atas gaya kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah : **“Cara-cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengajak anak buah atau karyawan dalam organisasinya untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan”**.

Untuk mengukur gaya Kepemimpinan dalam penelitian ini dikembangkan dari teori kepemimpinan situasional Paul Hersey dan Ken Blanchard dalam Wirjana dan Supardo (2005:48) yang terdiri dari 4 (empat) dimensi gaya kepemimpinan, yaitu : *Telling-Directing*, *Selling-Coaching*, *Participating-Supporting* dan *Delegating*.

1. *Telling-Directing*, (Memberitahukan, Menunjukkan, Memimpin, Menetapkan),
2. *Selling-Coaching* (kemampuan menjual/memberikan ide-ide kepada anggota),
3. *Participating-Supporting* (kemampuan berpartisipasi dengan anggota),
4. *Delegating* (kemampuan mendelegasikan kepada anggota).

2. Budaya Organisasi.

Budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga memengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. (Wirawan, 2007 : 10).

Kepribadian dan karakter sebuah organisasi adalah manifestasi dan masing-masing bagian budaya dimana para eksekutif dan manajer lahir di dalam lingkup tanggung jawabnya sendiri (Rivai, 2010 : 82). Pengertian organisasi adalah proses kerjasama sejumlah manusia (dua orang atau lebih) untuk mencapai tujuan bersama. (Nawawi, 2008 : 9).

Menurut Jones (2000 : 176) budaya organisasi adalah seperangkat norma-norma dan nilai-nilai yang disepakati bersama yang mengendalikan interaksi antar anggota dan atau dengan orang di luar organisasi (*the set of shared values and norms that control organizational member's interactions with each other and with people outside the organizational*).

Budaya organisasi telah dikenal pada era tahun 1970-an di Amerika Serikat dan Eropa. Tokoh utama adalah Edward H. Schien. Saat sektor swasta berkembang pada tahun 1980-an kebutuhan nilai-nilai kewirausahaan mulai terasa. Sejak dasawarsa 1990-an orang mulai bicara tentang nilai-nilai budaya organisasi. Di Indonesia menurut Supartha (2008 : 2) budaya organisasi Indonesia mulai diperkenalkan mulai tahun 1990-an ketika banyak konflik budaya dan mempertahankan budaya serta pembudayaan nilai-nilai baru.

Budaya organisasi merupakan salah satu aspek penting organisasi dalam mewujudkan tujuannya. Karena itu, cukup banyak ahli menaruh perhatian terhadap hal ini. Seperti Ndraha (2000 : 4) yang menyatakan bahwa Budaya Perusahaan (BP, *Corporate Culture*) adalah aplikasi BO (*Organizational Culture*) terhadap badan usaha (perusahaan). Lebih spesifik lagi, jika BO diaplikasikan pada lingkungan manajemen organisasi, lahirlah konsep Budaya Manajemen (BM). Kecuali didefinisikan lain, yang pertama dan kedua dapat disalingtukarkan

(interchangeable), tetapi yang ketiga, tidak.

Menurut Schein (2009 : 21) budaya terdiri dari 3 level yaitu ; *artifacts* yang merupakan berbagai hal yang dapat diamati, *espoused values* dapat berupa strategi, goal, atau filosofi yang menjadi acuan budaya dan level berikutnya *underlying assumptions* yaitu sesuatu yang sudah melekat sangat kuat dalam pikiran dan perasaan anggota organisasi.

Dalam terminologi akademis, budaya organisasional merupakan suatu konstruk, yang merupakan abstraksi dari fenomena yang dapat diamati dari banyak dimensi (Tjahjono, 2006 : 9).

Schein dalam Yukl (2000 : 299) mendefinisikan budaya organisasi sebagai asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh para anggota kelompok atau organisasi. Asumsi dan keyakinan-keyakinan tersebut menyangkut pandangan kelompok mengenai dunia dan kedudukannya dalam dunia tersebut, sifat dari waktu dan ruang lingkup, sifat manusia, dan hubungan manusia. Schein membedakan antara keyakinan-keyakinan yang mendasari (yang dapat tidak disadari) dan nilai-nilai yang menyertai, yang dapat konsisten maupun tidak dengan keyakinan-keyakinan tersebut. Nilai-nilai pendukung yang tidak konsisten dengan keyakinan-keyakinan yang mendasari pelajaran sebelumnya, tidak akan secara akurat mencerminkan budaya tersebut. Fungsi penting dari budaya adalah untuk membantu memahami lingkungan, menentukan, dan menanggapi. Dengan demikian budaya organisasi dapat mengurangi ketegangan, ketidakpastian.

Berdasarkan uraian dan teori-teori di atas yang dimaksud budaya organisasi dalam penelitian adalah : ***“Suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk***

mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah tersebut”, (Schein dalam Tika, 2006:2).

