



# PRODUKTIVITAS KERJA

Analisis Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan Spiritual, Sikap Kerja, dan Motivasi Kerja untuk Hasil Kerja Optimal

**B**uku berbasis penelitian ini diharapkan menjadi kontribusi nyata bagi pengembangan kajian perilaku organisasi yang terus dinamis dan diminati seiring munculnya problem-problem baru yang terjadi dalam organisasi pendidikan. Semoga kehadiran buku ini diharapkan dapat bermanfaat bagi mahasiswa keguruan dan kependidikan, praktisi pendidikan maupun peminat kajian perilaku organisasi secara khusus maupun manajemen.

Produktivitas adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien. Dengan tidak mengabaikan faktor lain, buku berbasis penelitian yang mengetengahkan fakta empiris terkait pengaruh perilaku individu dalam organisasi pendidikan berupa budaya organisasi, kepemimpinan spiritual, sikap kerja, dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja.

PRODUKTIVITAS KERJA

Analisis Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan Spiritual, Sikap Kerja, dan Motivasi Kerja untuk Hasil Kerja Optimal

Dr. Candra Wijaya, M.Pd.  
Dr. H. Ojak Manurung, S.Ag., S.H., S.E., M.Pd.



# PRODUKTIVITAS KERJA

Analisis Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan Spiritual, Sikap Kerja, dan Motivasi Kerja untuk Hasil Kerja Optimal

Dr. Candra Wijaya, M.Pd.  
Dr. H. Ojak Manurung, S.Ag., S.H., S.E., M.Pd.  
EDITOR: Dr. Rahmat Hidayat, M.A.



Penerbit  
**PRENADAMEDIA GROUP**  
[DIVISI KENCANA]  
Email: pmg@prenadamedia.com  
http://www.prenadamedia.com

CLS LEADERSHIP

ISBN 978-623-218-813-6



9 786232 188136

Harga P. Jawa Rp58.000,00

# PRODUKTIVITAS KERJA

**Analisis Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan Spiritual,  
Sikap Kerja, dan Motivasi Kerja untuk Hasil Kerja Optimal**

SAMPLE

SAMPLE

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, sebagaimana yang telah diatur dan diubah dari Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002, bahwa:

**Kutipan Pasal 113**

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,- (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,- (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,- (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,- (empat miliar rupiah).

# **PRODUKTIVITAS**

# **KERJA**

**Analisis Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan Spiritual,  
Sikap Kerja, dan Motivasi Kerja untuk Hasil Kerja Optimal**

**Dr. Candra Wijaya, M.Pd.**  
**Dr. H. Ojak Manurung, S.Ag., S.H., S.E., M.Pd.**

Editor:  
**Dr. Rahmat Hidayat, M.A.**



**PRODUKTIVITAS KERJA**  
**Analisis Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan Spiritual, Sikap Kerja,**  
**dan Motivasi Kerja untuk Hasil Kerja Optimal**  
**Edisi Pertama**  
Copyright © 2021

ISBN 978-623-218-813-6  
14 x 20.5 cm  
xii, 184 hlm  
Cetakan ke-1, Februari 2021

**Kencana. 2021.1433**

**Penulis**

Dr. Candra Wijaya, M.Pd.  
Dr. H. Ojak Manurung, S.Ag., S.H., S.E., M.Pd.

**Editor**

Dr. Rahmat Hidayat, M.A.

**Desain Sampul**

Eko Widiyanto

**Penata Letak**

Lintang Novita & Arshinta Tifiri

**Penerbit**

K E N C A N A

Jl. Tandra Raya No. 23 Rawamangun - Jakarta 13220  
Telp: (021) 478-64657 Faks: (021) 475-4134

**Divisi dari PRENADAMEDIA GROUP**

e-mail: [pmg@prenadamedia.com](mailto:pmg@prenadamedia.com)

[www.prenadamedia.com](http://www.prenadamedia.com)

INDONESIA

Dilarang memperbanyak, menyebarluaskan, dan/atau mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin tertulis dari penerbit dan penulis.

# KATA PENGANTAR

Puja dan juga puji syukur selalu penulis panjatkan kepada Allah Swt. yang telah memberikan semua nikmatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku berbasis penelitian yang berjudul *Produktivitas Kerja: Analisis Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan Spiritual, Sikap Kerja, dan Motivasi Kerja untuk Hasil Kerja Optimal* ini dengan tepat waktu tanpa adanya kendala yang berarti. Selawat dan salam penulis persembahkan kepada Nabi Muhammad saw., *al-Mustafa* sang penerima kitab suci, menafsirkannya dan selanjutnya mengajarkannya kepada manusia.

Bahan dasar buku ini adalah disertasi, namun untuk keperluan buku ini banyak perubahan yang signifikan baik itu dalam bentuk penambahan ataupun pengurangan-pengurangan dilakukan. Tujuan dari penyusunan buku ini adalah untuk memudahkan para mahasiswa maupun pemerhati kajian perilaku organisasi dalam memahami bagaimana teori terkait dengan produktivitas kerja dalam kaitannya beberapa perilaku individu dalam interaksinya dengan organisasi pendidikan yang kesannya cukup rumit sehingga menjadi lebih mudah.

Keberhasilan penyusunan buku ini tentunya bukan atas usaha penulis saja namun ada banyak pihak yang turut membantu dan memberikan dukungan untuk suksesnya penulisan buku ini. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-

besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan baik secara moral ataupun material sehingga buku ini berhasil disusun.

Buku yang ada di hadapan pembaca ini tentu tidak luput dari kekurangan. Selalu ada celah untuk perbaikan. Sehingga, kritik, saran serta masukan dari pembaca sangat penulis harapkan dan penulis juga sangat terbuka untuk itu supaya buku ini semakin sempurna dan lengkap. Semoga buku ini bermanfaat. Terima kasih.

Medan, 29 September 2020

Penulis

**Candra Wijaya**  
**Ojak Manurung**

SAMPLE



# PENGANTAR EDITOR

Puja dan juga puji syukur selalu penulis panjatkan kehadirat Allah Swt. atas hidayah dan inayah-Nya kepada kita semua. Alhamdulillah dengan setetes ilmu yang dianugerahkan Allah Swt. kepada kita, sehingga dapat menjalankan aktivitas keilmuan sebagai bentuk pengabdian kepada Allah Swt. Selawat berangkai salam senantiasa kita hadiahkan keharibaan Nabi Muhammad saw. yang membawa cahaya keimanan dan keislaman kepada umat manusia, semoga kita tetap teguh menjalankan risalahnya dan termasuk umatnya yang akan mendapatkan syafaat dari Rasulullah SAW di hari akhirat nanti. *Amin.*

Buku berbasis penelitian yang berjudul *Produktivitas Kerja: Analisis Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan Spiritual, Sikap Kerja, dan Motivasi Kerja untuk Hasil Kerja Optimal* dimaksudkan untuk memudahkan para mahasiswa maupun pemerhati kajian perilaku organisasi dalam memahami bagaimana teori terkait dengan produktivitas kerja dalam kaitannya beberapa perilaku individu dalam interaksinya dengan organisasi pendidikan yang kesannya cukup rumit sehingga menjadi lebih mudah.

Akhirnya, semoga buku ini dapat memberikan pencerahan dan menambah khazanah keilmuan khususnya para pelaku pendidikan di perguruan tinggi maupun di sekolah/madrasah terkait dengan upaya mengefektifkan seluruh elemen organisasinya guna mencapai hasil kerja optimal. Selanjutnya ucapan terima

kasih yang sedalam-dalamnya diucapkan kepada semua pihak yang telah membantu dan mendukung penerbitan buku ini. Semoga buku ini bermanfaat, terima kasih.

Medan, 29 September 2020

Editor  
**Rahmat Hidayat**

SAMPLE



# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b>	<b>v</b>
<b>PENGANTAR EDITOR</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	<b>ix</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
<b>BAB 2 PRODUKTIVITAS KERJA</b>	<b>17</b>
<b>BAB 3 MOTIVASI KERJA</b>	<b>31</b>
A. Teori Kebutuhan Maslow	37
B. Teori Dua Faktor	38
C. Teori Kebutuhan McClelland	40
D. Teori Harapan	41
E. Teori ERG	43
<b>BAB 4 BUDAYA ORGANISASI</b>	<b>49</b>
<b>BAB 5 KEPEMIMPINAN SPIRITUAL</b>	<b>65</b>
<b>BAB 6 SIKAP KERJA</b>	<b>91</b>
<b>BAB 7 KERANGKA BERPIKIR</b>	<b>99</b>
A. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi	

	Terhadap Motivasi Kerja	99
B.	Pengaruh Langsung Kepemimpinan Spiritual Terhadap Motivasi Kerja	101
C.	Pengaruh Langsung Sikap Kerja Terhadap Motivasi Kerja	102
D.	Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja	103
E.	Pengaruh Langsung Kepemimpinan Spiritual Terhadap Produktivitas Kerja	105
F.	Pengaruh Langsung Sikap Kerja Terhadap Produktivitas Kerja	106
G.	Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Motivasi Kerja	106
H.	Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Spiritual Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Motivasi Kerja	107
I.	Pengaruh Tidak Langsung Sikap Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Motivasi Kerja	108
J.	Pengaruh Langsung Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja	109
K.	Pengaruh Simultan Budaya Organisasi, Kepemimpinan Spiritual, Sikap Kerja dan Motivasi Kerja Secara Bersama-sama Terhadap Produktivitas Kerja	110
<b>BAB 8</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN</b>	<b>113</b>
A.	Hasil Penelitian	113
B.	Pembahasan Hasil Penelitian	116



<b>BAB 9 KESIMPULAN DAN SARAN</b>	<b>155</b>
A. Simpulan	155
B. Saran	157
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>159</b>
<b>PARA PENULIS</b>	<b>173</b>
<b>TENTANG EDITOR</b>	<b>181</b>

SAMPLE



SAMPLE

# PENDAHULUAN

Pendidikan adalah bidang penting dan mendasar yang harus dikelola secara baik dan benar oleh pemerintah maupun masyarakat, karena proses pendidikan pada hakikatnya merupakan proses pengembangan potensi diri manusia bagi masa depan. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa: Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Oleh karena itu, membangun sumber daya manusia jauh lebih penting dari pembangunan fisik. Pembangunan sumber daya manusia menyangkut penciptaan kemampuan kerja dan penciptaan sikap mental yang baik dalam bekerja. Membangun mental harus menjadi prioritas daripada membangun sarana fisik.

Pendidikan sebagai wadah pembentukan sumber daya manusia, maka kualitas pendidikan perlu terus ditingkatkan meskipun dalam kenyataannya masih berada dalam berbagai permasalahan. Peningkatan kualitas pendidikan harus dilakukan

secara bertahap, terencana dan sistematis, terarah, dan intensif, agar mampu menyiapkan sumber daya manusia Indonesia untuk dapat bersaing dalam era globalisasi yang penuh dengan persaingan dalam berbagai lapangan kehidupan.

Seiring dengan semaraknya peningkatan kualitas pendidikan, prestasi pendidikan di Indonesia tertinggal dibandingkan negara-negara Asia lainnya, seperti Singapura, Jepang, dan Malaysia. Bahkan jika dilihat dari indeks sumber daya manusia (HDI), yang salah satu indikatornya adalah sektor pendidikan, posisi Indonesia kian menurun dari tahun ke tahun. Saat ini, Indonesia menjadi bagian dari masyarakat dunia yang sudah tidak bisa dihindari. Indonesia kini menjadi bagian dari kompetisi masyarakat dunia. Jika tidak bisa menjadi pemenang, maka akan menjadi yang kalah serta tertinggal dari masyarakat lainnya, khususnya dalam meraih pasar dan peluang kesempatan kerja yang tidak dibatasi oleh garis wilayah kenegaraan, tapi bergerak kian meluas, dan kini dimulai dari wilayah Asia Tenggara yang akan terus bergerak menjadi wilayah dunia. Oleh karena itu, menurut Rosyada menjelaskan bahwa penyiapan sumber daya manusia yang berkualitas, kompetitif serta memiliki berbagai keunggulan komparatif menjadi sebuah keharusan yang mesti menjadi perhatian dalam sektor pendidikan.<sup>1</sup>

Lebih dari tiga dasarwarsa, upaya peningkatan produktivitas sumber daya manusia menjadi isu sentral dalam wacana pembangunan manusia Indonesia. Kendati demikian, hingga saat ini tampaknya hasil yang dicapai jauh dari harapan. Hasil riset Lembaga Penelitian Politik Internasional, Keuangan, dan Bisnis di California yang melaporkan bahwa dari 42 negara yang diteliti, produktivitas sumber daya manusia di Indonesia menduduki urutan ke-35. Lima negara yang paling tinggi produktivitas kerjanya adalah Singapura, Swiss, Taiwan, Jepang, dan Korea

---

<sup>1</sup> Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: PrenadaMedia, 2002), h. 2.



Selatan. Untuk kawasan ASEAN sendiri, Filipina menduduki urutan ke-8 dan Malaysia berada pada urutan ke-14.<sup>2</sup>

Fenomena rendahnya produktivitas sumber daya manusia Indonesia juga belakangan ini diperkuat oleh informasi Badan Program Pembangunan di bawah PBB (United Nations Development Programme/UNDP) dalam laporan Human Development Report 2016 mencatat, Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia pada 2015 berada di peringkat 113, turun dari posisi 110 di 2014. Data terbaru tahun 2019, Indonesia berbagi tempat di peringkat 111 dengan Samoa. Angka harapan hidup Indonesia pada usia 71,5 tahun sementara Samoa 73,2 tahun.

IPM Indonesia masih di bawah rata-rata dunia 0,694 atau regional 0,683. Indonesia dikategorikan sebagai “negara pembangunan menengah” bersama 45 negara lainnya. Peringkat Indonesia masih jauh di bawah beberapa negara anggota ASEAN, termasuk Singapura, Brunei Darussalam, Malaysia, Thailand, dan Filipina. Singapura memiliki IPM tertinggi di antara negara-negara ASEAN dengan 0,895 dan peringkat 18 di seluruh dunia. Brunei memiliki IPM 0,855 dan berada di peringkat 30, sementara Malaysia memiliki IPM 0,769 dengan peringkat 64. Thailand dan Filipina masing-masing ada di peringkat 103 dan 114, dengan IPM 0,690 dan 0,654. Negara ASEAN lain seperti Vietnam, Laos, dan Kamboja ada di bawah Indonesia.

Data dalam *Education For All (EFA) Global Monitoring Report (2011): The Hidden Crisis, Armed Conflict and Education* yang dikeluarkan UNESCO, Indeks Pembangunan Pendidikan Indonesia pada 2008 adalah 0,934 (*ranking* 69 dari 127 negara). Posisi ini jauh tertinggal dari Brunei Darussalam (peringkat 34) dan Jepang (*ranking* 1 dunia). Adapun Malaysia berada di peringkat 65, Filipina (85), Kamboja (102), India (107), dan Laos (109). Peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia tidak ter-

<sup>2</sup> B. Kussriyanto, *Meningkatkan Produktivitas*, (Jakarta: Pustaka Binama Pressindo, 1991), h. 4.



lepas dari unsur produktivitas kerja yang melingkupinya dalam hal ini tingkat produktivitas kerja di Indonesia masih rendah.

