

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA DOSEN DI UNIVERSITAS PANCA MARGA PROBOLINGGO

Rofika Nuriyanti

Staf Pengajar Universitas Panca Marga Probolinggo

Email: feeca.vk@gmail.com

(diterima: 21.12.2014, direvisi: 28.12.2014)

Abstrak

Kepemimpinan dan motivasi tidak akan tercapai tanpa adanya komitmen yang kuat dan kinerja yang baik dari SDM yang ada di perguruan tinggi. Dalam hal ini, SDM yang paling penting adalah Dosen atau Tenaga pengajar. Dosen harus benar-benar kompeten di bidangnya dan dosen juga harus mampu mengabdikan secara optimal. Kinerja dosen yang optimal dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Dua faktor internal yang diduga kuat memberikan pengaruh signifikansi terhadap kinerja dosen adalah motivasi dan gaya kepemimpinan. Faktor eksternalnya adalah lingkungan fisik, non fisik dan peran serta masyarakat. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: 1) sejauh mana kepemimpinan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja dosen di Universitas Panca Marga Probolinggo? 2) sejauh mana motivasi berpengaruh terhadap pencapaian kinerja dosen di Universitas Panca Marga Probolinggo? 3) apakah ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja dosen di Universitas Panca Marga Probolinggo?. Penelitian ini bertujuan untuk mendapat gambaran empiris yang tepat dan jelas mengenai pengaruh, kepemimpinan dan motivasi terhadap pencapaian kinerja dosen di Universitas Panca Marga Probolinggo. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat diketahui pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap pencapaian kinerja dosen di Universitas Panca Marga Probolinggo, sehingga hasil penelitian ini dapat mendukung temuan-temuan dari hasil penelitian sebelumnya. Hasil penelitian yaitu: 1) terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pengaruh kepemimpinan terhadap pencapaian kinerja dosen di Universitas Panca Marga Probolinggo. Pengaruh kepemimpinan terhadap pencapaian kinerja dosen berkorelasi tinggi. 2) ada pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap pencapaian kinerja dosen di Universitas Panca Marga Probolinggo. 3) Ada hubungan yang positif dan signifikan antara pengaruh kepemimpinan dan pengaruh motivasi terhadap pencapaian kinerja dosen. Oleh karena itu Rektor sebagai pimpinan lembaga memberikan pengarahan kepada dosen agar dapat meningkatkan kinerja yaitu mengajar demi tercapainya tujuan pembelajaran.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja*

PENDAHULUAN

alternatif pelayanan pendidikan. Secara Pendidikan adalah modal dasar untuk ringkas perguruan tinggi sebagai suatu menciptakan SDM yang unggul. Perguruan lembaga tentunya memiliki visi, misi, tujuan tinggi merupakan salah satu lembaga dan fungsi. Untuk mengemban misi,

mewujudkan visi, mencapai tujuan dan menjalankan fungsinya perguruan tinggi memerlukan tenaga, organisasi, tata kerja dan sumber-sumber yang mendukung baik finansial maupun non finansial. Perguruan tinggi sebagai suatu sistem yang memiliki komponen-komponen yang berkaitan satu sama lain serta berkontribusi pada pencapaian tujuan. Komponen-komponen tersebut adalah mahasiswa, kurikulum, bahan pelajaran, dosen dan tenaga kependidikan lainnya, lingkungan, sarana fasilitas, proses belajar mengajar dan hasil atau output. Semua komponen itu harus berkembang sesuai tuntutan zaman dan perubahan lingkungan yang terjadi di sekitarnya. Untuk berkembang tentunya harus ada proses perubahan. Pengembangan ini hendaknya bertolak dari hal-hal yang menyebabkan organisasi tersebut tidak dapat berfungsi dengan sebaik yang diharapkan. (Gupta & Shingi, 2001) dalam konsepsi pengembangan kelembagaan tercermin adanya upaya untuk memperkenalkan perubahan cara mengorganisasikan suatu lembaga, struktur, proses dan sistem lembaga yang bersangkutan sehingga lebih dapat memenuhi misinya. Oleh karena itu maka perubahan yang terjadi pada lembaga harus meliputi seluruh komponen yang ada di dalamnya.

Perubahan tersebut terjadi dalam struktur, proses, ketenagaan dan sistem suatu lembaga serta proses perubahan itu sendiri, menyangkut bagaimana sekolah sebagai lembaga diorganisasikan sehingga mampu

mengemban misinya dengan lebih baik. Dalam proses perubahan tersebut individu organisasi dan lembaga meningkatkan kemampuan dan *performance* nya sehubungan dengan tujuan, sumber-sumber, dan lingkungannya. Perubahan tidak akan berjalan tanpa dukungan dari sumber daya manusia yang merupakan aset yang dapat memberikan kontribusi lebih dalam pencapaian tujuan organisasi. Salah satu faktor penunjang perubahan yaitu gaya kepemimpinan rektor dan motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahannya yaitu seluruh *stakeholder* yang ada. Kepemimpinan dan motivasi tidak akan tercapai tanpa adanya komitmen yang kuat dan kinerja yang baik dari SDM yang ada di perguruan tinggi tersebut. Dalam hal ini, SDM yang paling penting adalah dosen atau Tenaga pengajar. Dosen harus benar-benar kompeten dibidangnya dan dosen juga harus mampu mengabdikan secara optimal. Kinerja guru yang optimal dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Dua faktor internal yang memberikan pengaruh signifikansi terhadap kinerja dosen adalah motivasi dan gaya kepemimpinan dosen. Faktor eksternalnya adalah lingkungan fisik, non fisik dan peran serta masyarakat.