Secara operasional budaya organisasi ini secara operasional diukur dengan menggunakan 6 (enam) dimensi yang diadopsi dari karakteristik budaya organisasi menurut Robbins (2001:480), yaitu:

1. Nilai-nilai organisasi, dengan indikator : Struktur dan Peraturan
2. Dukungan manajemen, dengan indikator : Manajemen kinerja, Kepemimpinan
3. Sistem imbalan, dengan indikator : Orientasi hasil dan Sistem Merit.
4. Organisasi pembelajar (*learning organization*), dengan indikator : Perbaikan Kesalahan dan Kemauan untuk belajar
5. Orientasi pada rincian (detil) pekerjaan, dengan indikator :Panduan kerja dan Bekerja dengan teliti
6. Orientasi pada tim, dengan indikator : Kerjasama dan Saling membantu

3. Motivasi Kerja.

Robbins (2001:55) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian dan keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawab dan menunaikan

kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran kegiatan yang telah ditentukan. (Suranto, 2011 : 45).

Spitzer (2000 : 4) menjelaskan puncak dari motivasi kerja pegawai disebut “*supermotivation*”, di mana para pegawai termotivasi secara *lestari (self-sustaining)* menyeluruh (*organization-wide*) dan memiliki motivasi tingkat tinggi (*highly motivated*). Berdasarkan kutipan di atas terlihat betapa penting dan berperannya motivasi dalam mengoptimalkan kemampuan serta membuat kinerja lebih baik bagi seseorang dalam bekerja.

“*Motivation says do this because it's very meaningful for me to do it*”, demikian ungkapan Frederick Herzberg dalam Davis (2000 : 50). Ungkapan ini menggambarkan betapa motivasi sebagai penggerak utama seseorang dalam melakukan pekerjaannya.

Menurut Konopaske *et.al* (2006 : 132) motivasi adalah aksi kekuatan (*forces acting*) yang terdapat pada karyawan yang menyebabkan dan mengarahkan perilaku dalam bekerja. Setiap pekerja memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, bergairah dan berdedikasi. (Nawawi, 2008 : 351). Motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. (Mangkunegara, 2011 : 93).

Jika pendekatan mekanistik terhadap rancangan kerja menitikberatkan pada tugas, pendekatan perilaku atau manusia pada tubuh, sedangkan pendekatan motivasi menitikberatkan pada pikiran dan perasaan. Yang menyangkut aspek psikologi. Pendekatan motivasi dimulai dengan asumsi bahwa kerja dapat dirancang untuk merangsang motivasi

karyawan dan meningkatkan kepuasa kerja. Sukmalana (2010 : 265).

Carrell *et.al* (2000 : 206) menegaskan setiap manajer SDM wajib memiliki beberapa teori untuk memotivasi pegawainya. Ada yang meyakini hanya satu teori dapat sesuai untuk memotivasi pegawai. Sebagian lainnya meyakini bahwa tidak ada satu pun teori yang sesuai dengan kondisi tertentu. Meskipun demikian, mamahmi teori motivasi adalah sesuatu yang diperlukan

Menurut Handoko (2000: 56) mengartikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Selanjutnya, Winardi (2001: 6) berpendapat bahwa motivasi adalah ; “Suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan”.

Berdasarkan uraian dan definisi teori-teori motivasi di atas yang dimaksud motivasi kerja dalam penelitian ini adalah : **“Kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku positif dan produktif yang berhubungan dengan lingkungan kerja”**, (McCormick, 1985:268 dalam Mangkunegara, 2005:94).

Variabel motivasi kerja ini secara operasional diukur dengan menggunakan 3 (tiga) dimensi yang dikembangkan dari teori David McClelland, yaitu:

- 1) Kebutuhan Kekuasaan (*n/PWR*) - *need for power*, dengan indikator; Ambisi meraih jabatan, dan Ingin dihormati

- 2) Kebutuhan Afiliasi (*n/AFT*) - *need for affiliation* dengan indikator: Senang bekerjasama dan Senang berorganisasi
- 3) Kebutuhan Berprestasi (*n/ACH*) – *need for achievement*, dengan indikator: Keinginan untuk maju dan Keinginan untuk berprestasi yang terbaik

4. Kinerja Dosen.

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* dan pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2011 : 67)

Kinerja berasal dari *performance* atau *actual performance* penampilan kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja adalah penampilan kerja secara kualitas dan kuantitas yang disuguhkan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Herfert, 1996) dalam Rivai (2009 : 604).

Kinerja pegawai dapat dilihat dari segi kecakapan, keterampilan, pengetahuan dan kesungguhan pegawai yang bersangkutan. Karena kelangsungan hidup suatu organisasi tergantung salah satu di antaranya kinerja pegawainya dalam melaksanakan pekerjaan, karena pegawai merupakan unsur penting yang harus mendapat perhatian. Pencapaian tujuan organisasi menjadi kurang efektif apabila kinerja pegawai tidak maksimal dan hal ini akan menimbulkan pemborosan bagi organisasi itu sendiri.

Oleh sebab itu prestasi kerja (kinerja) pegawai harus benar benar diperhatikan.

Mangkunegara, 2005:67 mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai berikut: “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan Bernardin dan Russel (2000 : 397), mengatakan pengertian bahwa: “kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dan out put”. Timpe (2001:ix), mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah “Tingkat kinerja individu, yaitu hasil yang diinginkan dari perilaku individu.

Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja pegawai. Tiga hal penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran, dan penilaian.