Rendahnya produktivitas kerja di Indonesia karena kualitas sumber daya manusia yang tidak mampu bersaing, mutu pendidikan rendah, kurikulum pendidikan tidak sesuai dengan kebutuhan pasar kerja, fasilitas balai latihan kerja tidak optimal, dan perhatian pemerintah daerah rendah. Rendahnya produktivitas juga disebabkan minimnya penghargaan dan intensif bagi yang memiliki prestasi.<sup>3</sup> Gejala lain yang mengindikasikan rendahnya kualitas sumber daya manusia Indonesia belakangan ini, sebagaimana diberitakan dalam berbagai media massa adalah kecenderungan penyalahgunaan jabatan, penurunan disiplin, dan berbagai penyimpangan lainnya secara normatif dianggap sebagai perilaku tidak terpuji.<sup>4</sup>

Gambaran mengenai kondisi sumber daya manusia Indonesia sebagaimana dikemukakan di atas, secara umum terjadi baik pada instansi pemerintah, swasta, lembaga pendidikan, maupun organisasi yang sifatnya nirlaba. Pada lembaga pendidikan terkhusus di perguruan tinggi, produktivitas kerja identik dengan hasil kerja seluruh civitas akademika dalam pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian masyarakat, pengelolaan program studi, dan pemenuhan kebutuhan pelanggan program studi.

Amanat Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen disebutkan bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasi, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

<sup>3</sup> Ninin Damayanti, Produktivitas Kerja di Indonesia Sangat Rendah., [www.tempointeraktif.com](http://www.tempointeraktif.com)

<sup>4</sup> Dahlan Nasution, *Politik Internasional: Konsep dan Teori*, (Jakarta: Gramedia, 1990), h. 256.



Dosen sebagai tenaga pendidik profesional dan sebagai seorang ilmuwan mempunyai peran yang sangat strategis dan memiliki tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan dan mampu meningkatkan produktivitasnya dalam menghasilkan karya ilmiah dan penelitian, sebagai salah satu tugas utama seorang dosen. Harapan ini tidak terpenuhi sebagaimana yang diharapkan, fakta empiris di lapangan menunjukkan bahwa produktivitas penelitian dosen cenderung tertinggal karena aktivitas transfer pengetahuan lebih ditekankan pada pengajaran dibandingkan penelitian.<sup>5</sup> Selain itu, beban mengajar yang tinggi membuat dosen kurang waktu dalam melakukan penelitian sehingga dosen cenderung mengalokasikan waktu yang lama hanya untuk mempersiapkan materi mengajar dalam kelas. Rendahnya kemampuan dosen dalam meneliti juga menjadi tantangan dalam membangun budaya meneliti di Indonesia.<sup>6</sup> Keterbatasan fasilitas juga menjadi hambatan pertumbuhan penelitian di Indonesia. Perpustakaan masih banyak yang tidak dilengkapi dengan *database* jurnal yang *up to date*, laboratorium dan peralatan yang belum otomatisasi, dan dana serta *reward* melakukan penelitian yang dianggap belum sepadan.<sup>7</sup>

Kondisi di atas tidaklah jauh dari kenyataan yang terjadi di Universitas Islam Sumatera Utara (UISU) yang didirikan pada tanggal 7 Januari 1952 yang pada mulanya bernama Akademi Islam Indonesia (setara dengan kelas III SMA bagian A), kemudian berubah menjadi Perguruan Tinggi Islam Indonesia (PTII), dan terakhir diubah lagi menjadi Universitas Islam Sumatera Utara seperti sekarang ini,<sup>8</sup> meskipun berdasarkan hasil perang-

<sup>5</sup> [http://unnes.ac.id/berita/publikasi-ilmiah-peneliti-di-perguruan-tinggi-indonesia-masih-rendah/diakses\\_pada\\_April\\_2016](http://unnes.ac.id/berita/publikasi-ilmiah-peneliti-di-perguruan-tinggi-indonesia-masih-rendah/diakses_pada_April_2016).

<sup>6</sup> Arief Furqan. *Potret Penelitian di PTAI: Harapan dan Kenyataan*. diakses pada <http://www.ditpertais.net/artikel/arief01.asp> pada April 2016.

<sup>7</sup> <http://edukasi.kompas.com/read/2011/10/27/05173383/Tak.Ada.Rencana.Naikkan.Gaji.Peneliti> diakses pada Mei 2016.

<sup>8</sup> Tim UISU Medan, *UISU Dulu, Kini dan Akan Datang*, (Medan: UISU, 2017), h. 12.



kingan Menristek Dikti tahun 2017 menempatkan Universitas Islam Sumatera Utara (UISU) menjadi perguruan tinggi swasta di peringkat pertama atau nomor satu di lingkungan kopertis wilayah 1 dan di-*ranking* 124 secara nasional.<sup>9</sup>

Data di atas menunjukkan bahwa secara lokal UISU sudah menempatkan diri sebagai PTS yang patut dipertimbangkan, namun secara nasional UISU terus diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya terutama dalam kaitan peningkatan mutu sumber daya manusia, kemahasiswaan, kelembagaan serta penelitian dan publikasi sebagai instrumen pengukuran produktivitas kerja UISU pada satu sisi dan produktivitas dosen pada sisi yang lain.

Pemahaman mengenai faktor-faktor pendorong produktivitas dosen penting untuk diketahui. Hal ini terjadi karena perguruan tinggi sebagai salah satu elemen dalam sistem pendidikan nasional mempunyai tanggung jawab dalam mencerdaskan kehidupan bangsa terutama berkaitan dengan hasil-hasil penelitian yang bermutu untuk memecahkan masalah kemanusiaan dan kebangsaan. Selain itu, perguruan tinggi adalah institusi yang didedikasikan tidak hanya untuk menyebarkan ilmu pengetahuan tapi juga untuk menciptakan pengetahuan baru melalui penelitian.

Produktivitas kerja dosen pada dasarnya dipengaruhi oleh sikap mental berupa motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja, pendidikan, keterampilan, manajemen hubungan industrial Pancasila, tingkat penghasilan dan kesehatan, jaminan sosial, lingkungan sosial dan iklim kerja, sarana produksi, teknologi, dan kesempatan berprestasi.<sup>10</sup> Colquit, Lepine, dan Wesson dalam bentuk suatu model yang disebut *integratif model of organization behavior* menegaskan bahwa *outcomes* individu yang dianggap

<sup>9</sup><https://sumut.antaranews.com/berita/173436/kopertis-uisu-pts-nomor-satu>. Diakses pada tanggal 24 Februari 2020.

<sup>10</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), h. 12.



turut memengaruhi perilaku kinerja dan komitmen organisasi terdiri atas: kepuasan kerja, stres, motivasi, kepercayaan, keadilan dan etika, serta pembelajaran dan pengambilan keputusan. Sementara itu, mekanisme individu dipengaruhi oleh mekanisme organisasi yang terdiri atas, budaya organisasi dan struktur organisasi, mekanisme kelompok, yang terdiri: gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan, proses tim, karakteristik tim, serta karakteristik individu, yang terdiri atas: kepribadian dan nilai budaya serta kemampuan.<sup>11</sup>

Mc. Shane dan Glinow mengembangkan suatu model perilaku organisasi. Model yang mereka kembangkan dikenal dengan *model of individual behavior and results*. Model ini menunjukkan empat faktor yang memengaruhi kinerja atau produktivitas kerja individu, yaitu motivasi, kemampuan, peran, persepsi, dan faktor situasi. Menurut Shane dan Glinow jika empat faktor ini melemah maka kinerja atau produktivitas individu akan berkurang. Motivasi, kemampuan, peran, persepsi dan faktor situasi ini ditentukan oleh karakter individu berupa nilai.<sup>12</sup> Pada model *organizational behavior* Dasar Tahap II yang dikembangkan Robbins, dijelaskan bahwa kinerja individu dapat terlihat dari produktivitas, absensi, pergantian karyawan, kewargaan, kepuasan. Menurutnya, kinerja individu dipengaruhi oleh perilaku-perilaku pada tingkat: (1) individu berupa ciri biografis, kepribadian dan emosi, nilai dan sikap, kemampuan, persepsi, motivasi, pembelajaran individu dan pengambilan keputusan; (2) kelompok berupa perubahan dan stres, komunikasi, konflik, kekuasaan dan politik, tim-tim kerja, struktur kelompok, kepemimpinan dan kepercayaan dan pengambilan keputusan kelompok, dan (3) sistem organisasi berupa budaya organisasi, struktur organisasi, desain kerja dan teknologi, dan kebijakan dan praktik sumber

<sup>11</sup> Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Work Place*, (New Jersey, New York: Mc Graw-Hill, 2009), h. 8.

<sup>12</sup> McShane, Steven L, dan Glinow, Mary Ann Von, *Organizational Behavior*, (New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2007), h. 24.



daya manusia. Semua faktor-faktor pada tiap tingkatan analisis ini saling berinteraksi dan memberikan pengaruh terhadap kinerja individu.<sup>13</sup>

Benardin dan Russel menjelaskan faktor penentu besar kecilnya produktivitas adalah pengetahuan, keterampilan, kompetensi (kemampuan), sikap, dan perilaku.<sup>14</sup> Selanjutnya Gomes juga menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja, yaitu: (1) *knowledge*/pengetahuan; (2) *skill*/keahlian; (3) *ability*/kemampuan; (4) *attitude*/sikap; dan (5) *behavior*/perilaku.<sup>15</sup> Berdasarkan pandangan Sedarmayanti, Colquit, Shane dan Glinow, Slocum dan Hellriegel, Benardin dan Russel maupun Gomes di atas, dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan spiritual, sikap kerja dan motivasi kerja menjadi variabel penentu bagi upaya meningkatkan produktivitas kerja dosen.

Budaya organisasi menjadi faktor penentu motivasi kerja maupun produktivitas kerja dosen. Budaya didefinisikan sebagai tatanan pengetahuan, pengalaman, kepercayaan, nilai, sikap, makna, hierarki, agama, waktu, peranan, hubungan, ruang, konsep alam semesta, objek-objek materi dan milik yang diperoleh sekelompok besar orang dari generasi ke generasi melalui usaha individu dan kelompok.<sup>16</sup> Budaya memberi tahu para karyawan bagaimana segala sesuatu dilakukan dan apa yang penting, di samping mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Lunenburg dan Ornstein menegaskan bahwa kultur organisasi memengaruhi kinerja pegawai, keefektifan organisasi, proses struktural

<sup>13</sup> Robbins, Stephen P., *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Indeks, 2003), h. 34.

<sup>14</sup> John H. Benardin dan Joy E. A. Russel, 1993, *Human Resources Management*, (Singapore: McGraw Hill Inc, 1993), h. 40.

<sup>15</sup> Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi, 2003), h. 160.

<sup>16</sup> Dede Mulyana dan Jalaluddin Rakhmat, *Komunikasi Antarbudaya: Panduan Berkomunikasi dengan Orang-orang Berbeda Budaya*, (Bandung: Rosdakarya, 2003), h. 18.



organisasi serta banyak proses manajemen atau administrasi lain seperti motivasi, kepemimpinan, pembuatan keputusan, komunikasi, dan perubahan.<sup>17</sup>

Kepemimpinan juga turut memengaruhi motivasi kerja dan produktivitas kerja dosen. Menurut Sondang Siagian,<sup>18</sup> kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya, sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi yang hal itu mungkin tidak disenangi. Kemudian menurut Hasibuan, pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.<sup>19</sup> Sehingga kepemimpinan adalah seseorang yang memiliki sifat mampu mempergunakan wewenangnya untuk dapat mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun kepemimpinan menurut Alan Keith,<sup>20</sup> dimaknai sebagai penciptaan cara bagi orang untuk ikut berkontribusi dalam mewujudkan sesuatu yang luar biasa. Sehingga kesimpulannya kepemimpinan merupakan salah satu fungsi organisasi yang memungkinkan seseorang mampu memengaruhi orang lain untuk dapat melakukan suatu pekerjaannya demi tercapainya suatu tujuan organisasi.

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan spiritual, maka kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahian) dan lebih banyak mengandalkan kecerdasan spiritual dalam kegiatan kepemimpinan.<sup>21</sup> Kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang sangat menjaga

<sup>17</sup> Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein., *Educational Administration: Concepts and Practices*, (Belmont: Wadsworth, 2004), h. 89-90.

<sup>18</sup> Sondang Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), h. 62.

<sup>19</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Edisi Revisi Bumi Aksara. 2012), h. 169.

<sup>20</sup> Seperti yang dikutip oleh Kouzes dan Posner, *Leadership The Challenge* (Tantangan Kepemimpinan), (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2002), h. 3.

<sup>21</sup> Tobroni. *The Spiritual Leadership*, (Malang: UMM, 2005), h. 6.



nilai-nilai etis dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual. Kepemimpinan spiritual (*spiritual leadership*), bukanlah tentang kecerdasan dan keterampilan dalam memimpin belaka. Namun juga menjunjung nilai-nilai kebenaran, kejujuran, integritas, kredibilitas, kebijaksanaan, belas kasih, yang membentuk berperan dalam menstimulasi anggota untuk bersama-sama terlibat dalam upaya mewujudkan cita-cita sekolah.<sup>22</sup> Kepemimpinan spiritual yang berbasis etika religius mendorong munculnya kejujuran hati, *fairness*, pengenalan diri sendiri, fokus pada amal saleh, dan tidak spiritualisme yang tidak dogmatis, bekerja lebih efisien, membangkitkan yang terbaik dalam diri sendiri dan orang lain, keterbukaan menerima perubahan, disiplin yang tetapi tetap fleksibel, santai dan cerdas, serta kerendahan hati. Keberhasilan seorang pimpinan spiritual, tidak ditentukan oleh seorang atau beberapa orang saja. Keberhasilan itu justru merupakan hasil bersama antara pimpinan dan orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin tidak akan banyak berbuat tanpa partisipasi yang dipimpinnya. Sebaliknya orang-orang yang dipimpin, tidak akan efektif menjalankan tugas dan kewajibannya tanpa pengendalian, penerahan, dan kerja sama dengan pimpinan.

Dari pernyataan ini, maka layaklah Hadari dan Nawawi menyatakan bahwa keberhasilan kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan mengendalikan sejumlah orang, menjadi satu regu atau tim yang kompak.<sup>23</sup> Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan memengaruhi atau memberi motivasi orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berke-wajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi guru di

---

<sup>22</sup> Tzong, K.T., & Cheng, Y.C., "School organizational health and teacher commitment: A contingency study with multi-level analysis". [versi elektronik]. *Educational research and evaluation*, 5(3), 1999), h. 249-268.

<sup>23</sup> Martini M. Hadari dan Hadari Nawawi, *Kepemimpinan yang Efektif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006), h. 36.



lingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap guru agar dapat menimbulkan kepuasan dan motivasi kerja dan komitmen organisasi sehingga bermuara pada kinerja yang tinggi.

Senada dengan hal ini, Robbins melalui *The Path – Goal Model* mengemukakan bahwa kinerja maupun kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua situasi, yaitu faktor lingkungan yang di luar kontrol bawahan yang meliputi struktur tugas, sistem otoritas formal dan kelompok kerja sementara itu faktor yang dikontrol adalah karakteristik personal yang meliputi lokus kontrol, pengalaman dan kemampuan, dan dari kedua faktor ini perilaku yang ditunjukkan oleh pimpinan adalah memberikan dorongan dengan memberikan bimbingan, latihan, dukungan, dan imbalan.<sup>24</sup> Hasil penelitian yang sejalan dengan pandangan ahli di atas dilakukan oleh Thayib, Christiananta, dan Eliyana yang membuktikan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja.<sup>25</sup>

Faktor lain yang dianggap turut memengaruhi produktivitas kerja dosen adalah sikap kerja yang dimilikinya terkait dengan kesediaan untuk bekerja bersama, dapat menerima tambahan tugas, dan bekerja dalam suatu tim. Adanya sikap kerja yang baik di kalangan dosen pada sebuah perguruan tinggi seperti: bekerja secara *team work* akan mendorong untuk melaksanakan tugas-tugas yang diembankan kepada dosen untuk menyelesaikannya dengan baik di samping itu, sikap kerja yang positif diharapkan akan memunculkan sikap kekompakan dan tentunya dengan munculnya hal ini keberhasilan organisasi akan mudah tercapai, yaitu output produksi (produktivitas). Hal ini sejalan

<sup>24</sup> Stephen P. Robbins, *Organizational Behaviour*, (New Jersey: Prentice Hall Pearson Education Inc., 2003), h. 362.