Dengan Kepemimpinan dosen yang baik maka motivasi dan kinerja dosen nya pun dapat tercipta dengan baik, sehingga proses belajar mengajar mahasiswa akan tercapai dengan baik pula. Rumusan Masalah 1) sejauh mana kepemimpinan berpengaruh

terhadap pencapaian kinerja dosen di Universitas Panca Marga Probolinggo?, 2) sejauh mana motivasi berpengaruh terhadap pencapaian kinerja dosen di Universitas Panca Marga Probolinggo?, 3) apakah ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan motivasi terhadap pencapaian kinerja dosen di Universitas Panca Marga Probolinggo?. Tujuan Peneliti adalah untuk mendapat gambaran empiris yang tepat dan jelas mengenai pengaruh, kepemimpinan dan motivasi terhadap pencapaian kinerja dosen di Universitas Panca Marga Probolinggo?. Berdasarkan masalah yang telah dirumuskan, maka penelitian ini bertujuan untuk mendapat gambaran tentang: 1) pengaruh kepemimpinan terhadap pencapaian kinerja dosen di Universitas Panca Marga Probolinggo? 2) mengetahui pengaruh motivasi terhadap pencapaian kinerja dosen di Universitas Panca Marga Probolinggo? 3) mengetahui pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap pencapaian kinerja dosen di Universitas Panca Marga Probolinggo?

Konsep tentang kepemimpinan dalam dunia pendidikan tidak bisa terlepas dari konsep kepemimpinan secara umum, konsep kepemimpinan secara umum sering kali dipersamakan dengan manajemen, padahal dua hal tersebut memiliki perbedaan yang cukup berarti. Dalam Thoha (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain yang tidak harus dibatasi oleh aturan-

aturan atau tata krama birokrasi. Menurut Robbins dalam Hermaya (2005) memberikan arti kepemimpinan sebagai adalah proses mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran". Sedangkan menurut Tucker dalam Syafarudin (2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu".

Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa seorang manajer sebagai seorang pemimpin, mampu mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan dapat berlangsung dimana saja, karena kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai maksud tertentu. Seorang pemimpin merupakan orang yang memberikan inspirasi, membujuk, mempengaruhi dan memotivasi orang lain. Menurut Robbins dalam Hermaya (2005) menyatakan bahwa teori perilaku adalah teori-teori kepemimpinan yang mengenali perilaku yang membedakan pemimpin yang efektif dari yang tidak efektif. Terdapat enam ciri yang berkaitan dengan Kepemimpinan yaitu:

1. Dorongan. Pemimpin menunjukkan tingkat usaha yang tinggi.
2. Kehendak untuk memimpin. Pemimpin mempunyai kehendak yang kuat untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain.

3. Kejujuran dan integritas. Pemimpin membangun hubungan saling mempercayai antara mereka sendiri dan pengikutnya dengan menjadi jujur dan tidak menipu.
4. Kepercayaan diri. Para pengikut melihat pemimpinnya tidak ragu akan dirinya.
5. Kecerdasan. Pemimpin haruslah cukup cerdas untuk mengumpulkan, menganalisis dan menafsirkan banyak informasi, dan mereka perlu mampu untuk menciptakan visi, memecahkan masalah, dan membuat keputusan yang tepat.
6. Pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan. Pemimpin yang efektif mempunyai tingkat pengetahuan yang tinggi tentang perusahaan, industri dan hal-hal teknis.

Berdasarkan beberapa ciri kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berasal dari dalam diri seseorang, bukan berasal dari luar fisik. oleh karena itu tidak semua orang dapat menjadi seorang pemimpin bagi orang lain. Menurut Thoha (2006) terdapat beberapa teori kepemimpinan diantaranya:

1. Teori Sifat (*Trait Theory*), ada empat sifat yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan, yaitu: kecerdasan, kedewasaan dan kekuasaan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi, sikap-sikap hubungan kemanusiaan.

2. Teori Kelompok, teori ini beranggapan bahwa kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.
3. Teori Situasional, teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan di pengaruhi situasi-situasi yang ada disekitarnya.
4. Teori Jalan Kecil-Tujuan, teori ini menggunakan kerangka teori motivasi. Mereka beranggapan bahwa perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap bawahan, jika perilaku itu dapat memuaskan.
5. Teori *Social Learning* merupakan suatu teori yang dapat memberikan suatu model yang menjamin kelangsungan, interaksi timbal balik antara pemimpin lingkungan dan perilakunya sendiri.

Berdasarkan teori kepemimpinan tersebut bahwa dalam memimpin seseorang harus memiliki gaya kepemimpinan. Menurut Robbins dalam Hermaya (2005) ada beberapa gaya atau *style* kepemimpinan yang banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya sebagai berikut:

1. Pada Periode pertama
 - a. Gaya Otokratis yaitu pemimpin yang cenderung memusatkan wewenang, mendiktekan metode kerja, membuat keputusan unilateral, dan membatasi partisipasi karyawan.