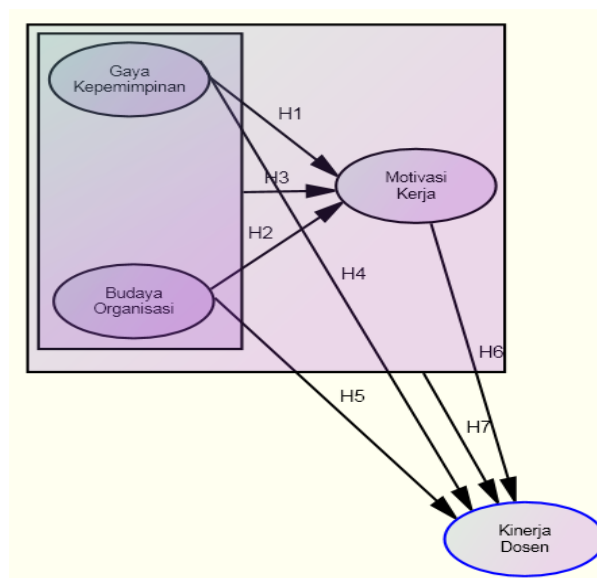
Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap personil. Tetapi ternyata tujuan saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seseorang personil telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan yang penting. Akbir dan proses kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka pada penelitian ini kinerja Dosen tetap adalah : ***“Hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh***

seorang dosen dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya”, (Mangkunegara, 2005 dalam Koesmono, 2005:28).

Variabel kinerja dosen ini secara operasional diukur dengan menggunakan 4 (dua) dimensi yang diadopsi dari Brahmasari (2008:121-122), yaitu:

1. Pendidikan dan pengajaran.
2. Penelitian dan publikasi ilmiah.
3. Pengabdian pada masyarakat.
4. Kegiatan Penunjang.



Gambar Kerangka Penelitian.

Hipotesis Penelitian.

Hipotesis adalah pernyataan dugaan (*conjectural*) tentang hubungan antara dua variabel atau lebih. Hipotesis selalu mengambil bentuk kalimat pernyataan (*declarative*) dan menghubungkan secara umum maupun khusus variabel yang satu dengan variabel lain. (Kerlinger, 2006 : 30).

Berdasarkan Kerangka Teoritis Pemikiran pernyataan di atas, maka penulis menyusun jawaban sementara yang dirumuskan dalam bentuk hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dosen tetap yayasan PTS di Kota Bandar Lampung.

2. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dosen tetap yayasan PTS di Kota Bandar Lampung.
3. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja dosen tetap yayasan PTS di Kota Bandar Lampung
4. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen tetap yayasan PTS di Kota Bandar Lampung.
5. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dosen tetap yayasan PTS di Kota Bandar Lampung.

6. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen tetap yayasan PTS di Kota Bandar Lampung.
7. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja dosen tetap yayasan PTS di Kota Bandar Lampung.

Desian Penelitian.

Sesuai permasalahan dan tujuan penelitian ini, maka pendekatan penelitian ini adalah survey kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Haryono (2007: 62) menyatakan bahwa survey adalah salah satu jenis penelitian sebab akibat (*causal research*) di mana informasi dikumpulkan melalui penggunaan kuesioner.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antara berbagai variabel. Hal-hal esensial yang harus diperhatikan dalam survey adalah proses pembuatan kuesioner, penentuan daftar pertanyaan, serta format rancangan kuesioner. Model pendekatan deskriptif digunakan untuk mendapatkan informasi tentang gejala pada saat penelitian dilakukan. Analisis sebab akibat diperlukan untuk menyelidiki hubungan variabel terikat dengan variabel-variabel bebas, sehingga hipotesis dapat teruji secara empirik melalui metode statistik.

Jenis penelitian dapat dilihat menurut teknik sampling, timbulnya variabel, model pengembangan atau pertumbuhan, dan menurut rancangan penelitian (Arikunto, 2002 : 223). Teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian (Sugiyono, 2011 : 81). Jenis penelitian menurut teknik sampling dibagi tiga yaitu penelitian populasi, penelitian sampel dan penelitian kasus. Penelitian ini merupakan penelitian sampel karena observasi penelitian dilakukan hanya

terhadap sebagian (*sample*) dari populasi yang dianggap dapat mewakili populasi.

Sedangkan berdasarkan timbulnya variabel, jenis penelitian dapat dibedakan atas penelitian non-eksperimen dan eksperimen. Penelitian ini merupakan kategori penelitian non-eksperimen, karena peneliti tidak memberi perlakuan (kontrol) terhadap subjek penelitian.

Penelitian non-eksperimen menurut pola-pola atau sifat penelitian dapat dibedakan atas penelitian kasus, penelitian kausal komparatif, penelitian korelasi, penelitian historis, dan penelitian filosofis. Penelitian ini merupakan penelitian korelasi, karena bertujuan menguji pengaruh atau korelasi diantara beberapa variable penelitian.

Menurut model pengembangan atau pertumbuhan, jenis penelitian dapat dibedakan atas model model *longitudinal* dan *cross-sectional*. Model *longitudinal* mempelajari berbagai tingkat pertumbuhan dengan cara “mengikuti” perkembangan bagi subjek yang sama. Sedangkan model *cross-sectional* merupakan penelitian satu waktu tertentu dengan menggunakan banyak responden. Penelitian ini melakukan pengambilan data pada satu waktu tertentu untuk satu kelompok sampel, oleh karena itu penelitian ini merupakan penelitian model *cross-sectional*.