<sup>25</sup> Christiananta, B. Thayib, Sulasmi S., dan Eliyana, A., "Pengaruh Spiritual Leadership, Stres Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan dan Prestasi Kerja Social Worker", (*Jurnal Bimbingan dan Konseling Islam*, Vol. 03, No. 01, 2013), h. 1-16.



dengan penelitian yang dilakukan Sukirman,<sup>26</sup> Nasrun dan Tri Bodro Astuti<sup>27</sup> menyimpulkan bahwa sikap kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Hal ini berarti bahwa apabila sikap kerja lebih ditingkatkan maka produktivitas kerja juga akan mengalami peningkatan.

Motivasi juga memengaruhi produktivitas kerja dosen. Motivasi adalah tenaga pendorong dari dalam yang menyebabkan manusia berbuat sesuatu atau berusaha untuk memenuhi kebutuhan. Motivasi mula-mula muncul karena kebutuhan yang belum terpuaskan (*unsatisfied need*) kemudian menimbulkan ketegangan (*tension*), ketegangan tersebut sebagai dorongan (*drives*) yang mengantar pada pemilihan tindakan (*search behavior*), sehingga kebutuhan terpenuhi secara memuaskan, dan pada akhirnya bisa mengurangi ketegangan.<sup>28</sup>

Motivasi merupakan *the will to do*, yakni kemampuan atau dorongan pada diri manusia yang menyebabkan ia bertindak, berpikir dan berbicara dengan cara tertentu untuk sasaran tertentu.<sup>29</sup> Motivasi berkaitan dengan proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi dalam diri seseorang. Dalam konteks organisasi, motivasi diartikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan upaya tingkat yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan individual. Hoy & Miskel menyebutkan bahwa pada dasarnya kinerja atau produktivitas kerja itu sendiri merupakan hasil penggabungan antara kemampuan dan motivasi. Hasil penelitian Mc

<sup>26</sup> Sukirman, Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Penguasaan Ketrampilan Pembelajaran Terhadap Produktivitas Guru Mata Pelajaran Akuntansi., *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, Vol. 2 No. 2 Juli, Tahun 2007, h. 234.

<sup>27</sup> Nasrun dan Tri Bodro Astuti, *Faktor-faktor yang Memengaruhi Produktivitas Kerja (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT Mazuvo Indonesia*, (Semarang: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala, 2012), h. 21.

<sup>28</sup> Robbins, Stephen P. & Timoty A. Judge, *Organizational Behavior*, (New Jersey: Pearson Education, Inc, 2009), h. 662.

<sup>29</sup> Steers, Richard M. & Lyman W. Porter, *Motivation and Work Behavior*, (New York: McGraw-Hill, 1995), h. 352.



Clalland menjelaskan bahwa terdapat korelasi antara motivasi berprestasi terhadap prestasi kerja. Demikian juga Mahateru menjelaskan bahwa kunci utama *performance* terletak pada motivasi untuk bekerja.<sup>30</sup> Chalpin juga menyebutkan bahwa motivasi berprestasi merupakan: (1) keinginan seseorang untuk meraih kesuksesan; (2) keinginan seseorang untuk melibatkan diri dalam tugas; (3) keinginan untuk berhasil melaksanakan tugas yang sulit. Demikian juga dengan hasil penelitian Glover & Bruning menjelaskan bahwa individu yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi akan selalu bekerja keras supaya berhasil tanpa mengharapkan imbalan atau pujian.

Wibowo menyebutkan motivasi dapat dipastikan memengaruhi kinerja atau produktivitas kerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuknya.<sup>31</sup> Dalam model *A Job Performance Model of Motivation* yang dikembangkan oleh Robert Kraitner dan Angelo Kinichi diperlihatkan bagaimana perilaku individu yang termotivasi (*motivated behavior*) memengaruhi kinerja. Model tersebut menyebutkan bahwa pekerja akan lebih termotivasi secara langsung apabila mereka percaya bahwa kinerja mereka akan dikenal dan dihargai.<sup>32</sup>

Fakta empiris penelitian yang dilakukan oleh Purnama menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh variabel motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan adalah sebesar 0,502 (50%).<sup>33</sup> Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan atau penurunan variabel motivasi kerja akan berdampak searah dengan peningkatan atau penurunan variabel produktivitas kerja. Apabila semakin baik pelaksanaan motivasi kerja, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja yang diperoleh. Hal ter-

<sup>30</sup> Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G., *Educational Administration Theory, Research, And Practice* 6th ed., International Edition, (Singapore: McGraw-Hill Co, 2001), h. 72.

<sup>31</sup> Wibowo. *Manajemen Kinerja Edisi Ketiga*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2012), h. 32.

<sup>32</sup> Kreitner, Robert, dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, (New York: McGraw-Hill Companies Inc, 2012), h. 310.

<sup>33</sup> Ridwan Purnama. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Bagian Produksi*, CV Epsilon Bandung, Jurnal Strategic, Volume 7, Nomor 14, September 2008.



sebut sesuai dengan pendapat Hasibuan bahwa motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para pegawai sekaligus tercapai tujuan organisasi.<sup>34</sup> Klinger dan Nanbaldin sebagaimana dikutip oleh Faustino Cardoso Gomes menyatakan bahwa: "... produktivitas merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (*effort*), yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (*ability*), yang diperoleh melalui latihan-latihan. Motivasi kerja merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan untuk menghasilkan produktivitas kerja karyawan sehingga dapat melancarkan pekerjaan karyawan."<sup>35</sup> Sesuai dengan pendapat J. Ravianto yang mengemukakan bahwa produktivitas seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berhubungan dengan orang itu maupun faktor-faktor di luar dirinya, seperti pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gaji dan kesehatan, teknologi, manajemen, dan kesempatan berprestasi.<sup>36</sup>

Jelaslah bahwa motivasi mempunyai pengaruh terhadap produktivitas di mana apabila motivasi seorang karyawan baik, maka produktivitas perusahaan pun akan meningkat, begitu juga sebaliknya apabila motivasi seorang karyawan rendah maka produktivitas perusahaan pun akan menurun. Meskipun motivasi bukanlah satu-satunya faktor yang memengaruhi produktivitas tetapi motivasi mempunyai peranan dan pengaruh yang cukup penting dalam peningkatan produktivitas kerja.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang produktivitas kerja dosen berikut faktor yang memengaruhinya yakni budaya organisasi, kepemimpinan spiritual sikap kerja dan motivasi kerja.

<sup>34</sup> Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: CV Haji Masagung, 2002), h. 153.

<sup>35</sup> Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi, 2003), h. 160.

<sup>36</sup> Ravianto, J., *Produktivitas dan Manusia Indonesia*, (Jakarta: SIUP, 1988), h. 12.



Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah di atas, jelaslah bahwa terdapat banyak yang memengaruhi produktivitas kerja. Hasil analisis terhadap model *Integrative Model of Organization Behavior* yang dikemukakan oleh Colquit, Lepine, dan Wesson yang menegaskan bahwa *outcomes* individu yang dianggap turut memengaruhi produktivitas kerja terdiri atas: kepuasan kerja, stres, motivasi, kepercayaan, keadilan dan etika, serta pembelajaran dan pengambilan keputusan. Mekanisme individu dipengaruhi oleh mekanisme organisasi yang terdiri atas, budaya organisasi dan struktur organisasi, mekanisme kelompok, yang terdiri: gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan, proses tim, karakteristik tim, serta karakteristik individu, yang terdiri atas: kepribadian dan nilai budaya serta kemampuan atau kompetensi.

Model ini memperlihatkan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan spiritual dan sikap kerja sebagai faktor yang berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja, sedangkan terhadap produktivitas kerja merupakan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan pandangan Colquit ini, dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan spiritual, sikap kerja dan motivasi kerja menjadi variabel penentu bagi upaya meningkatkan produktivitas kerja.

Dalam penelitian ini, tujuan yang ingin dicapai yaitu untuk mengetahui hasil analisis dari:

1. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja.
2. Pengaruh langsung kepemimpinan spiritual terhadap motivasi kerja.
3. Pengaruh langsung sikap kerja terhadap motivasi kerja.
4. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja.
5. Pengaruh langsung kepemimpinan spiritual terhadap produktivitas kerja.
6. Pengaruh langsung sikap kerja terhadap produktivitas kerja.



7. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja.
8. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan spiritual terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja.
9. Pengaruh tidak langsung sikap kerja terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja.
10. Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap produktivitas kerja.
11. Pengaruh simultan antara budaya organisasi, kepemimpinan spiritual, sikap kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja.

SAMPLE

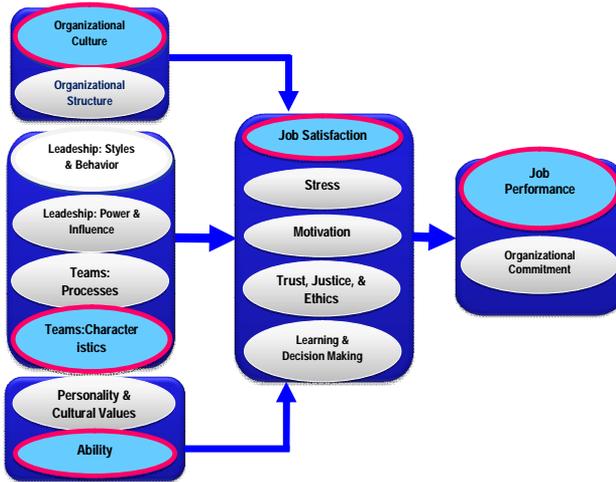


## PRODUKTIVITAS KERJA

Seseorang perlu bekerja untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan. Orang yang bekerja cenderung akan dihadapkan pada hal-hal baru, sehingga dengan bekerja seseorang akan mendapatkan tambahan pengalaman, yang akan menambah kemajuan dalam hidupnya. Dari proses bekerja, dapat dilihat bagaimana produktivitas kerja atau kinerja seseorang tersebut. Colquitt, dkk. menyebutkan bahwa *outcomes* individu dalam organisasi berupa salah satunya adalah kinerja. *Outcomes* individu dipengaruhi oleh mekanisme individu yang terdiri atas; kepuasan kerja, stres, motivasi, kepercayaan, keadilan dan etika, serta pembelajaran dan pengambilan keputusan. Mekanisme individu dipengaruhi oleh mekanisme organisasi yang terdiri atas, budaya organisasi dan struktur organisasi, mekanisme kelompok, yang terdiri: gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan, proses tim, karakteristik tim, serta karakteristik individu, yang terdiri atas: kepribadian dan nilai budaya serta kemampuan.<sup>37</sup> Dapat dilihat pada gambar berikut:

---

<sup>37</sup> Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior*, (New York: Mc Graw Hil, 2009), h. 8.



**Gambar 2.1. Integrative Model of Organization Behavior**

Sumber: Colquitt, Lepine, Wesson, *Organizational Behavior*, McGraw Hill, 2009, h. 8.

Secara umum, produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik berupa barang atau jasa dengan masukan yang sebenarnya. Produktivitas juga mengandung arti perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*), yang berkaitan dengan sikap mental produktif antara lain: menyangkut sikap, spirit, motivatif, disiplin, kreatif, inovatif, dinamis, dan profesionalisme.

Robbins dan DeCenzo menjelaskan produktivitas adalah seluruh keluaran dari barang dan jasa yang diproduksi dibagi dengan masukan yang diperlukan untuk menghasilkan dari keluaran tersebut. Produktivitas adalah gabungan dari orang-orang dengan variabel-variabel operasi.<sup>38</sup> Oleh karena itu, organisasi yang efektif akan memaksimalkan produktivitas dengan secara berhasil memadukan orang-orang ke dalam seluruh sistem operasi.

<sup>38</sup> Stephen P. Robbins dan David DeCenzo, *Fundamentals of Management, Essential Concepts and Applications*, Fourth Edition, (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2003), h. 402.



Siagian menjelaskan produktivitas adalah kemampuan memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal, kalau mungkin yang maksimal.<sup>39</sup> Produktivitas secara sederhana dimaknai sebagai hubungan antara kualitas yang dihasilkan dengan jumlah kerja yang dilakukan untuk mencapai hasil itu. Adapun secara umum adalah bahwa produktivitas merupakan rasio antara kepuasan atas kebutuhan dan pengorbanan yang dilakukan.<sup>40</sup> Adapun Simanjuntak memandang produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari kemarin harus lebih baik dari hari ini. Cara kerja hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hasil kerja yang dicapai esok hari harus lebih baik dari yang diperoleh hari ini.<sup>41</sup>

Kast dan Rosenzweig menjelaskan produktivitas dalam sistem ekonomi, organisasi atau individu adalah output per unit input yang menggambarkan adanya ukuran efisiensi dalam penggunaan sumber daya pada level masyarakat, organisasi atau individu.<sup>42</sup> Senada dengan hal tersebut, Washinin sebagaimana dikutip Syarif menjelaskan produktivitas mencakup dua konsep dasar, yaitu daya guna dan hasil guna. Daya guna menggambarkan tingkat bersumber manusia, dana, dan alam yang digunakan untuk mengusahakan hasil tertentu, sedangkan hasil guna menggambarkan akibat dan kualitas dari hasil yang diusahakan.<sup>43</sup> Selanjutnya dijelaskan Moekijat bahwa produktivitas kerja biasanya dinyatakan dengan suatu imbangannya dari hasil kerja rata-rata dalam hubungannya dengan jam kerja rata-rata dari yang diberi-

<sup>39</sup> Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), h. 15.

<sup>40</sup> Rusli Syarif, *Produktivitas*, (Bandung: Angkasa, 1991), h. 1.

<sup>41</sup> Payman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 1996), h. 34.

<sup>42</sup> Fremont E. Kast dan James R. Rosenzweig, *Organisasi dan Manajemen Jilid 2*, Alih bahasa: A. Hasyim Ali, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), h. 928.

<sup>43</sup> Rusli Syarif, *Produktivitas*, (Bandung: Angkasa, 1991), h. 1.



kan dengan proses tersebut.<sup>44</sup>

Nawawi dan Martini menjelaskan secara konkret konsep produktivitas kerja sebagai berikut: (1) produktivitas kerja merupakan perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh dengan jumlah kerja yang dikeluarkan. Produktivitas kerja dikatakan tinggi jika hasil yang diperoleh lebih besar daripada sumber tenaga kerja yang digunakan dan sebaliknya, dan (2) produktivitas yang diukur dari daya guna (efisiensi penggunaan personal sebagai tenaga kerja). Produktivitas ini digambarkan dari ketepatan penggunaan metode atau cara kerja dan alat yang tersedia, sehingga volume dan beban kerja dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia. Hasil yang diperoleh bersifat nonmaterial yang tidak dapat dinilai dengan uang, sehingga produktivitas hanya digambarkan melalui efisiensi personal dalam pelaksanaan tugas-tugas pokoknya.<sup>45</sup>

Hal senada dijelaskan Hasibuan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara *output* (hasil) dengan input (masukan). Jika produktivitas naik, ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.<sup>46</sup> Produktivitas juga bermakna sebagai sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.<sup>47</sup> Pandangan ini memerlukan landasan mentalitas berupa kesadaran akan kualitas dan penghargaan terhadap sesama manusia, serta semangat kelompok yang kuat untuk meningkatkan mutu organisasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan mutu kehidupan. Pandangan ini memfokuskan pada penguna-

<sup>44</sup> Moekijat, *Administrasi Perkantoran*, (Bandung: Mandar Maju, 1998), h. 181.