- b. Gaya Demokratis yaitu pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan.
- c. Gaya Laissez-faire yaitu pemimpin yang umumnya memberikan kelompok kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai.
2. Pendapat para Ahli
- a. Gaya Kepemimpinan Kontinu terdapat dua bidang pengaruh yang ekstrem antara pengaruh pemimpin dan kebebasan bawahan.
- b. Gaya Managerial Grid dimana manajer berhubungan dengan dua hal yaitu produksi dan orang-orang.
- c. Tiga dimensi dari Reddin merupakan gaya penyempurnaan dari *managerial grid* dengan menambahkan efektivitas dalam modelnya.
- d. Empat sistem manajemen dari Likert dimana pemimpin dapat berhasil jika bergaya *participative management*, yaitu jika berorientasi pada bawahan dan mendasarkan pada komunikasi.
- Berdasarkan uraian kepemimpinan diatas kepemimpinan dalam sebuah lembaga atau perguruan tinggi tidak jauh beda. Dosen adalah pemimpin sekaligus manajer yang harus mengatur, memberi perintah sekaligus mengayomi mahasiswa dan menyelesaikan masalah-masalah yang ada dalam proses belajar mengajar. Kepemimpinan adalah kepribadian dan integritas serta kemampuan untuk meyakinkan dan mengarahkan orang lain dalam mencapai tujuan sesuai dengan sasaran, meliputi: kepribadian, kemampuan, memotivasi, pengambilan keputusan, komunikasi dan pendelegasian wewenang.
- Dosen sebagai pemimpin dalam proses belajar mengajar dituntut mampu menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja (*climate maker*) sehingga dapat memotivasi diri dan dosen lain dalam bekerja dan dapat mencegah timbulnya disintegrasi atau perpecahan dalam lembaga/perguruan tinggi yang menaunginya. Sebagai manajer, dosen harus memiliki, memahami, dan menerapkan teori-teori motivasi di lingkungan kerjanya dalam rangka mendorong, mengarahkan, dan menggerakkan tingkah laku para bawahan untuk bertindak dengan cara tertentu dalam rangka mendukung dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga.
- Pada dasarnya motivasi berasal dari kata dasar "*Motive*" yang berarti dorongan atau kekuatan yang terdapat dalam diri organisme yang menyebabkan organisme ini bertindak atau berbuat. Pengertian lain mengenai motivasi diungkap oleh Vance dalam Danim (2004:15), mengatakan bahwa motivasi adalah perasaan atau keinginan

seseorang yang berada dan bekerja pada kondisi tertentu untuk melaksanakan tindakan-tindakan yang menguntungkan dilihat dari perspektif pribadi dan terutama organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi, agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungan, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai untuk mencapai tujuan dari motifnya.

Berbicara tentang motivasi akan di dapat beberapa istilah yang identik dengan pengertian motivasi seperti *motives*, *drives* dan *needs*. Hal ini akan menimbulkan kekacauan dalam pembicaraan mengenai motivasi msiswaala tidak mendapatkan pengertian yang jelas antara satu dengan yang lain. Oleh karena itu, dibawah ini akan dikemukakan pengertian masing-masing yang diawali dengan membedakan antara *drives* dan *need*. Motivasi adalah suatu pendorong yang mengubah energi dalam diri seseorang ke dalam bentuk aktivitas nyata untuk mencapai tujuan tertentu Djamarah (2002). Sedangkan dalam pengertian Mc. Donald dalam Hamalik (1992) mengatakan bahwa, *motivation is a energy change within the person characterized by affective arousal and anticipatory goal reactions* (Motivasi adalah suatu perubahan energi di dalam pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya afektif (perasaan) dan reaksi untuk

mencapai tujuan). Perubahan energi dalam diri seseorang itu berbentuk suatu aktivitas nyata berupa kegiatan fisik. Karena seseorang mempunyai tujuan tertentu dari aktivitasnya, maka seseorang mempunyai motivasi yang kuat untuk mencapainya dengan segala upaya yang dapat dia lakukan untuk mencapainya. Dalam pendapat lain juga dikatakan bahwa motivasi adalah sebagai suatu perubahan tenaga di dalam diri/pribadi seseorang yang ditandai oleh dorongan aktif dan reaksi-reaksi dalam usaha mencapai tujuan (Soemanto, 1998). Sedangkan belajar sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya dapat diartikan sebagai suatu proses usaha yang dilakukan individu untuk memperoleh suatu perubahan tingkah laku yang baru secara keseluruhan, sebagai hasil pengalaman individu itu sendiri dalam interaksi dengan lingkungannya Motivasi itu sendiri sebagaimana yang diungkapkan oleh Purwanto (1990), dikatakan sebagai suatu usaha yang disadari untuk mengerahkan, mengarahkan dan menjaga tingkah laku seseorang agar ia terdorong untuk bertindak melakukan sesuatu sehingga mencapai hasil atau tujuan tertentu.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan keseluruhan daya penggerak psikis di dalam diri individu yang menimbulkan kegiatan belajar, menjamin kelangsungan kegiatan belajar, dan memberikan arah pada kegiatan belajar itu demi mencapai suatu tujuan. Adanya dorongan yang kuat dalam diri individu atau peserta didik untuk maju, hal

itu akan menambah semangat peserta didik untuk belajar dan memperoleh kemajuan.

Dari definisi yang telah diuraikan di atas, maka dapat dijelaskan bahwa motivasi tersebut mengandung tiga unsur, yaitu:

1. Perubahan diri yaitu motivasi dimulai dari suatu perubahan tenaga dalam diri seseorang. Setiap perubahan motivasi mengakibatkan perubahan tenaga dalam sistem neurofisiologis dari organisme manusia, contoh: haus, lapar, lelah, dan sebagainya.
2. Rasa atau *feeling* yaitu motivasi ditandai dengan dorongan afektif. Motivasi termasuk dalam dorongan yang tergolong di dalam perasaan atau emosi. Dorongan afektif itu ada yang kuat dan ada yang lemah. Dorongan kuat misalnya dalam bentuk marah dengan mengucapkan kata-kata kasar. Tetapi ada pula dorongan kuat yang tidak terlihat dengan jelas pada tingkah lakunya.
3. Tujuan yaitu motivasi ditandai dengan reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan. Orang yang termotivasi akan membuat reaksi-reaksi yang mengarahkan dirinya kepada usaha mencapai tujuan, untuk mengurangi ketegangan yang ditimbulkan oleh perubahan tenaga di dalam dirinya. Dapat dikatakan bahwa motivasi membimbing ke arah reaksi-reaksi mencapai tujuan, misalnya untuk dapat dihargai, untuk memperoleh kedudukan dan sebagainya.