Selanjutnya jenis penelitian menurut desain atau rancangan penelitian, menurut Aaker *et al.* (2001) terdiri atas perencanaan terinci yang digunakan sebagai pedoman studi penelitian yang mengarah pada tujuan dari penelitian tersebut. Sedangkan menurut Suchman dalam Nazir (2005) rancangan penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian.

Rancangan atau desain penelitian umumnya terbagi atas 3 (tiga) bentuk, yaitu penelitian eksploratif (*explorative*

research), penelitian deskriptif (*descriptive research*) dan penelitian penjelasan (*explanatory research*) (Umar, 2009 : 221). Penelitian eksploratif adalah jenis penelitian yang berusaha mencari ide-ide atau hubungan-hubungan yang baru. Sedangkan penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan menguraikan sifat-sifat atau karakteristik dari suatu fenomena tertentu. Terakhir, penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bertujuan menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya.

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas (*independent variable*) yaitu variabel kepemimpinan, dan variabel budaya organisasi; variabel antara (*intervening variable*) yaitu variabel motivasi kerja; dan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu kinerja dosen. Serta penelitian korelasional, yaitu penelitian yang berusaha untuk melihat apakah antara dua variabel atau lebih memiliki hubungan atau tidak, dan seberapa besar hubungan itu serta

bagaimana arah hubungan tersebut (Indriyantoro dan Supomo (1999) dalam Yasa, (2006:29).

Populasi dan Sampel Penelitian.

Populasi dalam penelitian ini menurut jenisnya merupakan populasi yang terbatas dan menurut sifatnya merupakan populasi yang homogen. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen tetap yayasan PTS di Kota Bandar Lampung sejumlah 974 orang dosen yang terdiri dari 30 PTS.

Sampel uji coba instrumen ditetapkan sebanyak 30 orang yang diambil secara acak dan proporsional sesuai dengan distribusi PTS di Kota Bandar Lampung sejumlah 974 orang dosen yang terdiri dari 30 PTS.

Untuk memenuhi syarat jumlah sampel yang harus dipenuhi jika menggunakan analisis menggunakan SEM, Santoso (2011 : 70) menjelaskan bahwa jumlah sample minimal lima kali jumlah indikator. Penelitian ini menggunakan 49 indikator, sehingga syarat minimal sampelnya adalah $48 \times 5 = 240$.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.

1. Gaya Kepemimpinan.

Dimensi	Indikator	Kode Pernyataan
<i>Telling (X₁)</i>	Menentukan standar kerja	GK01
	Pengawasan dan pemecahan masalah kerja	GK02
	Hubungan dengan bawahan	GK03
<i>Selling-Coaching (X₂)</i>	Menentukan tujuan organisasi	GK04
	Membimbing bawahan	GK05
	Memberikan penghargaan dan hukuman	GK06
<i>Participating-Supporting (X₃)</i>	Kemampuan memberi perintah	GK07
	Kemampuan berpartisipasi di antara anggota	GK08
	Kemampuan memotivasi anggota	GK09
<i>Delegating (X₄)</i>	Memberi tugas	GK10
	Tanggungjawab	GK11
	Wewenang	GK12

2. Budaya Organisasi

Dimensi	Indikator	Kode Pernyataan
Nilai-nilai organisasi (X_5)	Struktur	BO01
	Peraturan	BO02
Dukungan manajemen (X_6)	Manajemen kinerja	BO03
	Kepemimpinan	BO04
Sistem imbalan (X_7)	Orientasi hasil	BO05
	Sistem Merit	BO06
Organisasi pembelajar (X_8)	Perbaikan Kesalahan	BO07
	Kemauan untuk belajar	BO08
Orientasi pada rincian (detil) pekerjaan (X_9)	Panduan kerja	BO09
	Bekerja dengan teliti	BO10
Orientasi pada tim (X_{10})	Kerjasama	BO11
	Saling membantu	BO12

3. Motivasi Kerja

Dimensi	Indikator	Kode Pernyataan
Prestasi (Y_1)	Keinginan untuk maju	MK01
		MK02
	Keinginan untuk berprestasi terbaik	MK03
		MK04
Afiliasi (Y_2)	Senang bekerjasama	MK05
		MK06
	Senang berorganisasi	MK07
		MK08
Kekuasaan (Y_3)	Ambisi meraih jabatan	MK09
		MK10
	Ingin dihormati	MK11
		MK12

4. Kinerja Dose

Dimensi	Indikator	Kode Pernyataan
Pendidikan dan Pengajaran (Y_4)	Memberi kuliah	KD01
	Menulis makalah/modul/diktat	KD02
	Membimbing skripsi dan tugas akhir	KD03
	Menjadi panitia PMB/seminar/wisuda	KD04
	Menjadi panitia ujian skripsi	KD05
Penelitian dan Publikasi Ilmiah (Y_5)	Melaksanakan penelitian	KD06
	Membuat buku	KD07
	Menulis di jurnal ilmiah	KD08
Pengabdian Pada Masyarakat (Y_6)	Melaksanakan kegiatan layanan masyarakat	KD09
	Membina kelompok masyarakat	KD10
Kegiatan Penunjang (Y_7)	Menjadi narasumber seminar/ <i>workshop</i> /pertemuan ilmiah	KD11
	Menjadi anggota/pengurus asosiasi profesi.	KD12

Uji Validitas & Reliabilitas Konstruk.