<sup>45</sup> Hadari Nawawi dan Martini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif*, (Yogyakarta: UGM Press, 1990), h. 97-98.

<sup>46</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 41.

<sup>47</sup> Dewan Produktivitas Nasional, *Orientasi Produktivitas dan Ekonomi Jepang: Apa yang harus dilakukan Indonesia*, dalam J. Ravianto, (Universitas Indonesia: Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas, 1986), h. 280.



an sumber daya manusia sebagai bagian dari keseluruhan sumber daya yang digunakan dalam produktivitas.

Russel dan Taylor menguraikan tentang produktivitas adalah suatu ukuran dari keefektifan suatu organisasi dalam mengubah masukan menjadi keluaran. Secara luas didefinisikan produktivitas sebagai perbandingan antara keluaran dengan masukan. Dalam kenyataan, semua aspek perbaikan kualitas mempunyai suatu dampak yang menguntungkan pada ukuran yang berbeda dari produktivitas. Perbaikan bentuk produk dan proses produksi, perbaikan kualitas material dan suku cadang, dan perbaikan bentuk pekerjaan dan aktivitas kerja, semuanya akan meningkatkan produktivitas.<sup>48</sup>

Paul sebagaimana dikutip Saksono menjelaskan pengertian produktivitas yaitu perbandingan antara hasil yang diproduksinya atau dalam pengertian yang lebih umum, rasio antara kepuasan yang dikehendaki dan pengorbanan yang dilakukan.<sup>49</sup> Hal senada dijelaskan Burhanuddin bahwa produktivitas adalah *output* yang diakibatkan dari input.<sup>50</sup>

Stevenson menjelaskan produktivitas sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Pencapaian hasil yang dimaksud melalui gerak dinamis seseorang dalam bekerja.<sup>51</sup> Oleh karena itu penggunaan sumber daya dalam produktivitas tidak dapat menggantikan sumber daya yang lain, jadi harus membuat semuanya produktif.<sup>52</sup>

Menurut piagam OSLA tahun 1984 sebagaimana dikutip Ravianto bahwa konsep produktivitas dimakna sebagai:

a. Produktivitas adalah konsep universal, dimaksudkan untuk

<sup>48</sup> Robert S. Russel dan Bernard W. Taylor, *Operations Management Focusing on Quality and Competitiveness*, Second Edition, (New Jersey: Prentice Hall, 1998), h. 99-100.

<sup>49</sup> Slamet Saksono, *Administrasi Kepegawaian*, (Yogyakarta: Kanisius, 1988), h. 112.

<sup>50</sup> Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 102.

<sup>51</sup> William J. Stevenson, *Production/Operations Management*, 5<sup>th</sup> Edition, (Chicago: Irwin, 1994), h. 40.

<sup>52</sup> Peter F Drucker, *Professionals' Productivity*, (ProQuest Company, 2002), h. 50.



- menyediakan semakin banyak barang dan jasa untuk semakin banyak orang dengan menggunakan sedikit sumber daya.
- b. Produktivitas berdasarkan atas pendekatan multidisiplin yang secara efektif merumuskan tujuan rencana pembangunan dan pelaksanaan cara-cara produktif dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien namun tetap menjaga kualitas.
  - c. Produktivitas terpadu menggunakan keterampilan modal, teknologi manajemen, informasi, energi, dan sumber daya lainnya untuk mutu kehidupan yang mantap bagi manusia melalui konsep produktivitas secara menyeluruh.
  - d. Produktivitas berbeda di masing-masing negara dengan kondisi, potensi, dan kekurangan serta harapan yang dimiliki oleh negara yang bersangkutan dalam jangka panjang dan pendek, namun masing-masing negara mempunyai kesamaan dalam pelaksanaan pendidikan dan komunikasi.
  - e. Produktivitas lebih dari sekadar ilmu teknologi dan teknik manajemen, akan tetapi juga mengandung filosofi dan sikap mendasar pada motivasi yang kuat untuk terus-menerus berusaha mencapai mutu kehidupan yang baik.<sup>53</sup>

Korb menuliskan pengertian produktivitas adalah sebagai kesediaan para pekerja untuk mengarahkan tenaga dalam menghasilkan barang dan jasa yang menjadi tujuan usaha tertentu. Produktivitas dapat ditingkatkan dengan menempuh jalan sebagai berikut: (1) mengorganisasi tugas pekerjaan dan pembagiannya sehingga mempermudah pencapaian hasil; (2) melatih pegawai untuk dapat bekerja secara efisien; (3) berusaha untuk memperoleh pengertian tentang pegawai, baik sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok; (4) menciptakan suatu semangat kerja sama kelompok yang dapat merangsang setiap

---

<sup>53</sup> J. Ravianto, *Produktivitas dan Manajemen: Kumpulan Kertas Kerja*, (Jakarta: Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas, 1986), h. 18.



pegawai untuk bekerja lebih baik; (5) membina dan meyakinkan pegawai ke arah cita-cita untuk melakukan pekerjaan yang bermanfaat; (6) memberikan penghargaan yang layak atas gagasan yang bermutu dan pelaksanaan tugas yang superior; (7) memberikan kesempatan penuh kepada pegawai untuk memperlihatkan kompetensinya.<sup>54</sup>

Selanjutnya berkaitan dengan “kerja”. Kerja merupakan aktivitas seseorang untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi kehidupannya. Dengan menghasilkan sesuatu yang bersifat fisik berbentuk benda atau sesuatu yang non-fisik berupa pengetahuan, gagasan, ataupun jasa. Untuk bisa mempertahankan hidupnya, orang harus bekerja dan karenanya dapat dikatakan bahwa manusia itu hidup untuk bekerja. Selain menghasilkan sesuatu yang berguna bagi kehidupannya, kerja juga memberikan nilai lainnya, yaitu dengan bekerja, maka orang akan merasa berguna bagi masyarakat, merasa menjadi berharga dan mempunyai harga diri.

Seseorang yang bekerja dengan sikap mental yang baik akan mencapai produktivitas yang tinggi. Umar menjelaskan produktivitas memiliki dua dimensi, yakni keefektifan dan efisiensi.<sup>55</sup> Adapun Gupta lebih memfokuskan pada efisiensi sebagai ukuran produktivitas dari proses transformasi.<sup>56</sup> Dimensi pertama adalah efektivitas yang mengarah pada pencapaian unjuk kerja yang maksimal, yaitu pencapaian sasaran yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Keefektifan merupakan ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh sasaran dapat dicapai.

Ilustrasinya demikian, suatu hasil kerja akan bermanfaat bagi orang apabila memenuhi persyaratan yang diminta oleh pe-

<sup>54</sup> L. David Korb, *Kepemimpinan dalam Perusahaan*, Alih bahasa: Slamet Wijadi, (Jakarta: Bhartara, 1994), h. 175-176.

<sup>55</sup> Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, (Jakarta: Gramedia, 1998), h. 10-11.

<sup>56</sup> Atul Gupta, *Productivity Measurement in Service Operations: A Case Study from the Healthcare Environment*, (ProQuest Company, 2002), h. 31.



makainya. Maka orang yang bekerja menghasilkan suatu barang atau jasa tersebut harus secara efektif mencapai persyaratan yang diminta oleh si pemakai tadi. Persyaratan dari si pemakai bisa dalam bentuk kualitas, kuantitas, waktu penyerahan, atau kemudahan pemakaiannya, hal ini yang dipahami sebagai ke-efektifan kerja.

Dimensi kedua, yaitu efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan masukan yang direncanakan dengan masukan yang sebenarnya. Apabila masukan yang sebenarnya digunakan semakin besar penghematannya, maka tingkat efisiensi semakin tinggi. Tetapi semakin kecil masukan yang dihemat akan semakin rendah tingkat efisiensinya. Ilustrasinya demikian, seseorang yang bekerja akan memakai bahan, alat, energi, dan waktu, maka dalam melakukan kerja selalu harus diupayakan agar bisa dilakukan penghematan atau intinya pemakaian sumber-sumber yang diperlukan, hal ini yang dipahami sebagai efisiensi kerja.

Apabila pengertian efektivitas digabungkan dengan pengertian efisiensi dalam bekerja, maka akan diperoleh pengertian produktivitas kerja.<sup>57</sup> Artinya, seseorang yang bekerja semakin produktif akan selalu berupaya untuk semakin meningkatkan efektivitas kerjanya dalam menghasilkan dengan selalu berusaha mengadakan penghematan penggunaan sumber-sumbernya dalam bekerja. Sehingga, produk atau jasa yang dihasilkan dapat memiliki daya saing yang tinggi di pasar.

Produktivitas tenaga kerja mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu.<sup>58</sup> Produksi dan produktivitas merupakan dua

<sup>57</sup> Matthias Aroef, *Produktivitas: Kunci Kemenangan Global*, (Bandung: Independent Society, 2005), h. 80.

<sup>58</sup> Richard E. Kopelman, *Managing Productivity in Organizations: A Practical, People-Oriented Perspective*, (Singapore: McGraw-Hill Book Co, 1986), h. 3.



pengertian yang berbeda. Peningkatan produksi menunjukkan pertambahan jumlah hasil yang dicapai, sedangkan peningkatan produktivitas mengandung pengertian pertambahan hasil dan perbaikan cara pencapaian produksi tersebut. Peningkatan produksi tidak selalu disebabkan oleh peningkatan produktivitas, karena produksi dapat meningkat walaupun produktivitas tetap ataupun menurun.<sup>59</sup>

Produktivitas bukanlah membuat individu bekerja lebih lama atau lebih keras. Peningkatan produktivitas lebih banyak merupakan hasil dari perencanaan yang tepat, dari investasi yang bijaksana, dari teknologi baru, dari teknik yang lebih baik, dari efisiensi yang tinggi. Dengan kata lain, dari pelaksanaan manajemen yang lebih baik. Di luar ini, produktivitas tergantung pada usaha yang penuh kesadaran dari tiap-tiap individu, kesediaan untuk bekerja secara memadai untuk gaji yang memadai.

Peningkatan produktivitas dapat dilihat dalam tiga bentuk yaitu: (1) jumlah produksi meningkat dengan menggunakan sumber daya yang sama, (2) jumlah produksi yang sama atau meningkat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang kurang, dan (3) jumlah produksi yang jauh lebih besar diperoleh dengan pertambahan sumber daya yang relatif lebih kecil.<sup>60</sup>

Produktivitas dikatakan meningkat jika dapat menghasilkan lebih banyak dalam jangka waktu yang sama, atau jika dapat menghasilkan sama banyak dalam jangka waktu yang lebih singkat. Hal ini sejalan dengan pernyataan Anoraga yang menjelaskan arti sebenarnya dari produktivitas adalah menghasilkan lebih banyak dan berkualitas lebih baik, dengan usaha yang sama. Dengan demikian, produktivitas adalah efisiensi proses menghasilkan dari sumber daya yang digunakan.<sup>61</sup>

<sup>59</sup> Dewan Produktivitas Nasional, *Orientasi Produktivitas dan Ekonomi Jepang: Apa yang harus dilakukan Indonesia*, dalam J. Ravianto, (Universitas Indonesia: Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas, 1986), h. 281.

<sup>60</sup> *Ibid.*, h. 282.

<sup>61</sup> Panji Anoraga, *Psikologi Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), h. 52.



Produktivitas didefinisikan sebagai pencapaian tujuan melalui hasil jam kerja pekerja dengan mempertimbangkan kualitas.<sup>62</sup> Jadi, dalam menentukan produktivitas tidak hanya dilihat faktor kuantitas saja, tetapi juga faktor kualitasnya. Jika seseorang menghasilkan 10 satuan produk bulan yang lalu, dan sekarang dihasilkan 12 satuan, maka dikatakan produktivitasnya naik 20%. Jika, seseorang menghasilkan 110 satuan produk bulan lalu dan sekarang tetap 10 satuan, tetapi dalam kualitas yang lebih baik, maka dikatakan produktivitasnya juga meningkat.

Berkaitan dengan faktor yang memengaruhi produktivitas, Ranftl dalam Timpe menjelaskan tujuh faktor yang memengaruhi produktivitas kerja yaitu: (1) keahlian, manajemen yang bertanggung jawab; (2) kepemimpinan yang luar biasa; (3) kesederhanaan organisasi dan operasional; (4) kepegawaiaan yang efektif; (5) tugas yang menantang; (6) perencanaan dan pengendalian tujuan; dan (7) pelatihan manajerial khusus.<sup>63</sup>

Benardin dan Russel menjelaskan faktor penentu besar kecilnya produktivitas adalah pengetahuan, keterampilan, kompetensi, sikap, dan perilaku.<sup>64</sup> Selanjutnya Gomes menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja yaitu: (1) *knowledge*/pengetahuan; (2) *skill*/keahlian; (3) *ability*/kemampuan; (4) *attitude*/sikap; dan (5) *behavior*/perilaku.<sup>65</sup>

Produktivitas kerja bukan semata-mata ditujukan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas kinerja juga penting untuk diperhatikan produktivitas tersebut berubah dari waktu ke waktu karena dipengaruhi oleh: (1) tingkat pendidikan; (2) disiplin kerja; (3) keterampilan; (4)

<sup>62</sup> Everett E. Adam, Jr. dan Ronald J., *Production and Operations Management: Concept, Models and Behavior*, (London: Free Press, 1996), h. 27.

<sup>63</sup> A. Dale Timpe, *Productivity*. Alih Bahasa: Dimas Samudra Restu dan Soesanto Boedidarmo, (Jakarta: Gramedia, 2002), h. 106-119.

<sup>64</sup> John H. Benardin and Joy E.A. Russel, *Human Resources Management*, (Singapore: McGraw Hill Inc, 1993), h. 40.

<sup>65</sup> Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi, 2003), h. 160.



sikap kerja; (5) motivasi; dan (6) lingkungan kerja.<sup>66</sup>

Anoraga menjelaskan 10 faktor yang memengaruhi produktivitas kerja yaitu: (1) pekerjaan yang menarik; (2) upah yang baik; (3) keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan; (4) penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan; (5) lingkungan atau suasana kerja yang baik; (6) promosi dan perkembangan diri sejalan dengan perkembangan perusahaan; (7) merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi; (8) pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi; (9) kesetiaan pimpinan pada pekerja; dan (10) disiplin kerja yang keras.<sup>67</sup>

Pengukuran produktivitas dilakukan dengan mengukur perubahan produktivitas sehingga dapat dilakukan penilaian terhadap usaha untuk memperbaiki produktivitas.<sup>68</sup> Pengukuran produktivitas dapat bersifat prospektif dan berfungsi untuk pengambilan keputusan strategik. Tingkat produktivitas berdasarkan jumlah pekerja dan waktu produksi jumlah sumber daya yang dibutuhkan untuk produksi mempertahankan atau mendukung sebuah barang atau jasa bukan hanya pekerja.<sup>69</sup> Jadi, pelibatan pekerja dipandang sebagai bagian dari penggunaan keseluruhan sumber daya yang harus terus bergerak produktif guna pencapaian produktivitas yang tinggi.

Syarif menjelaskan pengukuran produktivitas kerja pada dasarnya digunakan untuk mengetahui tingkat efektivitas dan efisiensi kerja dalam menghasilkan suatu hasil. Dalam usaha untuk dapat mengukur tingkat kemampuan pekerja dalam mencapai sesuatu hasil yang lebih baik dan ketentuan yang berlaku (kesuksesan kerja).<sup>70</sup>

Selanjutnya Syarif menjelaskan tingkat produktivitas kerja

<sup>66</sup> Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja; Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomi atau Kaitan antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya*, (Bandung: Mandar Maju, 1996), h. 1-2 dan h. 142-144.

<sup>67</sup> Panji Anoraga, *Psikologi Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), h. 56-60.