Ratumanan (2002) mengatakan bahwa motivasi dapat dibedakan atas dua jenis, antara lain:

1. Motivasi intrinsik (motivasi internal)
 Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang tercakup di dalam situasi belajar dan memenuhi kebutuhan serta tujuan-tujuan siswa. Motivasi ini muncul dari dalam individu sendiri, karenanya motivasi ini disebut pula sebagai motivasi murni. Motivasi intrinsik dapat juga diartikan sebagai bentuk motivasi yang didalamnya aktivitas belajar dimulai dan diteruskan berdasarkan suatu dorongan dari dalam diri dan secara mutlak berkait dengan aktivitasnya. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang hidup dalam diri individu dan berguna dalam situasi belajar yang fungsional. Dalam hal ini pujian, hadiah (*reward*) atau sejenisnya tidak diperlukan. Jadi motivasi intrinsik bersifat riil dan merupakan motivasi yang sesungguhnya (*sound motivation*).
2. Motivasi ekstrinsik
 Motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang disebabkan oleh faktor-faktor dari luar situasi belajar, seperti dalam bentuk pujian, hadiah, hukuman, dan sebagainya. Motivasi ekstrinsik juga dapat diartikan sebagai bentuk motivasi yang di dalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak secara mutlak berkaitan dengan aktivitasnya.

Secara umum kinerja dapat diartikan sebagai perwujudan atau keberhasilan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuannya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sejalan dengan pendapat Suyadi dalam Sutisna (2002) bahwa Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Sedarmayanti (1996), mengatakan bahwa secara garis besar faktor yang mempengaruhi keberhasilan bekerja dapat dibagi dalam dua kelompok yaitu: faktor individual yang sudah given serta harus dapat diterima seadanya, dan faktor situasional yaitu faktor yang ada di luar diri individu pegawai. Pimpinan organisasi mempunyai wewenang untuk merubah, karenanya ini disebut juga faktor manajemen. Untuk mengetahui kinerja pegawai tentunya diperlukan standar penilaian kinerja, standar kinerja ini dapat dijadikan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan oleh para pegawai. Standar kinerja ini dapat berbeda-beda sesuai dengan jenis pekerjaan, organisasi atau profesi lainnya.

Menurut Furtwengler dalam Widodo (2004) bahwa aspek-aspek yang dapat dijadikan ukuran kinerja seseorang adalah: kecepatan, kualitas, layanan, nilai, keterampilan interpersonal, mental untuk

sukses, terbuka untuk berubah, kreativitas, keterampilan berkomunikasi, inisiatif, perencanaan dan organisasi.

Sedangkan menurut Suzana (1997) bahwa dalam konteks pendidikan dan pengajaran yaitu guru dan dosen ada sepuluh potensi yang dapat dijadikan parameter untuk melihat kinerja, yaitu:

- 1) Menguasai bahan,
- 2) Mengelola program belajar-mengajar,
- 3) Mengelola kelas,
- 4) Menggunakan media belajar,
- 5) Menguasai landasan pendidikan,
- 6) Mengelola interaksi belajar-mengajar, mengenal fungsi layanan bimbingan penyuluhan,
- 7) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, dan
- 8) Memahami dan menafsirkan hasil penelitian guna keperluan pengajaran.

Berdasarkan uraian di atas terlihat jelas bahwa ada sepuluh indikator yang dapat dijadikan acuan hasil kinerja guru yakni: menguasai bahan, mengelola program belajar mengajar, mengelola kelas, menggunakan media belajar, menguasai landasan pendidikan, mengelola interaksi belajar mengajar, menilai prestasi belajar, mengenal fungsi layanan bimbingan penyuluhan, mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, memahami dan menafsirkan hasil penelitian guna keperluan pengajaran. Selain indikator di atas seorang personal dalam menjalankan tugas dan pekerjaan harus menunjukkan kemampuan

intelektual yang logis dan praktis, menunjukkan semangat kerja yang tinggi, berorientasi pada hasil dalam menyelesaikan apa yang telah dimulai olehnya, memiliki kedewasaan dalam bekerja dan bertindak, mempunyai keterampilan interpersonal, terbuka dan proaktif tidak selalu menunggu tugas dari atasan.

Hal ini sejalan dengan pendapat Sutisna (2002) menuliskan kriteria individu-individu yang berorientasi pada kinerja, sebagai berikut:

- (1) Kemampuan Intelektual,
- (2) Ketegasan,
- (3) Semangat,
- (4) Berorientasi pada hasil,
- (5) Kedewasaan,
- (6) Asertif,
- (7) Keterampilan Interpersonal,
- (8) Keterbukaan,
- (9) Keingintahuan, dan
- (10) Proaktif.