Uji Validitas Konstruk.

Instrumen pengumpulan data harus memenuhi syarat valid dan reliabel. Salah satu cara untuk mengukur validitas adalah jika dinilai bahwa sebuah instrumen mendapatkan data mengenai sebuah konstruk yang memiliki pola yang sama dengan yang dihasilkan oleh instrumen yang lain untuk mengukur konstruk yang sama itu. Validitas konvergen dapat dinilai dari *measurement model* yang dikembangkan dalam penelitian dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya.

Sebuah indikator dimensi menunjukkan validitas konvergen yang signifikan apabila koefisien variabel indikator itu lebih besar dari dua kali *standar error*-nya (Ferdinand dalam Mariam (2009 : 57). Bila setiap indikator memiliki *critical ratio* yang lebih besar dari dua kali *standar error*-nya, hal ini menunjukkan bahwa indikator itu secara valid mengukur apa yang seharusnya diukur dalam model yang disajikan.

Uji Reliabilitas Konstruk.

Reliabilitas merupakan terjemahan dari kata *reliability* yang berasal dari kata *rely* dan *ability*. Reliabilitas bisa diartikan sebagai kepercayaan, keterandalan atau konsistensi (Yamin, 2009 : 7). Sedangkan uji reliabilitas (*reliability test*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subjek yang sama. Tingkat uji reliabilitas yang diterima adalah $\geq 0,7$, meskipun harga tersebut bukanlah sebuah harga “mati” (Ferdinand; 2006, dalam Mariam, 2009 : 51). Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair *et al.*, 2000) :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan LISREL 8.8, yaitu mencari nilai lamda yang dihasilkan oleh masing-masing indikator.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement* dapat diperoleh dari $1 - \text{Standard loading}$

Teknik Analisis Data.

Analisis Statistik Deskriptif.

Menurut Haryono (2007:76) statistik deskriptif adalah statistik yang dipergunakan untuk menggambarkan hasil data penelitian tapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Selanjutnya, Sugiyono (2000: 21) menyatakan bahwa dalam statistik deskriptif, cara-cara penyajian data antara lain melalui table biasa maupun distribusi frekuensi; grafik polygon maupun histogram, diagram lingkaran; pictogram; penjelasan kelompok melalui modus, median, mean, dan variasi kelompok melalui rentang dan simpangan baku.

Untuk menganalisis data secara deskriptif, akan digunakan alat bantu Komputer SPSS versi 20.

Analisis Model Struktural atau SEM (Structural Equation Modeling).

Analisis SEM menurut Waluyo (2011 : 1) adalah sekumpulan teknik-teknik statistic yang memungkinkan

pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif “rumit” secara simultan. Hubungan rumit yang dimaksud adalah rangkaian yang dibangun antara satu atau beberapa variable dependen dengan satu atau beberapa variable independen.

Dari segi metodologi, SEM memainkan berbagai peran, diantaranya sebagai sistem persamaan simultan, analisis kausal linier, analisis lintasan (*path analysis*) *analysis of covariance structure*, dan model persamaan struktural (Wijanto, 2008 : 6). SEM dapat digunakan untuk menjawab berbagai masalah riset (*research question*) dalam suatu set analisis secara sistematis dan komprehensif. (Latan, 2012 : 5).

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk analisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini maka teknik analisis yang akan digunakan adalah SEM atau *Struktural Equation Modelling* yang dioperasikan melalui program LISREL 8.8. Untuk melengkapi analisis dengan LISREL, peneliti juga menggunakan bantuan program LISREL.

Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep dan regresi mengukur pengaruh atau derajat hubungan

antara factor yang telah diidentifikasi dimensinya.

Proses pemodelan SEM terdiri atas dua tahapan dasar, yaitu validasi model pengukuran dan pengujian model, structural. (Jogiyanto, 2011 : 48).

Augusty Ferdinand (2006) dalam Mariam (2009 : 43) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk :

1. Mengkonfirmasi unidimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi / konstruk / konsep / faktor
2. Menguji kesesuaian / ketetapan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti
3. Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar factor yang dibangun / diamati dalam model penelitian.

Kesimpulan.

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis statistik terhadap data penelitian ini yang berjudul **pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja serta implikasinya pada kinerja dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung**, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada sub struktur, gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung. Hasil temuan tersebut membuktikan bahwa faktor gaya kepemimpinan yang diterapkan akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen. Para pimpinan PTS di PTS Kota Bandar Lampung hendaknya menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi

- masing-masing PTS agar motivasi kerja dosen dapat meningkat.
2. Pada sub struktur, budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung. Hasil temuan tersebut membuktikan bahwa untuk meningkatkan kinerja dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung perlu dibangun budaya organisasi yang kuat dan dinamis.
 3. Pada sub struktur, secara simultan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung. Hasil temuan tersebut membuktikan bahwa motivasi kerja dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung akan meningkat jika para pimpinan PTS menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, didukung dan dibarengi secara simultan upaya perubahan dan penguatan budaya organisasi.
 4. Pada struktur, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung. Hasil temuan tersebut membuktikan bahwa secara langsung gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung. Walaupun tanpa melakukan upaya peningkatan motivasi kerja dosen, asal para dosen dipimpin dengan penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dan ideal para dosen akan tetap meningkat kinerjanya. Hasil temuan tersebut juga membuktikan bahwa budaya organisasi yang dianut oleh para dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung sangat mendukung tercapainya kinerja dosen yang optimal.
 5. Pada struktur, budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung. Hasil temuan tersebut membuktikan bahwa budaya organisasi yang dianut oleh para dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung sangat mendukung tercapainya kinerja dosen yang optimal.
 6. Pada struktur, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung. Hasil temuan tersebut membuktikan bahwa upaya meningkatkan motivasi kerja akan mampu meningkatkan kinerja para dosen secara signifikan.
 7. Pada struktur, secara simultan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja dosen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung. Hasil temuan tersebut membuktikan bahwa upaya peningkatan kinerja dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung akan terjadi apabila pimpinan menerapkan secara simultan gaya kepemimpinan yang tepat, didukung oleh budaya organisasi yang kuat, serta adanya motivasi kerja para dosen yang tinggi.

Implikasi Kebijakan.

1. Pada **sub struktur**, gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung. Implikasi kebijakan dari hasil temuan tersebut adalah untuk meningkatkan motivasi kerja dosen melalui gaya kepemimpinan, maka perlu ditingkatkan dimensi dan indikator variabel gaya kepemimpinan

- yang memiliki koefisien (λ) dominan, sesuai tabel 5.47. (h. 174), yaitu : indikator GK03 (0,87) → **“Pimpinan menjalin hubungan yang baik dengan bawahan”**, (dimensi $X_1 = Telling Directing$) dan indikator GK 09 → **“Pimpinan mampu memotivasi para dosen”**, (dimensi $X_3 = Participating-Supporting$). Untuk meningkatkan motivasi kerja para dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung para pimpinan perlu lebih menjalin hubungan baik dengan bawahan dan dan mampu meotivasi para dosen dengan berbagai teknik mativasi.
2. Pada **sub struktur**, budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung. Implikasi kebijakan dari hasil temuan tersebut adalah untuk meningkatkan motivasi kerja dosen melalui budaya organaisasi, maka perlu ditingkatkan dimensi dan indikator variabel budaya organisasi yang memiliki koefisien (λ) dominan, sesuai tabel 5.47. (h. 174), yaitu : indikator BO04 (0,87) → **“Saya puas dengan sistem merit yang diterapkan di kampus saya”**, (dimensi $X_6 = Sistem imbalan$) dan indikator BO 07 (0,82) → **“Jika saya melakukan kesalahan saya segera memperbaikinya”** dan indikator BO 08 (0,82) → **“Saya memiliki kemauan untuk belajar”** (dimensi $X_8 = toleransi$). Jadi untuk meningkatkan motivasi kerja para dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung para pimpinan perlu lebih meningkatkan sistem merit yang telah ada, melakukan pembinaan pegawai dan dan mendorong semangat para dosen untuk meningkatkan pendidikan secara mandiri.
 3. Pada **sub struktur**, secara simultan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung. Implikasi kebijakan dari hasil temuan tersebut adalah upaya untuk meningkatkan motivasi kerja dosen dapat melalui penerpan gaya kepemimpinan dan budaya organaisasi secara bersama-sama. Dengan memperhatikan indikator-indikator dan dimensi-dimensi yang memiliki koefisien (λ) dominan, maka perlu ditingkatkan dimensi dan indikator variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang dominan, sesuai tabel 5.47. (h. 174), yaitu : (1) indikator GK03 (0,87) → **“Pimpinan menjalin hubungan yang baik dengan bawahan”**, (dimensi $X_1 = Telling Directing$), (2) indikator GK 09 (0,83) → **“Pimpinan mampu memotivasi para dosen”**, (dimensi $X_3 = Participating-Supporting$), (3) indikator BO04 (0,87) → **“Saya puas dengan sistem merit yang diterapkan di kampus saya”**, (dimensi $X_6 = Sistem imbalan$), (4) indikator BO 07 (0,82) → **“Jika saya melakukan kesalahan saya segera memperbaikinya”** dan (5) indikator BO 08 (0,82) → **“Saya memiliki kemauan untuk belajar”** (dimensi $X_8 = toleransi$). Jadi untuk meningkatkan motivasi kerja para dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung para pimpinan perlu lebih menjalin hubungan baik, lebih memotivasi para dosen, meningkatkan sistem merit yang telah ada, melakukan pembinaan pegawai dan mendorong semangat para dosen untuk meningkatkan pendidikan secara mandiri.
 4. Pada **struktur**, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung. Hasil temuan tersebut membuktikan bahwa secara langsung gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung. Implikasi kebijakan dari hasil temuan tersebut adalah untuk meningkatkan kinerja dosen melalui gaya kepemimpinan, maka perlu ditingkatkan dimensi dan indikator variabel gaya kepemimpinan yang memiliki koefisien (λ) dominan, sesuai tabel 5.47. (h. 174), yaitu : indikator GK03 (0,87) → **“Pimpinan menjalin hubungan yang baik dengan bawahan”**, (dimensi $X_1 = Telling Directing$) dan indikator GK 09 → **“Pimpinan mampu memotivasi para dosen”**, (dimensi $X_3 = Participating-Supporting$). Untuk meningkatkan kinerja para dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung para pimpinan perlu lebih menjalin hubungan baik dengan bawahan dan dan mampu memotivasi para dosen dengan berbagai teknik motivasi.