<sup>68</sup> Mulyadi dan John Setyawan, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), h. 632.

<sup>69</sup> Helen Richardson, *How Do You Measure Productivity*, (ProQuest Company, 2002), h. 66.

<sup>70</sup> Rusli Syarif, *Produktivitas*, (Bandung: Angkasa, 1991), h. 7.



yang dapat diukur yaitu: (1) Penggunaan Waktu. Penggunaan waktu kerja sebagai alat ukur produktivitas kerja karyawan meliputi: (a) kecepatan waktu kerja; (b) penghematan waktu kerja; (c) kedisiplinan waktu kerja; (d) tingkat absensi; (2) Output yaitu hasil produksi yang diperoleh sesuai produk yang diinginkan organisasi. Pengukuran produktivitas digunakan sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong dan efisiensi produksi. Manfaat lain adalah untuk menentukan target dan kegunaan praktisnya sebagai patokan dalam pembayaran gaji; dan (3) Komponen prestasi utama sendiri dengan komponen prestasi utama orang lain.

Alat pengukuran produktivitas dibedakan menjadi dua macam, yaitu: (1) *physical productivity*, yaitu produktivitas secara kuantitatif seperti ukuran (*size*) panjang, berat, banyaknya unit, waktu dan banyaknya tenaga kerja; dan (2) *value productivity* yaitu ukuran produktivitas dengan menggunakan nilai uang yang dinyatakan dalam rupiah, yen, won, dan dollar.<sup>71</sup> Berdasarkan pendapat ini, maka pengukuran produktivitas dapat dilihat dari dua komponen yaitu: (1) efisiensi kerja, dalam hal ini efisiensi kerja dapat dilihat dari ketercapaian target, ketepatan waktu, ketepatan masuk kerja, dan (2) produksi, dalam hal ini berkaitan dengan produksi kerja yang dihasilkan karyawan dapat dilihat dari kualitas, peningkatan setiap bulan dan persentase kesesuaian dengan harapan.

Tujuan pengukuran produktivitas adalah membandingkan hasil hal-hal berikut: (1) penambahan produksi dari waktu ke waktu; (2) penambahan pendapatan dari waktu ke waktu; (3) penambahan kesempatan kerja dari waktu ke waktu; dan (4) jumlah hasil sendiri dengan orang lain.<sup>72</sup> Pengukuran produktivitas ini mempunyai peranan yang penting untuk mengetahui produktivitas kerja sesuai dengan yang diharapkan organisasi/

<sup>71</sup> J. Ravianto, *Produktivitas dan Manajemen: Kumpulan Kertas Kerja*, (Jakarta: Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas, 1986), h. 21.

<sup>72</sup> Rusli Syarif, *Produktivitas*, (Bandung: Angkasa, 1991), h. 7.



institusi. Dalam penelitian ini yang menjadi pengukuran produktivitas kerja, yaitu penggunaan waktu dan hasil kerja atau *output* yang dilakukan dosen.

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam kajian penelitian ini produktivitas kerja dosen adalah hasil kerja dosen dalam lingkup pekerjaannya pada kurun waktu tertentu secara efektif dan efisien, dengan indikator: (1) hasil pelaksanaan pendidikan dan pengajaran; (2) hasil pelaksanaan penelitian; dan (3) hasil pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat. Hasil pelaksanaan pendidikan menjadikan peserta didik lebih cerdas, keterampilan khusus, keterampilan umum, cakap dan berkarakter. Kemampuan ini didapatkan dari hasil pelaksanaan pendidikan. Hasil pelaksanaan penelitian merupakan kemampuan untuk menyelesaikan masalah secara ilmiah yang tersusun secara sistematis yang memberikan pengetahuan yang baru untuk menjadi referensi dalam kajian teori. Dari hasil dan pengembangan ilmu pengetahuan yang didapatkan oleh individu, maka tugas dari individu tersebut untuk mengembangkan ilmu pengetahuan tersebut kepada segenap masyarakat dalam peningkatan kualitas ekonomi dan sikap.



SAMPLE

## MOTIVASI KERJA

Motivasi berasal dari bahasa Latin “*movere*” yang berarti menggerakkan. Luthans menjelaskan bahwa “*the term motivation can be traced to the Latin word movere, which mean to move*” bahwa terminologi motivasi dapat dilacak dari kata latin “*movere*” yang berarti menggerakkan.<sup>73</sup> Menurut Thoha, istilah motivasi kadang-kadang dipakai silih berganti dengan istilah lainnya, seperti misalnya kebutuhan (*need*), keinginan (*want*), dorongan (*drive*), atau impuls. Motivasi merupakan salah satu unsur pokok dalam perilaku seseorang.<sup>74</sup>

Motivasi merupakan daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai suatu tujuan. Motivasi dapat juga dikatakan serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu, sehingga seseorang mau dan melakukan sesuatu, dan bila ia tidak suka, maka akan berusaha untuk meniadakan atau menghindari perasaan tidak suka itu.<sup>75</sup> Dalam hal ini menurut

---

<sup>73</sup> Fred Luthans, *Organizational Behaviour*, (New York: McGraw Hill, 1995), h. 141.

<sup>74</sup> Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008), h. 207.

<sup>75</sup> A.M. Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 73.

Koontz, motivasi individu bergantung pada kuat lemahnya motif yang ada. Motif berarti suatu keadaan di dalam diri seseorang (*inner state*) yang mendorong, mengaktifkan, menggerakkan, mengarahkan, dan menyalurkan perilaku ke arah tujuan.<sup>76</sup>

Dubrin menjelaskan istilah motivasi menunjuk pada dua gagasan atau ide yang berbeda tetapi saling berhubungan. Dari sisi individual, motivasi adalah suatu keadaan internal yang mengarahkan pada pencapaian tujuan. Motivasi pribadi memengaruhi inisiatif, arah, intensitas, dan ketekunan berusaha. Seorang pekerja yang termotivasi akan memulai, memfokuskan usaha pada arah yang benar, bekerja dengan intensitas, dan berusaha terus-menerus. Dari sisi pemimpin, motivasi adalah proses menyuruh orang untuk mencapai tujuan. Kedua konsep tersebut mempunyai arti penting secara bersama.<sup>77</sup>

Ivancevich menjelaskan bahwa “*motivation is that set of attitudes that predisposes a person to act in a specific goal-directed way. Motivation is thus an inner state that energizes, channels, and sustains human behavior to achieve goals*”.<sup>78</sup> Motivasi merupakan seperangkat sikap yang mendorong seseorang untuk bertindak dalam mencapai tujuannya. Motivasi ini ada di dalam diri seseorang dan merupakan suatu tenaga yang mengendalikan perilaku manusia dalam mencapai tujuan.

Williams mendefinisikan motivasi adalah kumpulan kekuatan yang memprakarsai, mengarahkan, dan membuat orang secara berkelanjutan berupaya mencapai suatu tujuan.<sup>79</sup> Bateman dan Snell menyatakan bahwa motivasi menunjuk pada kekuatan-kekuatan yang menguatkan, mengarahkan dan mendukung usaha-usaha seseorang. Orang yang termotivasi akan bekerja keras untuk pencapaian tujuan dengan kemampuan yang mema-

<sup>76</sup> Harold Koontz et al., *Management, a System and Contingency Analysis of Managerial Function*, (Tokyo: McGraw Hill, Kogakusha, 1990), h. 115.

<sup>77</sup> Andrew J. DuBrin, *Essential of Management*, (USA: Thomson South Western, 2003), h. 318.

<sup>78</sup> John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, (Chicago: Richard Irwin Inc, 1992), h. 56.

<sup>79</sup> Chuck Williams, *Management*, (USA: Thomson South – Western, 2003), h. 606.



dai dan memahami akan pekerjaan, orang yang demikian akan menjadi produktif.<sup>80</sup>

Winardi memberikan pengertian motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan dengan faktor-faktor yang memengaruhi motivasi adalah kebutuhan-kebutuhan pribadi, tujuan-tujuan dan persepsi-persepsi orang atau kelompok yang bersangkutan dan dengan cara apa kebutuhan-kebutuhan serta tujuan-tujuan tersebut akan direalisasikan.<sup>81</sup>

French menjelaskan motivasi adalah suatu hasrat atau keinginan seseorang untuk meningkatkan upaya untuk mencapai target atau hasil".<sup>82</sup> Motivasi dapat berarti dorongan untuk membangun semangat kerja pada seseorang atau kelompok. Sebagaimana dijelaskan Amstrong bahwa motivasi adalah sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu.<sup>83</sup>

Robbins mendefinisikan motivasi sebagai upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya, untuk memenuhi kebutuhan individu tertentu.<sup>84</sup> Gray menjelaskan motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.<sup>85</sup>

Robins dan Barbara mengemukakan "*motivation is the willingness to do something, conditioned by this action ability to satisfy some need*". Ini berarti bahwa motivasi adalah kemauan untuk

<sup>80</sup> Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell, *Management The New Competitive Landscape*, (New York: Mc Graw – Hill Irwin, 2004), h. 398.

<sup>81</sup> J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Bandung: Citra Aditya Bhakti, 1989), h. 148.

<sup>82</sup> French, *Human Resource Management*, (USA: Houghton Mifflin, 1986), h. 235.

<sup>83</sup> Michael Amstrong, *A Hand Book of Human Resource Management*, (Jakarta: Gramedia, 1995), h. 68.

<sup>84</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Alih Bahasa: Benyamin Molan, (Jakarta: Macanan Jaya Cemerlang, 2007), h. 301.

<sup>85</sup> J. Winardi, *Motivasi dan Pemoivation dalam Manajemen*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007), h. 1.



melakukan sesuatu, kondisi ini merupakan tindakan yang mampu untuk memuaskan beberapa kebutuhan.<sup>86</sup> Wahab menjelaskan motivasi adalah merupakan pendorong agar seseorang melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya.<sup>87</sup>

Moekijat menjelaskan motivasi adalah sesuatu yang dikerjakan untuk orang-orang guna menggerakkan mereka ke suatu arah tujuan tertentu, ini adalah suatu bagian dari motivasi dan tindakan demikian mempunyai pengaruh-pengaruh terhadap kelakuan manusia.<sup>88</sup> Selanjutnya pengertian motivasi menurut Hasibuan adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan".<sup>89</sup> Di sini terlihat bahwa seseorang mau bekerja karena dipengaruhi oleh suatu kekuatan, kekuatan yang paling besar merupakan tindakan yang paling mungkin dilakukan dengan segala daya upaya mencapai kepuasan.

Siagian menjelaskan bahwa motivasi bukanlah masalah yang mudah, baik memahaminya apalagi menerapkannya. Tidak mudah karena berbagai alasan dan pertimbangan. Akan tetapi, yang jelas ialah bahwa dengan motivasi yang tepat para pegawai akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpelihara pula.<sup>90</sup>

Berkaitan dengan motivasi kerja, Nawawi mengemukakan motivasi kerja berarti dorongan atau kehendak seseorang untuk melaksanakan tindakan atau kegiatan dalam lingkup tugas-tugas

<sup>86</sup> Robins James G. dan Barbara J. Jones, *Komunikasi yang Efektif untuk Pemimpin, Pejabat dan Usahawan*, (Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 1986), h. 314.

<sup>87</sup> A.A. Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan: Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Restu, 2008), h. 203.

<sup>88</sup> Moekijat, *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1982), h. 37.

<sup>89</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Managemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), h. 158.

<sup>90</sup> Sondang P. Siagian, *Administrasi Pembangunan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 287.



yang merupakan pekerjaan atau jabatan di lingkungan sebuah organisasi.<sup>91</sup> Selanjutnya Timpe menjelaskan motivasi kerja merupakan keinginan seseorang yang mendorongnya untuk melakukan tindakan-tindakan yang dapat dilihat dari kesungguhan dan kesukaan terhadap pekerjaan dan dilakukan dengan penuh tanggung jawab.<sup>92</sup>

Sedarmayanti menjelaskan motivasi kerja merupakan kesiediaan mengeluarkan tingkat upaya ke arah tujuan yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individu.<sup>93</sup> Unsur upaya merupakan ukuran intensitas, apabila seseorang telah termotivasi, maka ia akan mencoba kuat mencapai tujuan yang diinginkan.

Davis dan Newstrom mendefinisikan motivasi kerja sebagai suatu kombinasi psikologi yang kompleks pada setiap individu yang memiliki tiga unsur yaitu: (1) petunjuk dan fokus perilaku (*direction and focus of the behavior*): beberapa faktor positif meliputi ketergantungan, kreativitas, ketepatan waktu; sedangkan beberapa faktor disfungsi meliputi keterlambatan, kehadiran, dan kinerja yang rendah; (2) tingkatan dalam upaya atau hasil kerja (*level of the effort*): membuat komitmen penuh untuk mendapatkan hasil yang lebih baik; dan (3) penetapan tingkah laku (*persistence of the behavior*): pengulangan dalam pemberian upaya atau hasil kerja yang terlalu cepat.<sup>94</sup> Dalam hal ini terdapat tiga jenis motivasi kerja atau kebutuhan yang berhubungan dengan kerja yaitu: (1) kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), meliputi tanggung jawab pribadi, umpan balik dan berani mengambil risiko; (2) kebutuhan akan berafiliasi (*need for affiliation*); dan (3) kebutuhan untuk berkuasa (*need for power*),

<sup>91</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006), h. 328.

<sup>92</sup> A. Dale Timpe, *Kepemimpinan*, Alih Bahasa Susanto Budhidharma, (Jakarta: Gramedia, 2003), h. 221.

<sup>93</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), h. 233.

<sup>94</sup> Keith Davis dan John W. Newstrom, *Perilaku dalam Organisasi*, Terjemahan, Agus Darma, (Jakarta: Erlangga, 1993), h. 101.



meliputi pengaruh dan persaingan/kompetisi.<sup>95</sup>

Pentingnya motivasi kerja dikemukakan pula oleh Buchari Zainun, yaitu motivasi dapat dilihat sebagai bagian yang fundamental dari kegiatan manajemen, sehingga sesuatunya dapat ditunjukkan kepada pengarahannya, potensi dan daya manusia dengan jalan menimbulkan, menghidupkan dan menumbuhkan tingkat keinginan yang tinggi, kebersamaan dalam menjalankan tugas perorangan maupun kelompok dalam organisasi.<sup>96</sup>

Selanjutnya Azhar Kasim menyatakan tentang manfaat dari pemahaman motivasi kerja, yaitu pemahaman terhadap motivasi manusia akan bermanfaat sebagai alat untuk memahami perilaku anggota-anggota organisasi, untuk bisa memperkirakan dampak dari tiap tindakan yang diambil oleh pimpinan dan untuk bisa mengarahkan perilaku pegawai ke arah pencapaian tujuan organisasi dan tujuan pribadi anggota organisasi tersebut”.<sup>97</sup> Merujuk pada pendapat tersebut, terlihat bahwa motivasi kerja di sini tidak terlepas dari peran pimpinan untuk mengetahui perilaku anggotanya serta bagaimana mengarahkan perilaku dan tindakan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan pribadi anggota bawahan tersebut.

Motivasi kerja bertujuan untuk mendorong atau merangsang seseorang dan kelompok agar lebih bergairah dalam mengerjakan pekerjaannya. Dalam hal ini Hasibuan menyatakan tujuan motivasi kerja sebagai berikut: (1) meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai; (2) meningkatkan produktivitas kerja pegawai; (3) mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan; (4) meningkatkan kedisiplinan pegawai; (5) mengefektifkan pengadaan pegawai; (6) menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik; (7) meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi pegawai; (8) meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai; (9) mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-

<sup>95</sup> *Ibid.*, h. 277-279.

<sup>96</sup> Buchari Zainun, *Manajemen dan Motivasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1989), h. 41.