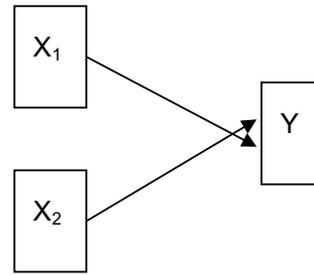
Dapat di simpulkan bahwa faktor internal dan eksternal yang ada pada seorang dosen sangat mempengaruhi kinerjanya dalam melaksanakan proses belajar mengajar dikelas maupun tugas dosen yang lainnnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini memiliki tiga variabel, yaitu kepemimpinan (X₁), motivasi (X₂), Pencapaian Kinerja guru (Y). Desain penelitian dari ketiga variabel tersebut dapat dilihat pada bagan sebagai berikut:

Gambar 1

Desain Penelitian



Gambar di atas menunjukkan rumusan desain penelitian yang mencerminkan pengaruh variabel X₁ dan X₂ terhadap Y. Keterangan simbol-simbol pada gambar di atas adalah:

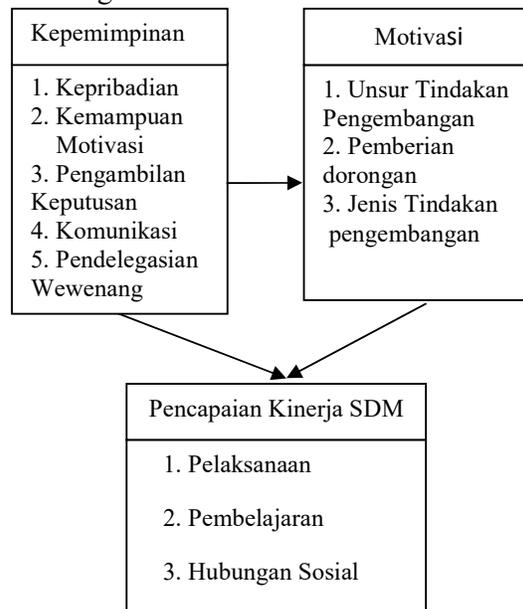
X₁ : Kepemimpinan

X₂ : Motivasi

Y : Pencapaian Kinerja guru

Bagan kerangka pemikiran kepemimpinan dan motivasi terhadap pencapaian kinerja guru dapat dipetakan sebagai berikut:

Gambar 2
Kerangka Pemikiran



Populasi penelitian adalah seluruh dosen tetap yang berjumlah 81 orang. Dalam penelitian ini sampel ditentukan berjumlah 40 orang, dengan argumen bahwa dalam populasi awal (jumlah 81 orang) dibagi dalam beberapa sub kelompok yang disebut strata (berdasarkan pada kriteria dosen yang senior dalam kinerja dan kualifikasi pendidikan minimal strata dua (S-2)) lalu dipilih sampel untuk kebutuhan penelitian. Hal ini sesuai dengan teknik penentuan sampel *stratified random sampling* yang disampaikan Mason (1996) yaitu populasi awal dibagi dalam beberapa sub kelompok yang disebut strata, lalu suatu sample dipilih dari masing-masing stratum.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analitis. Penelitian deskriptif menggambarkan keadaan saat ini, sedangkan analitis karena menganalisis fokus masalah pada variabel-variabel dan mencari hubungan antara variabel-variabel tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan deskripsi atau gambaran yang ingin diperoleh dibatasi pada hal-hal tertentu.

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data mengenai variabel yang diteliti, yaitu kepemimpinan (X_1), motivasi (X_2), dan pencapaian kinerja guru (Y) adalah:

1. Wawancara adalah suatu cara untuk mendapatkan keterangan secara lisan dari responden. Teknik wawancara digunakan untuk melengkapi data yang

diperoleh melalui angket dan dokumentasi.

2. Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan secara sistematis dan sengaja melalui pengamatan dan pencatatan terhadap gejala yang diselidiki. Teknik observasi digunakan untuk mengobservasi kepemimpinan Guru dan motivasi.
3. Angket/kuesioner adalah penyelidikan mengenai suatu masalah dengan jalan mengedarkan formulir, daftar pertanyaan, diajukan secara tertulis pada responden untuk mendapatkan jawaban tertulis. Suryadi dan Syaefuddin (2002) mengatakan bahwa: "Angket memiliki beberapa keuntungan yakni: jumlahnya bisa sekaligus banyak, setiap responden menghadapi pertanyaan yang sama, responden mempunyai kebebasan untuk mengemukakan pikiran, responden diberi waktu untuk menjawab". Angket yang digunakan adalah angket tertutup. Angket tersebut terdiri dari tes kepemimpinan dosen, angket motivasi, dan angket kinerja dosen di Universitas Panca Marga Probolinggo. Penggunaan angket tertutup dimaksudkan agar semua jawaban yang diberikan responden lebih mudah untuk dinilai, karena semua alternatif jawaban sudah terlebih dahulu disediakan oleh peneliti.

Tabel Pemberian Nilai/Skor Terhadap Kuesioner

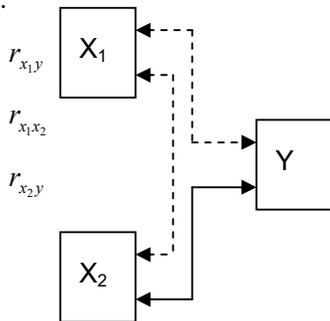
No	Alternatif Jawaban	Nilai/Skor
1	Sangat setuju (SS)	4
2	Setuju (S)	3

3	Tidak setuju (TS)	2
4	Sangat tidak setuju (STS)	1

4. Studi Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara melalui hasil tulisan-tulisan yang resmi. Data dikumpulkan dengan pencatatan melalui dokumen atau arsip-arsip laporan dengan tujuan untuk melengkapi data yang diperoleh melalui angket.

Guna menguji hipotesis, maka digunakan uji korelasi parsial (*partial correlation*). Uji korelasi parsial akan menunjukkan nilai yang memberikan kuatnya pengaruh atau hubungan dua variabel atau lebih yang salah satu atau bagian variabel X konstan atau dikendalikan, sehingga uji korelasi parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan variabel X dan Y dimana salah satu variabel X dibuat tetap (konstan). Riduwan (2003) menunjukkan rumus uji korelasi parsial sebagai berikut:

1.