5. Pada **struktur**, budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung. Implikasi kebijakan dari hasil temuan tersebut adalah untuk meningkatkan kinerja para dosen melalui budaya organisasi, maka perlu Implikasi kebijakan dari hasil temuan tersebut adalah untuk meningkatkan kinerja dosen melalui gaya kepemimpinan, maka perlu ditingkatkan dimensi dan indikator variabel budaya organisasi yang memiliki koefisien (λ) dominan, sesuai tabel 5.47. (h. 174), yaitu : indikator BO04 (0,87) → **“Saya puas dengan sistem merit yang diterapkan di kampus saya”**, (dimensi $X_6 = Sistem$

imbangan) dan indikator BO 07 (0,82) → **“Jika saya melakukan kesalahan saya segera memperbaikinya”** dan indikator BO 08 (0,82) → **“Saya memiliki kemauan untuk belajar”** (dimensi $X_8 = toleransi$). Jadi untuk meningkatkan motivasi kerja para dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung para pimpinan perlu lebih meningkatkan sistem merit yang telah ada, melakukan pembinaan pegawai dan dan mendorong semangat para dosen untuk meningkatkan pendidikan secara mandiri.

6. Pada **struktur**, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung. Implikasi kebijakan dari hasil temuan tersebut adalah untuk meningkatkan kinerja para dosen melalui motivasi kerja maka perlu ditingkatkan dimensi dan indikator variabel motivasi kerja yang memiliki koefisien (λ) dominan, sesuai tabel 5.47. (h. 174), yaitu : indikator MK09 (0,78) → **“Saya ingin menduduki jabatan tertinggi di kampus ini”** (dimensi $X_6 = Kekuasaan$). Jadi untuk meningkatkan kinerja para dosen para dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung melalui motivasi kerja adalah agar para pimpinan perlu lebih meningkatkan pembinaan karir dosen karena mereka rata-rata ingin menduduki jabatan tertinggi.
7. Pada **struktur**, secara simultan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja dosen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung. Implikasi kebijakan dari hasil temuan tersebut adalah untuk meningkatkan kinerja dosen para pimpinan PTS di Kota Bandar Lampung harus melaksanakan secara bersama-sama gaya kepemimpinan

yang ideal, budaya organisasi yang dinamis dan kuat serta motivasi kerja dosen yang tinggi. Upaya melalui gaya kepemimpinan, maka perlu ditingkatkan dimensi dan indikator variabel gaya kepemimpinan yang memiliki koefisien (λ) dominan, sesuai tabel 5.47. (h. 174), yaitu : indikator GK03 (0,87) → **“Pimpinan menjalin hubungan yang baik dengan bawahan”**, (dimensi $X_1 = Telling Directing$) dan indikator GK 09 → **“Pimpinan mampu memotivasi para dosen”**, (dimensi $X_3 = Participating-Supporting$). Sedangkan secara bersamaan juga perlu dilakukan upaya meningkatkan kinerja dosen melalui budaya organisasi. Hal yang perlu ditingkatkan dari dimensi dan indikator budaya organisasi yang memiliki koefisien (λ) dominan, sesuai tabel 5.47. (h. 174), yaitu : indikator BO04 (0,87) → **“Saya puas dengan sistem merit yang diterapkan di kampus saya”**, (dimensi $X_6 = Sistem imbalan$) dan indikator BO 07 (0,82) → **“Jika saya melakukan kesalahan saya segera memperbaikinya”** dan indikator BO 08 (0,82) → **“Saya memiliki kemauan untuk belajar”** (dimensi $X_8 = toleransi$). Jadi untuk meningkatkan motivasi kerja para dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung para pimpinan perlu lebih meningkatkan sistem merit yang telah ada, melakukan pembinaan pegawai dan mendorong semangat para dosen untuk meningkatkan pendidikan secara mandiri. Sedangkan upaya meningkatkan kinerja melalui motivasi kerja, indikator variabel motivasi kerja yang memiliki koefisien (λ) dominan, sesuai tabel 5.47. (h. 174), yaitu : indikator MK09 (0,78) → **“Saya ingin menduduki jabatan tertinggi di kampus ini”** (dimensi $X_6 = Kekuasaan$). Jadi untuk

meningkatkan kinerja para dosen para dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung melalui motivasi kerja adalah agar para pimpinan perlu lebih meningkatkan pembinaan karir dosen karena mereka rata-rata ingin menduduki jabatan tertinggi.

Hasil temuan tersebut membuktikan bahwa upaya peningkatan kinerja dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung akan terjadi apabila pimpinan menerapkan secara simultan gaya kepemimpinan yang tepat, didukung oleh budaya organisasi yang kuat, serta adanya motivasi kerja para dosen yang tinggi.

Saran.