<sup>97</sup> Azhar Kasim, *Pengukuran Efektivitas dalam Organisasi*, (Jakarta: FEUI, 1993), h. 27.



tugasnya; dan (10) meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.<sup>98</sup>

Selanjutnya berkaitan dengan teori motivasi maka terdapat beberapa teori yang berkaitan dengan motivasi di antaranya:

## A. TEORI KEBUTUHAN MASLOW

Abraham Maslow sebagaimana dikutip Steers dan Porter menyatakan bahwa ada tingkat kebutuhan yang penting bagi seseorang dari tingkat *lowest-level basic need through the highest-order need*.<sup>99</sup> Tingkat tersebut meliputi “*physiological need, safety and security needs, social needs, ego and esteem needs, self actualization*”. Masing-masing tingkat kebutuhan tersebut yaitu: (1) *physiological needs*. Kebutuhan ini menyangkut kebutuhan yang paling mendasar yang merupakan kebutuhan primer untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan biologis seperti makan, minum, sandang, tidur, seks, dan tempat tinggal; (2) *safety needs*. Apabila seseorang yang telah terpenuhi kebutuhan dasarnya mereka akan memotivasi dirinya untuk mendapatkan seperti kebutuhan rasa aman, mendapatkan perlindungan, perlakuan yang adil, pensiun, dan jaminan hari tua; (3) *social needs*. Kebutuhan sosial juga merupakan kebutuhan yang penting setelah kebutuhan kedua jenis di atas terpenuhi seperti kebutuhan ingin dicintai, kebutuhan akan persahabatan, hubungan yang harmonis, kebutuhan perasaan untuk dihargai, berprestasi, berpartisipasi, (4) *esteem needs*. Kebutuhan ini bersifat egoistik dan berkaitan erat dengan status seseorang, semakin tinggi status seseorang akan semakin tinggi kebutuhan seperti kebutuhan ingin berprestasi, kepercayaan, kepandaian yang sempurna, mampu untuk mengerjakan tugas; dan (5) *self actualization needs*. Kebutuhan ini

<sup>98</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 146.

<sup>99</sup> Richard M. Steers, Lyman Porter dan Gregory A. Bigl, *Motivation and Leadership at Work*, (New York: Mc Graw-Hill- Inc, 1995), h. 34.



merupakan yang tertinggi untuk menunjukkan prestasinya yang maksimal, yaitu tiap-tiap orang ingin mendapatkan pengakuan, ingin mengembangkan dirinya secara terus-menerus, ingin menjadi orang yang mampu.

Berdasarkan paparan konsep di atas dapat dimaknai bahwa seseorang akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih pokok terlebih dahulu, sebelum memulai mengarahkan pada pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi. Setelah seseorang memenuhi kebutuhan pokoknya dan merasa puas maka akan terdorong atau memotivasi dirinya untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi, seperti ingin berprestasi, ingin pendapatnya didengar, ingin berinteraksi, ingin penghargaan dari orang lain, ingin pengakuan dan lain-lain.

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly terdapat tiga hierarki kebutuhan manusia yaitu: (1) eksistensi sebagai kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makan, minum, sandang, papan; (2) kebutuhan keterkaitan yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan hubungan antar pribadi yang bermanfaat; dan (3) kebutuhan pertumbuhan, yaitu kebutuhan di mana individu merasa puas dengan membuat suatu sumbangan kreatif dan produktif.<sup>100</sup>

Pada dasarnya kebutuhan yang dikemukakan Gibson dkk., ini sama dengan kebutuhan Maslow, seperti kebutuhan eksistensi sama dengan kategori Maslow, yaitu fisiologis dan keselamatan, kebutuhan keterkaitan sama dengan kategori kebutuhan akan rasa memiliki, sosial, dan kebutuhan pertumbuhan sama dengan kategori kebutuhan harga diri dan perwujudan diri.

## B. TEORI DUA FAKTOR

Teori motivasi dua faktor dikemukakan oleh Herzberg. Herzberg menyimpulkan ada dua kelompok faktor yang dapat

<sup>100</sup> James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich dan James H. Donnelly, *Organization: Perilaku, Struktur, Proses*, Alih Bahasa: Djakarsih, (Jakarta: Erlangga, 1997), h. 101.



memengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi, yaitu pemuas kerja yang berkaitan dengan isi pekerjaan dan penyebab ketidakpuasan kerja yang berkaitan dengan suasana kerja, pemuas kerja disebut motivator dan penyebab ketidakpuasan kerja disebut faktor higienis.<sup>101</sup>

Faktor-faktor yang merupakan sumber kepuasan kerja yang dapat memotivasi manusia pada pekerjaan mereka, adalah motivator. Motivator dapat berupa promosi prestasi, promosi jabatan, atau kenaikan pangkat, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, dan tanggung jawab. Berbagai faktor higienis merupakan faktor yang bukan sebagai kepuasan kerja, tetapi justru sebaliknya, yaitu ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor tersebut seperti kondisi kerja, hubungan antarpribadi, gaji, pengawasan, dan sebagainya.

Faktor-faktor tersebut menimbulkan motivasi, tetapi diperlukan agar motivasi dapat berfungsi. Pendapat di atas menuntut pimpinan organisasi untuk memahami secara benar faktor-faktor pendorong atau motivator. Teori motivasi dua faktor ini belum dapat diterapkan secara menyeluruh apabila pimpinan organisasi belum memahami faktor apa yang menyebabkan pegawai itu senang. Penerapan teori motivasi tersebut bersumber pada kepuasan kerja yang dapat memotivasi pada pekerjaan pegawai. Faktor ketidakpuasan kerja diperlukan agar motivasi dapat berfungsi.

Teori ini disebut dengan teori motivasi, di mana faktor-faktor intrinsik dan faktor-faktor ekstrinsik dikaitkan dengan ketidakpuasan. Selanjutnya Herzberg yang dikutip oleh Gibson, Ivancevich, dan Donnely berpendapat bahwa sistem kebutuhan yang mendasari motivasi dapat digolongkan menjadi dua faktor yaitu: (1) faktor ekstrinsik, yaitu menyangkut status, hubungan antarteman sejawat, hubungan atasan dan bawahan, upah, keamanan

<sup>101</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Alih Bahasa: Benyamin Molan, (Jakarta: Macanan Jaya Cemerlang, 2007), h. 203.



kerja, kondisi kerja; dan (2) faktor intrinsik yaitu menyangkut prestasi (*achievement*); pengakuan (*recognition*); tanggung jawab (*responsibility*); kemajuan (*advancement*); kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*).<sup>102</sup>

Berdasarkan teori ini dapat disimpulkan bahwa apabila seseorang terlibat dalam pekerjaan, maka faktor intrinsik yang berkaitan dengan aspek fisik, sosial serta faktor ekstrinsik dari lingkungan kerja akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat dan yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan baik.

### C. TEORI KEBUTUHAN MCCLELLAND

David McClelland menjelaskan tiga tipe dasar kebutuhan motivasi, yaitu kebutuhan untuk berkuasa (*the need for power*), kebutuhan untuk afiliasi (*the need for affiliation*), kebutuhan untuk berprestasi (*the need for achievement*).<sup>103</sup>

Kebutuhan untuk berkuasa, manusia mempunyai keinginan berkuasa tinggi mempunyai perhatian besar untuk menanamkan pengaruh dan mengendalikan. Umumnya mereka selalu mencari posisi untuk memimpin, penuh daya, pintar bicara, keras kepala, suka memerintah serta gembira jika mengajar berpidato.

Kebutuhan untuk berafiliasi, manusia mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya senang dicintai dan cenderung tidak menyukai kesendirian karena diasingkan oleh lingkungan sosial. Sebagai individu mereka senang membina hubungan sosial, menikmati rasa keakraban dan saling pengertian, selalu siap menghibur dan menolong orang yang kesulitan serta menyenangi persahabatan.

Kebutuhan untuk berprestasi, manusia yang mempunyai kebutuhan berprestasi tinggi mempunyai keinginan tinggi untuk

<sup>102</sup> James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich dan James H. Donelly, *Organization: Perilaku, Struktur, Proses*, Alih Bahasa: Djakarsih, (Jakarta: Erlangga, 1997), h. 95.

<sup>103</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Alih Bahasa: Benyamin Molan, (Jakarta: Macanan Jaya Cemerlang, 2007), h. 205.



sukses yang sama besarnya dengan ketakutannya untuk gagal. Mereka mempunyai tantangan, berani menghadapi kesulitan, berani mengambil risiko, sanggup mengambil alih tanggung jawab dalam tugas, menyukai keunikan, tangkas, cenderung gelisah, senang bekerja keras, tidak takut menghadapi kegagalan apabila itu terjadi, serta cenderung menonjolkan diri. Ketika kebutuhan yang sangat kuat berada pada diri individu, maka efeknya adalah memotivasi individu tersebut untuk menggunakan tingkah laku yang diarahkan untuk upaya pemuasan akan kebutuhannya.

#### D. TEORI HARAPAN

Teori harapan dijelaskan Vroom yaitu orang memilih bagaimana bertindak dari berbagai alternatif tingkah laku, berdasarkan harapannya apakah ada keuntungan yang diperoleh dari tiap tingkah laku<sup>104</sup>. Menurut teori ini ada empat macam asumsi mengenai tingkah laku dalam organisasi, yaitu: (1) tingkah laku ditentukan oleh kombinasi faktor-faktor dalam individu faktor-faktor dalam lingkungan, (2) individu secara sadar membuat keputusan mengenai tingkah mereka dalam organisasi, (3) individu mempunyai kebutuhan, keinginan dan tujuan yang berbeda, dan (4) individu memilih di antara alternatif tingkah laku atas dasar harapan-harapan mereka bahwa suatu tingkah laku akan membawa hasil yang diinginkan.

Asumsi di atas menjadi dasar untuk model harapan, yang mempunyai tiga komponen utama, yaitu: (1) harapan hasil prestasi. Individu mengharapkan konsekuensi tertentu dari tingkah lakunya. Harapan ini nantinya memengaruhi keputusan tentang bagaimana bertingkah laku; (2) valensi. Hasil dari suatu tingkah laku mempunyai valensi khusus atau kekuatan untuk memotivasi yang bervariasi pada setiap individu; dan (3) harapan prestasi

---

<sup>104</sup> *Ibid.*, h. 215.



usaha. Harapan individu mengenai seberapa sulit untuk melaksanakan tugas secara berhasil, memengaruhi keputusan tentang tingkah laku. Kalau diberi pilihan, individu cenderung memilih tingkat pelaksanaan yang nampaknya memiliki peluang terbaik untuk mencapai hasil yang dihargai.<sup>105</sup>

Teori harapan mengisyaratkan bahwa pimpinan harus lebih memperhatikan secara simultan sejumlah faktor ketika berhadapan dengan pegawai, yaitu dengan memberi rekomendasi agar manajer: (1) menentukan imbalan yang bernilai bagi setiap pegawai. Apabila imbalan dimaksudkan sebagai motivator, mereka harus cocok untuk individu yang bersangkutan, pimpinan dapat menentukan imbalan apa yang mereka inginkan, (2) menentukan prestasi kerja yang anda inginkan. Pimpinan harus dapat menentukan tingkat prestasi kerja atau tingkah laku seperti apa yang diinginkan sehingga dapat memberikan penjelasan kepada pegawai, apa yang harus mereka lakukan agar mendapat imbalan yang sesuai dengan kemampuannya, dan (3) menentukan prestasi kerja yang dapat dicapai. Apabila pegawai merasa sasaran yang diterapkan untuk mereka terlalu sulit atau tidak mungkin, motivasi mereka pasti rendah.

Teori harapan yang dikemukakan Vroom memfokuskan pada tiga hubungan yaitu: (1) hubungan upaya kinerja probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu yang akan mendorong kinerja; (2) hubungan kinerja ganjaran, derajat sejauh mana individu meyakini bahwa berkinerja pada tingkat tertentu akan mendorong tercapainya keluaran yang diinginkan; dan (3) hubungan ganjaran tujuan pribadi, derajat sejauh mana ganjaran organisasional memenuhi tujuan/kebutuhan pribadi seseorang individu dan daya tarik ganjaran potensial untuk individu.<sup>106</sup>

<sup>105</sup> *Ibid.*, h. 217.

<sup>106</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), h. 237.



## E. TEORI ERG

Akronim “ERG” dalam teori yang dikemukakan Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu: E = *existence* (kebutuhan akan eksistensi), R = *relatedness* (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain), dan G = *growth* (kebutuhan akan pertumbuhan).

Jika makna tiga istilah tersebut didalami akan tampak dua hal penting. *Pertama*, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Karena “*existence*” dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow. *Relatedness* senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow sedangkan *growth* mengandung makna sama dengan *self actualization* menurut Maslow. *Kedua*, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa: (1) makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya; (2) kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan; dan (3) sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar. Tampaknya pandangan ini didasarkan kepada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi objektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya.

Selanjutnya berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhi motivasi, Kamars mengungkapkan bahwa motivator atau yang membangkitkan terjadinya motif adalah hal-hal yang memengaruhi seseorang untuk berusaha. Contohnya pembayaran atau upah yang tinggi, gelar yang menunjukkan kedudukan,



nama yang digantungkan pada daun pintu, sambutan teman-teman sejawat, sehingga membuat seseorang punya alasan untuk memperlihatkan hasil kerjanya.<sup>107</sup>

Untuk itu diperlukan proses untuk terciptanya motivasi. Proses timbulnya motivasi seseorang melalui beberapa tahapan seperti yang dikemukakan Gitosudarmo adalah timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan dengan beberapa tahap, yaitu: (1) munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan adanya ketidakseimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk menguranginya dengan perilaku tertentu; (2) seseorang kemudian mencari cara-cara untuk memuaskan keinginan tersebut; (3) seseorang mengarahkan perilakunya ke arah pencapaian tujuan atau prestasi dengan cara-cara yang telah dipilihnya dengan didukung oleh kemampuan, keterampilan maupun pengalamannya; (4) penilaian prestasi dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan; (5) imbalan atau hukuman yang diterima atau dirasakan tergantung pada evaluasi atau prestasi yang dilakukan; (6) seseorang menilai sejauh mana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya, maka suatu keseimbangan atau kepuasan atas kebutuhan tertentu dirasakan. Akan tetapi, masih ada kebutuhan yang belum terpenuhi maka akan terjadi lagi proses pengulangan dari siklus motivasi dengan perilaku yang berbeda.<sup>108</sup>

Berdasarkan uraian di atas, dapat dijelaskan bahwa timbulnya motivasi seseorang melalui beberapa tahap diawali dengan munculnya suatu kebutuhan yang dirasakan, mencari cara-cara untuk memenuhi kebutuhan tersebut, cara yang ditempuh mengarah kepada tujuan yang ingin dicapainya, penilaian terhadap keberhasilan dalam mencapai tujuan, dan diakhiri dengan penilaian sejauh mana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya.

<sup>107</sup> D. Kamars, *Administrasi Pendidikan Teori dan Praktik*, Edisi Kedua, (Padang: Universitas Putra Indonesia Press, 2005), h. 169.

<sup>108</sup> Indriyo Gitosudarmo, *Perilaku Keorganisasian*, (Yogyakarta: BPFE, 1997), h. 28.