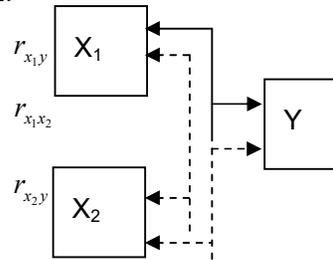
Bila X₁ tetap, maka rumusnya:

$$r_{x_1(x_2,y)} = \frac{r_{x_2,y} - r_{x_1,y} r_{x_1,x_2}}{\sqrt{(1 - r_{x_1,y}^2)(1 - r_{x_1,x_2}^2)}}$$

Ha: Ada pengaruh/korelasi yang signifikan antara X₂ dengan Y apabila X₁ tetap.

Ho: Tidak ada pengaruh/korelasi yang signifikan antara X₂ dengan Y apabila X₁ tetap.

2.



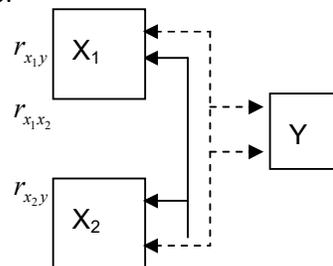
Bila X₂ tetap, maka rumusnya:

$$r_{x_2(x_1,y)} = \frac{r_{x_1,y} - r_{x_2,y} r_{x_1,x_2}}{\sqrt{(1 - r_{x_2,y}^2)(1 - r_{x_1,x_2}^2)}}$$

Ha: Ada pengaruh/korelasi yang signifikan antara X₁ dengan Y apabila X₂ tetap.

Ho: Tidak ada pengaruh/korelasi yang signifikan antara X₁ dengan Y apabila X₂ tetap.

3.



Bila Y tetap, maka rumusnya:

$$r_{y(x_1,x_2)} = \frac{r_{x_1,x_2} - r_{x_1,y} r_{x_2,y}}{\sqrt{(1 - r_{x_1,y}^2)(1 - r_{x_2,y}^2)}}$$

Ha: Ada pengaruh/korelasi yang signifikan antara X₁ dengan X₂ apabila Y tetap.

Ho: Tidak ada pengaruh/korelasi yang signifikan antara X₂ dengan X₁ apabila Y tetap.

Selanjutnya untuk mengetahui apakah pengaruh atau hubungan pengujian ini signifikan atau tidak, maka perlu diuji dengan uji

signifikansi, yaitu dengan menggunakan rumus

t_{hitung} sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{r_{parsial} \sqrt{n-3}}{\sqrt{1-r_{parsial}^2}}, \text{ dengan:}$$

t_{hitung} : nilai yang akan dibandingkan

dengan t_{tabel}

n : jumlah sampel

$r_{parsial}$: nilai koefisien parsial

Kaidah pengujian:

Jika $t_{hitung} \geq$ dari t_{tabel} maka signifikan.

Jika $t_{hitung} \leq$ dari t_{tabel} maka tidak signifikan.

t_{tabel} dapat dicari dengan rumus:

$$db = n - 1$$

Taraf signifikan $\alpha = 0,05$

Asumsi yang digunakan berkaitan dengan pengujian hipotesis ini adalah:

1. Hipotesis kerja atau hipotesis alternatif (H_a) menyatakan:
 - a. Terdapat pengaruh yang bermakna antara kepemimpinan terhadap pencapaian kinerja dosen di Universitas Panca Marga Probolinggo.
 - b. Terdapat pengaruh yang bermakna antara motivasi terhadap pencapaian kinerja dosen di Universitas Panca Marga Probolinggo.
 - c. Terdapat hubungan yang bermakna antara kepemimpinan Guru dan motivasi secara bersama-sama terhadap pencapaian kinerja dosen di

Universitas Panca Marga
Probolinggo

2. Hipotesis nol (H_0) menyatakan:
 - a. Tidak terdapat pengaruh yang bermakna antara kepemimpinan terhadap pencapaian kinerja dosen di Universitas Panca Marga Probolinggo.
 - b. Tidak terdapat pengaruh yang bermakna antara motivasi terhadap pencapaian kinerja dosen di Universitas Panca Marga Probolinggo.
 - c. Tidak terdapat pengaruh yang bermakna antara kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama terhadap pencapaian kinerja dosen di Universitas Panca Marga Probolinggo.
 - d. Hipotesis kerja atau hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak jika t penelitian lebih besar dari pada t kritikal.
 - e. Hipotesis kerja atau hipotesis alternatif (H_a) ditolak dan hipotesis nol (H_0) diterima jika t penelitian lebih kecil atau sama dengan t kritikal.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan, peneliti menganalisis uji hipotesis sebagai berikut:

1. Dari hasil perhitungan korelasi pengaruh kepemimpinan dengan Pencapaian Kinerja

- guru diperoleh nilai t hitung sebesar 2,14 pada $db = 39$. Sedangkan nilai t kritis (t_{tabel}) pada $db = 39$ dengan *level of significance* 5% adalah sebesar 2,02. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $2,14 > 2,02$, maka hipotesis kerja (H_a) diterima dan hipotesis nol ditolak pada *level of confidence* (taraf kepercayaan) 95%. Dengan demikian, hipotesis pertama yang Peneliti kemukakan, yaitu: “Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap pencapaian kinerja dosen”, dapat diterima dengan taraf kepercayaan 95%.
2. Hasil perhitungan korelasi pengaruh motivasi dengan Pencapaian Kinerja dosen diperoleh nilai t hitung sebesar 10,25 pada $db = 39$. Sedangkan nilai t kritis (t_{tabel}) pada $db = 39$ dengan *level of significance* 5% adalah sebesar 2,02. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $10,25 > 2,02$, maka hipotesis kerja (H_a) diterima dan hipotesis nol ditolak pada *level of confidence* (taraf kepercayaan) 95%. Dengan demikian, hipotesis kedua yang Peneliti kemukakan, yaitu: “Terdapat Pengaruh motivasi terhadap pencapaian kinerja dosen”, dapat diterima dengan taraf kepercayaan 95%.
3. Hasil perhitungan korelasi pengaruh kepemimpinan dan pengaruh motivasi dengan Pencapaian Kinerja dosen diperoleh nilai t hitung sebesar 7,25 pada

$db = 39$. Sedangkan nilai t kritis (t_{tabel}) pada $db = 39$ dengan *level of significance* 5% adalah sebesar 2,02. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $7,25 > 2,02$, maka hipotesis kerja (H_a) diterima dan hipotesis nol ditolak pada *level of confidence* (taraf kepercayaan) 95%. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang peneliti kemukakan, yaitu: “Terdapat pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap pencapaian kinerja dosen”, dapat diterima dengan taraf kepercayaan 95%.