Berdasarkan hasil temuan dan analisis serta kesimpulan dan implikasi kebijakan, maka pada bagian selanjutnya akan dikemukakan beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk para dosen tetap yayasan dan pengelola PTS di Kota Bandar Lampung, dalam rangka meningkatkan motivasi kerja dan kinerja para dosen serta untuk penelitian lanjutan.

Saran Untuk Organisasi

1. Untuk meningkatkan kinerja dosen tetap yayasan pada PTS di Kota Bandar Lampung manajemen perlu menerapkan secara simultan atau bersama-sama variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja.
2. Untuk meningkatkan kinerja para dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung melalui motivasi kerja adalah agar para pimpinan perlu lebih meningkatkan pembinaan karir dosen karena mereka rata-rata ingin menduduki jabatan tertinggi.
3. Sedangkan untuk meningkatkan motivasi kerja para dosen tetap yayasan di PTS Kota Bandar Lampung

para pimpinan perlu lebih meningkatkan sistem merit yang telah ada, melakukan pembinaan pegawai dan mendorong semangat para dosen untuk meningkatkan pendidikan secara mandiri.

Saran Untuk Penelitian Lanjutan

1. Dalam penelitian lanjutan, penelitian mengenai motivasi kerja tidak hanya berakhir pada penelitian mengenai motivasi kerja dosen saja namun diharapkan dapat dilanjutkan pada pengukuran motivasi kerja sumber daya manusia organisasi yang lain (contohnya pegawai atau guru) maupun motivasi kerja bidang pendidikan secara keseluruhan.
2. Pada penelitian ini digunakan empat variabel yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja yang diduga mampu mempengaruhi kinerja. Pada penelitian selanjutnya diharapkan para peneliti mampu mengkaji faktor-faktor lain yang mampu mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja dosen sehingga menambah cakrawala dan wawasan mengenai keilmuan ini secara lebih luas.

Daftar Pustaka

- Waluyo, Winoto, 2011, *Panduan Aplikasi SEM untuk Aplikasi Model dalam Penelitian Teknik Industri, Psikologi, Sosial dan Manajemen*, Jakarta, PT. Indeks,
- Bernardin, H. John and Joice E. A. Russell, 2000, *Human Resource Management*, International Edition, McGraw-Hill Book Co.
- Brahmasari, Ida Ayu. Agus Suprayetno. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*. Surabaya: Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.10, No.2.
- Carrell, Michael R., Elbert Norbert F and Hatfield, Robert D., 2000, *Human Resource Management, Global Strategies for managing a Diverse Workforce*, 5th Edition, Prentice Hall
- Cohen, William A, 2011, *Setiap Pemimpin Harus Baca Buku Ini*, Jakarta, Tangga Pustaka.
- Dubrin Andrew J. 2005. *Leadership*. Edisi Kedua. (Diterjemahkan oleh: Aris Ananda). Jakarta: Prenada Media.
- Hamalik, Oemar, *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Handoko, T. Hani, *Manajemen*, 2000, Edisi II, Yogyakarta: Yogyakarta, BPFE.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Press.
- Hersey, Paul, 2000, *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*, terjemahan Dwi Astuti, Jakarta, Delapratasa.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Keenam. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, Rosdakarya.
- Masaong, Kadim, Arfan A, Tilomi, 2011, *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence*, Bandung, Alfabeta.

- Nawawi, Hadari. 2004. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ndraha, Taliziduhu, 2000, *Budaya Organisasi*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Nimran Umar. 2004. *Perilaku Organisasi*. Cetakan Ketiga. Surabaya: CV. Citra Media.
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Dedy, 2010, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta, Rajawali Press.
- Rivai, Veithzal, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*, Jakarta, Rajagrafindo Persada.
- Robbins Stephen P., 2001. *Organizational Behavior. Jilid 1*. Edisi Kedelapan. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Schein, H. Edgard, 2009, *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass
- Siagian Sondang P., 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, , Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Spitzer, R. Dean, 2000, *Supermotivation, Amacom, A Blueprint for Energizing Your Organization from Top to Bottom*, American Management Association.
- Sukmalana, Soelaiman, 2010, *Perencanaan SDM*, Jakarta, PT. Intermedia Personalia Utama.
- Supartha, Wayan Gede, 2008, *Budaya Organisasi*, Denpasar, Udayana University Press.
- Suranto, Aw, 2011, *Komunikasi Interpersonal*, Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Tika H. Moh. Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Bhumi Aksara.
- Timpe, Dale A, 2000.a, *Memotivasi Pegawai*, Jakarta, PT. Elexmedia Komputindo.
- Tjahjono Heru Kurnianto, 2006, *Budaya Organisasional & Balanced Scorecard, Dimensi Teori dan Praktik*. Yogyakarta, UPFE-UMY.
- Wahyono, Teguh, 2006, *Analisis Data Statistik dengan SPSS 14*, Jakarta, PT Elex Media Komputindo.
- Wijanto, Setyo Hari, 2008, *SEM dengan Lisrel 8.8*, Yogyakarta, Graha Ilmu,
- Winardi, 2004, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Jakarta, Kencana
- Wirawan, 2007, *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta, Salemba Empat.
- Yamin, Kurniawan, 2009, *Structural Equation Modeling, Belajar Lebih Mudah Teknik Analisis Data Kuesioner dengan Lisrel-PLS*, Jakarta, Salemba Infotek.