Timbulnya motivasi dipengaruhi oleh faktor dari dalam dan dari luar diri seseorang, sebagaimana yang dikemukakan oleh French bahwa motivasi seseorang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, interaksi kedua faktor tersebut akan dapat menciptakan suasana kondusif di mana pegawai secara individual/kelompok dapat bekerja secara optimal, sebaliknya faktor internal atau eksternal yang kurang mendukung menciptakan suasana yang kurang kondusif sehingga akan dapat menurunkan motivasi kerjanya.<sup>109</sup>

Faktor internal yang berasal dari dalam diri sendiri meliputi persepsi tentang diri sendiri, harga diri, harapan, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja serta prestasi kerja yang dihasilkan. Adapun eksternal yang berasal dari luar meliputi jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja di mana seseorang bergabung pada organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya dan sistem imbalan yang berlaku serta cara penerapannya. Baik faktor dari dalam maupun dari luar tersebut akan menimbulkan rangsangan yang disebabkan kebutuhan tertentu dalam kehidupannya, sehingga tercetusnya motivasi

Anoraga dan Suyati menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi motivasi yaitu: (1) kebutuhan-kebutuhan pribadi; (2) tujuan dan persepsi orang atau kelompok yang bersangkutan; dan (3) dengan cara apa kebutuhan dan tujuan tersebut direalisasikan.<sup>110</sup> Selanjutnya Usman menjelaskan teori Maslow sebagai faktor yang menentukan seseorang termotivasi dalam bekerja apabila kebutuhannya terpenuhi. Kebutuhan tersebut antara lain: (1) kebutuhan fisiologis; (2) kebutuhan keselamatan; (3) kebutuhan sosial; (4) kebutuhan penghargaan; dan (5) aktualisasi diri. Apabila kebutuhan tersebut terpenuhi, maka motivasi

<sup>109</sup> Kennedy French, *Intellectual Capital in Valuing Intangible Assets*, Team Performance Management, Vol. 4, No. 4, h. 259.

<sup>110</sup> Panji Anoraga dan Sri Suyati, *Perilaku Keorganisasian*, (Jakarta: Dunia Pustaka Jaya, 1995), h. 85.



kerjanya semakin tinggi.<sup>111</sup>

Ivancevich dkk. menjelaskan teori dua faktor Herzberg yang merupakan faktor yang memotivasi seseorang dalam bekerja. *Pertama, dissatisfier* yakni suatu kondisi yang menimbulkan ketidakpuasan antarkaryawan ketika kondisi tersebut tidak ada. Faktor-faktor tersebut di antaranya: gaji, keamanan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur organisasi, kualitas pengawasan teknis, dan kualitas hubungan interpersonal antar-rekan kerja, dengan atasan, dan dengan bawahan. *Kedua, satisfier* yakni suatu kondisi intrinsik di mana jika kondisi tersebut tidak ada, pekerjaan tidak terbukti memuaskan. Faktor-faktor tersebut di antaranya pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan untuk tumbuh.<sup>112</sup>

Pace dan Faules menentukan faktor-faktor yang memengaruhi motivasi dalam organisasi yaitu: (1) kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja; dan (2) kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja.<sup>113</sup> Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja disebut motivator. Ini meliputi prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan atau promosi, pekerjaan itu sendiri, dan potensi bagi pertumbuhan pribadi. Semua ini berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Bila faktor-faktor ini ditanggapi positif pegawai cenderung merasa puas dan termotivasi. Namun, bila faktor-faktor tersebut tidak ada di tempat kerja, pegawai akan kekurangan motivasi.

Selanjutnya Pace dan Faules mengemukakan faktor-faktor yang berkaitan dengan ketidakpuasan disebut faktor pemeliharaan (*maintenance*) atau kesehatan (*hygiene*) meliputi gaji, pengawasan, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi, kebijakan organisasi, dan hubungan antarpribadi dengan rekan kerja, atas-

<sup>111</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, Edisi Kedua, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 250.

<sup>112</sup> Ivancevich, dkk., *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Edisi Ketujuh, Alih Bahasa: Gina Gania, (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 151.

<sup>113</sup> Pace, R.W. dan Faules, D.F., *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 122.



an, dan bawahan di tempat kerja.<sup>114</sup> Dalam suatu organisasi, faktor ketidakpuasan ini, dapat menyebabkan para personalia tidak termotivasi dalam melaksanakan tugas dan aktivitasnya. Tentu ini akan memengaruhi efektivitas dari organisasi itu. Efektivitas organisasi, akan terwujud jika seluruh pegawai melaksanakan tugasnya masing-masing.

Ada sebuah siklus yang saling menopang antara motivasi dan kinerja. Motivasi pegawai semakin meningkat jika ada *support* dari pimpinan, ditambah dengan relasi interpersonal yang ada di organisasi tersebut. Pada dasarnya motivasi itu sendiri adalah abstrak, karena dia menyangkut kepribadian. Motivasi hanya terwujud dan tampak lewat tindakan seseorang. Walaupun demikian, motivasi tidak dapat disamakan dengan tindakan. Hal itu sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Winardi bahwa motivasi tidak dapat dilihat (tidak berwujud). Yang dapat dilihat hanya sekadar perilaku.<sup>115</sup> Motivasi merupakan konstruk hipotetikal yang digunakan untuk menerangkan perilaku, dan hendaknya jangan menyamakannya dengan perilaku. Motivasi itu didasarkan atas kebutuhan-kebutuhan seseorang, dan karena kebutuhan itu pula maka termotivasi untuk melakukan tindakan.

Peterson dan Plowman sebagaimana dikutip Hasibuan menyatakan bahwa individu mau bekerja karena: (1) *the desire to live* (keinginan untuk hidup). Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk dapat melanjutkan hidupnya; (2) *the desire for position* (keinginan untuk suatu posisi). Keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja; (3) *the desire for power* (keinginan akan kekuasaan). Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, yang mendorong orang mau

<sup>114</sup> *Ibid.*, h. 123.

<sup>115</sup> J. Winardi, *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007), h. 220.



bekerja; dan (4) *the desire for recognition* (keinginan akan pengakuan). Keinginan akan pengakuan, penghormatan dan status sosial merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja.<sup>116</sup>

Berdasarkan uraian di atas, maka motivasi kerja yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah dorongan atau keinginan yang melatarbelakangi dosen melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik yang bersumber dari dalam diri maupun dari luar diri. Indikator yang motivasi kerja yang diukur meliputi: (1) keinginan untuk mendapatkan penghargaan; (2) keinginan untuk mengembangkan diri; (3) keinginan untuk bertanggung jawab; (4) keinginan untuk berprestasi; dan (5) keinginan untuk meningkatkan kesejahteraan.

SAMPLE

---

<sup>116</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), h. 142.



## KERANGKA BERPIKIR

### A. PENGARUH LANGSUNG BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA

Motivasi kerja merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dosen dengan motivasi kerja yang tinggi akan merasa puas bila telah menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Motivasi kerja sangat erat hubungannya dengan kebutuhan dan dorongan yang bersemayam dalam diri seseorang. Dosen yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan senantiasa bekerja keras untuk mengatasi segala jenis permasalahan yang dihadapi dengan harapan mencapai hasil yang memuaskan. Pegawai yang mempunyai motivasi tinggi akan selalu berusaha keras untuk mencapai hasil yang memuaskan, seandainya ia mengalami suatu kegagalan, maka ia tidak cepat frustrasi, melainkan ia akan terus berusaha lebih giat lagi untuk memperoleh kesuksesan. Dosen yang mempunyai motivasi kerja rendah akan cenderung menurun semangatnya kalau ia mengalami kegagalan.

Dosen yang mempunyai motivasi tinggi juga dimaksudkan sebagai upaya memenuhi kebutuhannya. Pemenuhan kebutuhan merupakan syarat utama berkembangnya keinginan sehingga akan menimbulkan suatu dorongan. Kebutuhan yang diinginkan

oleh para dosen dapat dijadikan sebagai barometer untuk memperkirakan seberapa kuat motivasi dosen untuk memenuhi kebutuhannya. Dosen yang mempunyai motivasi ditandai dengan adanya usaha untuk memperoleh keberhasilan, keinginan, dan semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Dari sekian banyak kebutuhan-kebutuhan yang akan dipenuhi oleh para dosen, ada usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (kebutuhan fisiologis) terlebih dahulu, sebelum mereka berusaha memenuhi kebutuhan lainnya secara berturut-turut sampai kepada kebutuhan yang tinggi (aktualisasi diri), apabila kebutuhan pertama (fisiologis) terpenuhi, maka orang yang bersangkutan akan berusaha memenuhi kebutuhan yang berikutnya.

Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi dosen untuk melakukan sesuatu ada yang berasal dari dalam diri (faktor internal) dan ada yang berasal dari luar (faktor eksternal). Faktor individu (faktor internal) antara lain: sikap, minat, inteligensia, motivasi dan kepribadian. Adapun yang termasuk faktor eksternal adalah sarana dan prasarana, insentif atau penghasilan dan suasana kerja atau lingkungan kerja.

Lingkungan maupun suasana kerja diyakini dapat menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi di kalangan para pegawai. Lingkungan maupun suasana ini menyangkut penerapan nilai-nilai, norma, sikap maupun kebiasaan kerja yang baik dan tinggi. Nilai-nilai ini lebih dikenal dengan istilah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan karakteristik khas yang dapat diidentifikasi melalui nilai yang dianut, sikap yang dimiliki, kebiasaan-kebiasaan yang ditampilkan dan tindakan yang ditunjukkan oleh seluruh personel organisasi. Nilai, sikap, dan kebiasaan-kebiasaan tersebut merupakan hasil kesepakatan bersama. Dalam budaya organisasi, nilai-nilai utama organisasi ini hendaknya dimiliki dan dilaksanakan bersama-sama. Semakin banyak anggota menerima nilai-nilai tersebut semakin besar kepercayaan pada nilai-nilai tersebut maka semakin kuat budaya organisasi tersebut.



Budaya organisasi juga dimaknai sebagai satu set sistem makna yang dianut bersama dan menjadi perekat dan pemersatu para anggota dan menentukan cara berpersepsi, berpikir dan bertindak terhadap lingkungan pekerjaan. Budaya organisasi yang kondusif akan menumbuhkan keharmonisan kerja dalam organisasi di samping memberikan dorongan bekerja yang pada akhirnya akan memberikan kepuasan kerja. Dosen yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan senantiasa bekerja keras untuk mengatasi segala jenis permasalahan yang dihadapi dengan harapan mencapai hasil yang memuaskan. Oleh karena itu, budaya organisasi diduga memengaruhi langsung motivasi kerja dosen.

Berdasarkan uraian ini, dapatlah diduga bahwa terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja dosen.

## B. PENGARUH LANGSUNG KEPEMIMPINAN SPIRITUAL TERHADAP MOTIVASI KERJA

Tindakan setiap tindakan individu mempunyai motivasi dan tujuan, baik disadari atau tidak disadari, dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya. Demikian pula dengan pekerjaan yang dilakukan pegawai dalam suatu organisasi, tentu tidak terlepas dari motivasi dan tujuan. Motivasi dan tujuan organisasi melakukan pekerjaannya dapat berupa mengharapkan penghasilan/gaji, kepuasan pribadi atas hasil karyanya, peningkatan status dan promosi, penghargaan dari rekan sejawat, penghargaan dari atasan, penghormatan dari keluarga, dan lain-lain. Sebagai anggota organisasi, pegawai juga sebagai makhluk sosial dalam bekerja tidak hanya mengejar penghasilan saja, tetapi juga mengharapkan bahwa dalam bekerja dia dapat diterima dan dihargai oleh sesama anggota organisasi. Seorang dosen akan lebih berbahagia, bila ia dapat menerima atau membantu pegawai lainnya yang membutuhkan bantuannya dalam menjalankan tugas sehari-hari.



Motivasi berarti dorongan yang mendasari pegawai untuk melakukan kegiatannya baik dalam organisasi maupun kemauan kerja anggota organisasi yang timbul, karena adanya dorongan dari dalam pribadi mereka. Motivasi lahir sebagai hasil integrasi keseluruhan kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan pengaruh lingkungan sosial. Kekuatan motivasi sangat tergantung pada proses pengintegrasian kebutuhan-kebutuhan tersebut. Dengan demikian, motivasi kerja merupakan gejala kejiwaan yang bersifat dinamis, majemuk dan spesifik untuk masing-masing anggota organisasi. Oleh karenanya, seorang pemimpin harus peka terhadap gejala kejiwaan dan faktor psikis pegawai atau anggota organisasi yang dipimpinya. Hal ini sangat penting bagi pemimpin dalam memberikan motivasi positif kepada anggotanya.

Kepemimpinan spiritual tidak hanya sekadar membangun hubungan dan pengelompokkan anggota organisasi yang satu dengan yang lain secara informal berdasarkan identitas dan kualifikasi masing-masing saja, akan tetapi kepemimpinan spiritual merupakan kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk memotivasi dirinya dan orang yang dipimpinya guna mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan spiritual cenderung melahirkan perilaku dan sikap yang kooperatif, bertanggung jawab dan adil dalam setiap aktivitas kepemimpinannya. Jika sikap positif ini dilaksanakan di organisasi maka imbas yang dirasakan guru adalah motivasi dalam bekerja.

Dari uraian di atas maka diduga ada pengaruh langsung kepemimpinan spiritual terhadap motivasi kerja dosen.

### C. PENGARUH LANGSUNG SIKAP KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA

Sikap kerja adalah kecenderungan seorang dosen dalam merespons suka atau tidak suka terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya diungkapkan dalam bentuk tindakan atau peri-



laku yang berkenaan dengan profesinya. Respons dan perilaku seorang dosen terhadap pekerjaannya dapat diungkapkan dalam bentuk kepercayaan dan kepuasan terhadap pekerjaannya maupun dalam bentuk perilaku yang ditampilkan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Selain itu, sikap juga mengandung motivasi, yang berarti bahwa sikap mempunyai daya dorong bagi individu untuk berperilaku secara tertentu terhadap objek. Sikap terhadap pekerjaan mengandung makna sebagai suatu bentuk evaluasi atau reaksi perasaan seorang dosen terhadap pekerjaan yang diembannya. Dosen yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, sudah barang tentu akan menampilkan persepsi dan kepuasan yang baik terhadap pekerjaannya maupun motivasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan mencerminkan seorang dosen yang mampu bekerja secara profesional. Sebaliknya dosen yang tidak memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, sudah barang tentu tidak akan menampilkan persepsi dan kepuasan yang baik terhadap pekerjaannya sehingga motivasi kerja yang ditampilkan juga rendah.

Berdasarkan uraian di atas, maka diduga bahwa terdapat pengaruh langsung sikap kerja terhadap motivasi kerja.

#### D. PENGARUH LANGSUNG BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA

Produktivitas kerja yang tinggi hanya mampu diciptakan perangkat organisasi secara keseluruhan manakala pranata yang ada di organisasi sudah tertata dengan baik. Pranata organisasi seperti tujuan, ketentuan, dan peraturan umum yang berlaku di organisasi dapat berjalan juga didukung adanya kesepahaman dari warga organisasi akan kebaikan dalam menjalankan pranata yang dimaksud guna mencapai tujuan organisasi, penciptaan budaya organisasi yang kondusif oleh setiap warga organisasi juga menjadi bagian yang terpenting dalam pelaksanaan keten-



tuan yang berlaku diorganisasi sehingga akan tecermin keteraturan dan keharmonisan seluruh aktivitas kegiatan di organisasi dalam pencapaian tujuannya.

Dosen yang memiliki kesadaran yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan, tata tertib dan norma yang berlaku akan mendorongnya bekerja sepenuh hati dan berupaya memberikan bukti kerja yang tinggi, dan untuk mendukung hal ini, maka upaya penciptaan situasi kerja yang kondusif akan mendorong dosen untuk senantiasa menjaga kedisiplinan dalam bekerja, penggunaan waktu secara cermat dan didukung dengan rasa dorongan dan tanggung jawab yang tinggi pada gilirannya akan membentuk perwatakan dan sikap pegawai untuk senantiasa memanfaatkan waktu yang ada dan berupaya mengurangi kesalahan dalam bekerja yang akan mendorong munculnya produktivitas kerja yang tinggi.