Gaya kepemimpinan akan memiliki peran terhadap efektif tidaknya komunikasi dosen dan mahasiswa dalam proses belajar mengajar, dosen yang otoriter yang berkeyakinan bahwa dirinyalah yang bertanggung jawab atas segala sesuatu, menganggap dirinya paling kuasa, paling mengetahui berbagai hal. Dosen yang demikian mengakibatkan suasana komunikasi dalam proses pembelajaran kurang menyenangkan, karena para dosen sebagai komunikasi bersifat statis, tidak diberi kesempatan untuk memberikan pandangan, pendapat maupun saran sehingga mengganggu keefektifan komunikasi antara dosen dengan para mahasiswa. Kondisi tersebut sering menimbulkan ketegangan yang bermuara pada konflik antara dosen dengan mahasiswa baik secara individual maupun secara kelompok.

Dosen dengan gaya kepemimpinan demokratis, akan menyadari bahwa dirinya

merupakan bagian dari kelompok, memberikan kesempatan kepada para dosen untuk berperan aktif dalam membuat perencanaan, keputusan, serta menilai kinerjanya. Dosen yang bertipe demokratis ini memerankan dirinya sebagai pembimbing, pengarah, memberi petunjuk kepada mahasiswa, sehingga dalam terjadi komunikasi dan interaksi yang efektif antara dosen dengan mahasiswa dan lingkungan lainnya.

Faktor penting yang harus mendapat perhatian dosen sebagai komunikator dalam berkomunikasi adalah daya tarik dan kredibilitas. Seorang komunikator akan berhasil dalam komunikasi, akan mampu mengubah sikap dan perilaku komunikan bila ada daya tarik dari diri komunikator. Dengan lain perkataan komunikan merasa ada kesamaan antara komunikator dengannya sehingga komunikan bersedia taat pada isi pesan yang disampaikan komunikator. Faktor lain yang menyebabkan keberhasilan komunikasi adalah kepercayaan komunikan terhadap komunikator. Komunikator harus memiliki wawasan yang luas dan bersikap empathy dapat merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain. Seorang komunikator harus menunjukkan empatik ketika berkomunikasi dengan komunikan dalam berbagai keadaan (mengetahui karakteristik masing-masing komunikan dan mengetahui apakah komunikan sedang sibuk, marah, bingung, sedih, kecewa dan sebagainya).

Pengembangan komunikasi, terutama komunikasi intern perlu dikembangkan, baik oleh dosen maupun mahasiswa dan personil lembaga lainnya. Komunikasi intern yang sejalin dengan baik akan memberikan membantu dalam melaksanakan serta memecahkan pekerjaan lembaga yang menjadi tugas bersama. Dosen mempunyai kewajiban untuk membina komunikasi intern dengan dosen lain, sehingga para dosen mampu dan mau bekerja sama dalam meningkatkan kemampuan dan kinerjanya. Upaya membina komunikasi tidak sekedar untuk menciptakan kondisi yang menarik, tetapi akan memberikan makna yang mendalam bagi . Dengan terjadinya komunikasi yang baik para dosen dapat bekerja dengan tenang serta terdorong untuk berprestasi lebih baik dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, apalagi sebagai seorang dosen akan menyadari bahwa tugas mendidik adalah suatu tugas yang harus dilaksanakan dengan sebaik baiknya. Dosen hendaknya mengembangkan prinsip-prinsip 1) bersikap terbuka, tidak memaksakan kehendak, tetapi sebagai fasilitator yang sifatnya mendorong suasana kekeluargaan, 2) dalam berkomunikasi dosen harus mau dan mampu mengemukakan pendapatnya dalam memecahkan suatu masalah, 3) dosen harus mengembangkan kebiasaan berdiskusi secara terbuka dan mendidik para dosen untuk mau mendengarkan pendapat orang lain secara objektif, 4) berlaku sebagai pengarah, pengatur pembicaraan, perantara dan

pengambil simpulan secara bijaksana. Sebagai pemimpin, dosen harus mampu menumbuhkan motivasi dirinya dalam melaksanakan segala tugas yang diembannya. Dosen sebagai pemimpin harus mampu membantu tenaga pendidik dan kependidikan meningkatkan standar kinerjanya, serta mematuhi aturan sebagai alat untuk menumbuhkan motivasi. Dalam penelitian ini kinerja dosen didefinisikan sebagai gambaran mengenai sikap dan perilaku dosen dalam mendukung pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijaksanaan dalam rangka upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi lembaga. Yang dapat diukur melalui indikator, layanan terhadap siswa, menunjukkan loyalitas pada lembaga dan motivasi terhadap tugas dan pekerjaan.

Hasil penelitian di Universitas Panca Marga Probolinggo melalui kuesioner menunjukkan bahwa agar lembaga memperoleh predikat standar nasional, perlu kepemimpinan dosen yang demokratis, dapat diterima oleh mahasiswa sebagai pengguna jasa dosen, pentingnya motivasi yang mengakar pada diri dosen, pentingnya pencapaian kinerja dosen. Pemimpin merupakan bagian utama dalam suatu susunan lembaga. Gaya kepemimpinan akan mempengaruhi semua komponen yang ada di dalamnya. Konsep tentang kepemimpinan di dunia pendidikan tidak bisa terlepas dari konsep kepemimpinan secara umum. Menurut Thoha (2006) menjelaskan bahwa

kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain yang tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata krama birokrasi. Kepemimpinan mempunyai ciri tidak harus terjadi dalam suatu organisasi tertentu dan bisa terjadi dimana saja. Sedangkan kepemimpinan yang dibatasi oleh tata krama birokrasi atau dikaitkan dalam suatu organisasi adalah manajemen. Sedangkan Yulk dalam Husaini (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran atau beberapa tujuan tertentu.

Pada pengertian diatas tersirat bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi suatu kondisi tertentu baik secara persuasif atau bersifat memaksa lewat penerapan motivasi yang ketat. Menurut Sinungan (2003) mendefinisikan motivasi yaitu sikap kejiwaan dari seseorang, sekelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala aturan/keputusan yang telah ditetapkan. Menurut Simamora (2006) menyatakan bahwa motivasi adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Motivasi merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam suatu organisasi.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi berkaitan erat dengan perilaku karyawan dan berpengaruh terhadap kinerja. Motivasi mendorong guru untuk memegang kuat komitmennya untuk mengabdikan pada dunia pendidikan dan meningkatkan kinerjanya. Komitmen atau tanggung jawab adalah kesediaan diri untuk melakukan sesuatu yang secara moral merupakan kewajibannya, dan berhubungan dengan kode etik jabatannya. Sedangkan kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh seseorang melalui pekerjaannya.

Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

- 1) Faktor motivasi (*motivation*); terdiri dari:
 - a) kondisi sosial; meliputi: organisasi formal, organisasi informal, kepemimpinan, dan sekitar kerja,
 - b) kebutuhan individu; meliputi: fisiologis, sosiologis, egoistic,
 - c) kondisi fisik; meliputi: lingkungan kerja.
- 2) Faktor kemampuan (*ability*); terdiri dari:
 - a) pengetahuan (*knowledge*); meliputi: pendidikan, pengalaman, latihan, dan minat,

- b) keterampilan (*skill*); meliputi: kecakapan dan kepribadian.

Dosen merupakan ujung tombak pelaksana pendidikan. Keberhasilan guru dalam melaksanakan tugasnya merupakan cerminan dari kinerja guru, dan hal tersebut terlihat dari aktualisasi kompetensi guru dalam merealisasikan tugas profesinya. Dosen dalam hubungannya dengan masyarakat masih memerlukan upaya pengembangan hubungan dengan masyarakat dan meningkatkan peran serta dosen dalam menerapkan ilmu yang dimiliki sesuai dengan tri darma perguruan tinggi. Untuk mencapai suatu tujuan organisasi secara maksimal diperlukan manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan kinerja tim atau kerja individu yang optimal. Secara umum kinerja merupakan hasil kerja seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas dalam mencapai suatu tujuan sesuai dengan job tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, S.1999. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dahyana, D. 2001. *Peranan Kepemimpinan Kepala Bagian Tata Usaha dalam Peningkatan Disiplin dan Produktivitas Pegawai*. Pasuruan: PPS Uninus.
- Danim, S. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Aktivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Dubrin, A. J. 2006. *The Complete Ideal's Guides: Leadership*. Jakarta: Prenada Media.
- Effendy, O.U. 2003. *Komunikasi Teori dan Praktek*. Pasuruan: PT Remaja Rosda Karya.
- Fathoni, A. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Hadi, S. 2002. *Metodologi Resarch*. Jogyakarta: UGM.
- Hamalik, O. 1995. *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. P. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Pasuruan: Refika Aditama.
- Martoyo, S. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mulyasa, E. 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Pasuruan: PT Remaja Rosda Karya.
- Robbins, S. P. 2005. *Management, Seven Editions* alih bahasa oleh T.Hermaya. Jakarta: Indeks.
- Sedarmayanti. 1996. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Pasuruan: Manjur Jaya.
- Simamora, H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*. Yogyakarta: STIE YPKN.
- Suderajat, H. 2003. *Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Pasuruan: CV Cipta Cemas Grafika.
- Sugiyono,. 2004. *Statistik untuk Peneelitian*. Pasuruan: CV Alfabeta.
- Sukmalana, S. 2005. *Manajemen SDM, Human Resource Planning*. Pasuruan
- Supriadi, A. S. 2002. *Dasar-dasar Prilaku Organisasi*. Yogyakarta: UII Pres.
- Surya, M. 2004. *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran*. Pasuruan. Pustaka Bani Quraisy.
- Suryadi, A., Syaeffudin, A. 2002. *Metodologi Penelitian I*. Pasuruan: PPS Uninus.
- Sutisna, M. 2002. *Pengaruh Iklim Sekolah dan Kesejahteraan Guru terhadap Produktivitas Kerja Guru*. Pasuruan: PPS Uninus.
- Suzana, S. 1997. *Dasar-dasar Proses Belajar-Mengajar*. Pasuruan: PT Sinar baru.
- Syafarudin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Thoha, M. 2006. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. PT. Raja Grafindo Persada
- Trisnamansyah, S., Sukmadinata, N. 2004. *Satuan Perkuliahan Metode Penelitian Pendidikan II*. Pasuruan: PPS Uninus.
- Widodo, 2004. *Cerdik Menyusun Proposal Penelitian Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Jakarta: Magna Script.