Dalam kaitan dengan penciptaan produktivitas kerja dosen, maka faktor budaya organisasi juga dipandang sebagai satu aset atau sumber daya organisasi sehingga organisasi menjadi dinamis dengan karakteristik fisik (*observable*) ataupun nonfisik (*unobservable*) yang khas berisi asumsi-asumsi, nilai-nilai, norma, komitmen, dan kepercayaan, bermanfaat untuk mendorong dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

Dosen yang memahami dan meyakini nilai-nilai maupun norma-norma yang berlaku dalam organisasi dan menjadikannya sebagai acuan dan pedoman sehingga membentuk sikap dan keterampilan kerja dalam bentuk integritas, profesionalisme keteladanan, kepercayaan, keterbukaan, keadilan, dan saling menghargai dan sebagainya. Tentunya nilai-nilai budaya ini menuntun pegawai agar senantiasa bekerja keras dan siap mengatasi segala jenis permasalahan dan pada gilirannya akan meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, budaya organisasi diduga berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja dosen.



## E. PENGARUH LANGSUNG KEPEMIMPINAN SPIRITUAL TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA

Berbagai faktor yang dianggap turut meningkatkan produktivitas kerja dosen, diantaranya kepemimpinan spiritual. Kepemimpinan dalam organisasi merupakan spirit untuk memutar roda pemberdayaan organisasi. Artinya, peran sentral dalam organisasi tidak pernah lepas dari kinerja seorang pemimpin untuk mengerakkan potensi-potensi dalam organisasi tersebut. Kepemimpinan juga merupakan suatu seni dalam proses memengaruhi orang lain sehingga mereka mau bekerja sama secara sukarela demi pencapaian tujuan. Pemaknaan di atas juga mengandung makna bahwa pegawai yang dipengaruhi tidak sekadar mau bekerja, tetapi juga rela bekerja dengan keyakinan yang tinggi serta mampu bekerja sama.

Jika dosen sering terlambat masuk kerja, malas, suka menumpuk pekerjaan, gairah kerja menurun, tingkat kemangkiran juga cenderung meningkat, lambat laun akan menurunkan kualitas kerja dan produktivitasnya. Untuk itu, guna mengeliminasi gejala rendahnya produktivitas kerja ini, maka seorang pimpinan hendaknya selalu memperhatikan bawahannya, memperlakukannya dengan baik, adil dan tanpa pilih kasih.

Pandangan dosen akan pimpinannya diduga sangat besar pengaruhnya terhadap produktivitas kerjanya. Kepemimpinan spiritual yang menghormati ide dan pendapat para dosen akan memberikan kebebasan untuk memunculkan daya kreativitas, dan inisiatif dalam usaha penyelesaian pekerjaan yang diberikan. Pimpinan yang menerapkan gaya kepemimpinan spiritual diyakini akan mampu menumbuhkan kepercayaan dari para dosen sehingga akan dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, dapat diduga bahwa terdapat pengaruh langsung kepemimpinan spiritual terhadap produktivitas kerja dosen.



## F. PENGARUH LANGSUNG SIKAP KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA

Sikap kerja merupakan pernyataan tanggapan menyukai atau tidak menyukai suatu objek, manusia, lembaga atau suatu kejadian. Pernyataan sikap kerja juga sebagai pertimbangan evaluatif terkait dengan objek-objek, orang atau peristiwa-peristiwa dan membatasi sikap kerja sebagai keadaan mental yang dikembangkan melalui proses pembelajaran dan pengalaman. Proses ini dapat memberi pengaruh pada respons seseorang terhadap orang lain, tujuan dan keadaan tertentu yang saling berhubungan.

Merujuk pada makna sikap kerja di atas, sikap kerja pada dasarnya dapat diartikan ke dalam berbagai sudut pandang, maka untuk menginventarisikan sikap kerja terhadap kemampuan kita berinteraksi sosial, prestasi, unjuk kerja, persiapan kerja, evaluasi kerja dan bagaimana membangun masalah atau sebauh pekerjaan dengan kemampuan profesional. Sikap kerja tentu mampu menempatkan batasan-batasan kerja menurut bidang dan kemampuan pendukung untuk bekerja, baik secara individu maupun bekerja secara bersama. Tentu melalui sikap kerja yang berkualitas mampu meningkatkan produktivitas kerja dosen.

## G. PENGARUH TIDAK LANGSUNG BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA MELALUI MOTIVASI KERJA

Produktivitas kerja yang tinggi hanya mampu diciptakan perangkat organisasi secara keseluruhan manakala pranata yang ada di organisasi sudah tertata dengan baik. Pranata organisasi seperti tujuan, ketentuan, dan peraturan umum yang berlaku di organisasi dapat berjalan juga didukung adanya kesepahaman dari warga organisasi akan kebaikan dalam menjalankan pranata yang dimaksud guna mencapai tujuan organisasi, penciptaan



budaya organisasi yang kondusif oleh setiap warga organisasi juga menjadi bagian yang terpenting dalam pelaksanaan ketentuan yang berlaku diorganisasi sehingga akan tecermin keteraturan dan keharmonisan

Menciptakan budaya organisasi yang kondusif diyakini dapat meningkatkan produktivitas kerja dosen secara maksimal. Dosen yang memiliki produktivitas yang tinggi diyakini memiliki motivasi kerja yang tinggi pula. Motivasi kerja yang ada dalam diri para dosen selain sebagai dorongan pemenuhan kebutuhan juga diarahkan sebagai merealisasi citra pribadi (*self-concept*), yakni hidup dalam cara yang sesuai dengan peranan yang diinginkan, diperlakukan dalam cara yang sesuai dengan kedudukan dan dihargai sesuai tingkat kemampuan.

Seluruh dosen diharapkan memiliki produktivitas kerja yang tinggi untuk memajukan organisasi dengan cara selalu termotivasi untuk kerja sekalipun dalam keadaan sulit dan berisiko. Dengan kata lain makin baik dan harmonis budaya organisasi, maka semakin tinggi motivasi kerja dosen yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas kerjanya. Sebaliknya, makin tidak kondusif budaya organisasi, maka semakin rendah motivasi kerja dan produktivitasnya.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diduga terdapat pengaruh tak langsung budaya organisasi terhadap produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja.

## H. PENGARUH TIDAK LANGSUNG KEPEMIMPINAN SPIRITUAL TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA MELALUI MOTIVASI KERJA

Kedudukan dosen merupakan aset penting yang wajib dijaga, terutama bagi organisasi yang khususnya bergerak di bidang jasa pelayanan yang mengandalkan tingkat produktivitas kerja dosen yang tinggi. Berbagai faktor yang dianggap turut mening-



katkan produktivitas kerja dosen, di antaranya kepemimpinan spiritual.

Kepemimpinan spiritual yang menghormati ide dan pendapat para dosen akan memberikan kebebasan untuk memunculkan daya kreativitas, dan inisiatif dalam usaha penyelesaian pekerjaan yang diberikan. Pemimpin yang baik akan mampu menumbuhkan kepercayaan dari para dosen sehingga akan dapat melaksanakan tugas dengan baik. Dorongan dari atasan diharapkan mampu menimbulkan dorongan bawahan sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja dosen. Berdasarkan kerangka berpikir tersebut diduga terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan spiritual terhadap produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerjanya.

## I. PENGARUH TIDAK LANGSUNG SIKAP KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA MELALUI MOTIVASI KERJA

Sikap merupakan kecenderungan yang akan memengaruhi pola berpikir seseorang, yang selanjutnya akan memengaruhi tingkah lakunya, oleh karena itu sikap akan dapat menjadi alat prediksi yang baik perilaku seseorang termasuk dosen. Sikap kerja dosen adalah suatu kecenderungan seorang dosen dalam merespons suka atau tidak suka terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya diungkapkan dalam bentuk tindakan atau perilaku yang berkenaan dengan profesinya. Respons dan perilaku seorang dosen terhadap pekerjaannya dapat diungkapkan dalam bentuk kepercayaan dan kepuasan dosen terhadap pekerjaannya maupun dalam bentuk perilaku yang ditampilkan.

Sikap kerja merupakan landasan dasar bagi dosen dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya dengan kemampuan tinggi, baik sebagai pendidik, pengajar dan pelatih yang dilaksanakan secara bertanggung jawab dan layak. Dosen yang memiliki sikap positif terhadap tugas-tugas menjadi tanggung jawabnya,



sudah barang tentu akan menampilkan persepsi dan kepuasan yang baik terhadap pekerjaannya maupun motivasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan mencerminkan seorang dosen yang mampu bekerja secara profesional, demikian sebaliknya apabila seorang dosen memiliki sikap negatif terhadap tugas-tugas profesionalnya, maka akan berakibat pada rendahnya kualitas produktivitas yang ditampilkannya.

Apabila seseorang dosen memiliki sikap kerja yang positif terhadap profesi atau pekerjaannya, maka besar kemungkinan sikap itu diwujudkan pada motivasi kerja dalam menjalankan tugas mengajarnya yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas kerjanya. Sebaliknya seseorang dosen memiliki sikap kerja negatif terhadap profesi atau pekerjaannya, maka dosen tersebut akan kurang termotivasi untuk bekerja secara maksimal sehingga pada gilirannya dapat menurunkan tingkat produktivitas kerjanya.

Berdasarkan uraian di atas, diduga terdapat pengaruh tidak langsung sikap kerja terhadap produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja dosen.

## J. PENGARUH LANGSUNG MOTIVASI KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA

Produktivitas kerja dosen adalah hasil kerja dosen dalam lingkup pekerjaannya yang meliputi hasil pelaksanaan pendidikan dan pengajaran. Hasil pelaksanaan penelitian, dan hasil pelaksanaan pengabdian masyarakat. Produktivitas kerja dosen menjadi suatu hal penting yang perlu dibicarakan, karena berkaitan dengan indikator pencapaian tujuan organisasi perguruan tinggi, yaitu melaksanakan tridharma perguruan tinggi, yaitu pendidikan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Terdapat banyak faktor yang dapat memengaruhi produktivitas kerja dosen baik secara internal maupun eksternal. Dalam penelitian ini diduga faktor kuat yang ikut memengaruhi



produktivitas kerja dosen, yaitu motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan pendorong bagi dosen untuk melakukan sesuatu pekerjaan. Dosen yang termotivasi dalam melaksanakan tugasnya akan memiliki alasan psikis tersendiri untuk bekerja dengan sungguh-sungguh.

Dosen yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan senantiasa bekerja keras untuk mengatasi segala jenis permasalahan yang dihadapi dengan harapan mencapai hasil yang memuaskan. Semakin tingginya motivasi kerja yang dimiliki dosen, maka dosen tersebut akan berusaha untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki untuk melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh sehingga hasil pekerjaannya yang ditampilkan semaksimal mungkin.

Berdasarkan uraian di atas, maka diduga bahwa terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap produktivitas kerja dosen.

#### **K. PENGARUH SIMULTAN BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN SPIRITUAL, SIKAP KERJA DAN MOTIVASI KERJA SECARA BERSAMA-SAMA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA**

Dosen pada perguruan tinggi mempunyai peranan yang sangat strategis dan menjadi salah satu unsur yang jadi motor penggerak dan pengelola perguruan tinggi. Dosen merupakan tenaga kependidikan yang profesional sehingga tinggi rendahnya kualitas dari suatu perguruan tinggi tergantung dari derajat profesional yang dimiliki oleh dosen itu sendiri.

Berdasarkan hal itu, maka perguruan tinggi berupaya untuk meningkatkan produktivitas kerja para dosen yang dimilikinya dengan berupaya membangun budaya organisasi yang kondusif, menumbuhkan sikap kerja yang positif, serta menumbuhkan motivasi kerja yang terus meningkat dari waktu ke waktu melalui kepemimpinan yang menghormati ide dan pendapat,



memberikan kebebasan untuk memunculkan daya kreativitas, dan inisiatif.

Pimpinan perguruan tinggi yang menerapkan gaya kepemimpinan spiritual diyakini akan mampu menumbuhkan kepercayaan dari para dosen sehingga akan dapat melaksanakan tugas dengan baik. Oleh sebab itu, diduga budaya organisasi, kepemimpinan spiritual, sikap kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja dosen.

SAMPLE



SAMPLE

# HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

## A. HASIL PENELITIAN

### 1. Hipotesis 1

Hipotesis yang diajukan yaitu:

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

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

Dari perhitungan koefisien jalur antara  $X_1$  terhadap  $X_4$  diperoleh  $r_{41} = 0,211$  dan harga  $t_{hitung} = 2,938$ . Untuk  $N = 186$  pada taraf signifikansi 5% diperoleh  $t_{tabel} = 1,653$ . Hasil perhitungan menghasilkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,938 > 1,653$ ). Dengan demikian,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja dapat diterima.

### 2. Hipotesis 2

Hipotesis yang diajukan yaitu:

$$H_0: \rho_{43} \leq 0$$

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

Dari perhitungan koefisien jalur antara  $X_2$  terhadap  $X_4$  diperoleh  $r_{42} = 0,290$  dan harga  $t_{hitung} = 4,140$ . Untuk  $N = 186$  pada

taraf signifikansi 5% diperoleh  $t_{\text{tabel}} = 1,653$ . Hasil perhitungan menghasilkan  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  ( $4,140 > 1,653$ ). Dengan demikian,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja dapat diterima.

### 3. Hipotesis 3

Hipotesis yang diajukan yaitu:

$$H_0: \rho_{43} \leq 0$$

$$H_a: \rho_{43} > 0$$

Dari perhitungan koefisien jalur antara  $X_3$  terhadap  $X_4$  diperoleh  $r_{43} = 0,190$  dan harga  $t_{\text{hitung}} = 2,660$ . Untuk  $N = 186$  pada taraf signifikansi 5% diperoleh  $t_{\text{tabel}} = 1,653$ . Hasil perhitungan menghasilkan  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  ( $2,660 > 1,653$ ). Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Sikap kerja berpengaruh langsung terhadap Motivasi kerja dapat diterima.

### 4. Hipotesis 4

Hipotesis yang diajukan adalah:

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

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

Dari perhitungan koefisien jalur antara  $X_1$  terhadap  $X_5$  diperoleh  $r_{51} = 0,225$  dan harga  $t_{\text{hitung}} = 3,153$ . Untuk  $N = 186$  pada taraf signifikansi 5% diperoleh  $t_{\text{tabel}} = 1,653$ . Hasil perhitungan menghasilkan  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  ( $3,153 > 1,653$ ). Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap Produktivitas kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara dapat diterima.

### 5. Hipotesis 5

Hipotesis yang diajukan yaitu:



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

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

Dari perhitungan koefisien jalur antara  $X_2$  terhadap  $X_5$  diperoleh  $r_{52} = 0,283$  dan harga  $t_{hitung} = 4,020$  Untuk  $N = 186$  pada taraf signifikansi 5% diperoleh  $t_{tabel} = 1,653$ . Hasil perhitungan menghasilkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,020 > 1,653$ ). Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan spiritual berpengaruh langsung terhadap Produktivitas kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara dapat diterima.

## 6. Hipotesis 6

Hipotesis yang diajukan yaitu:

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

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

Dari perhitungan koefisien jalur antara  $X_3$  terhadap  $X_5$  diperoleh  $r_{42} = 0,242$  dan harga  $t_{hitung} = 4,662$  Untuk  $N = 186$  pada taraf signifikansi 5% diperoleh  $t_{tabel} = 1,653$ . Hasil perhitungan menghasilkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,662 > 1,653$ ). Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Sikap kerja berpengaruh langsung terhadap Produktivitas kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara dapat diterima.

## 7. Hipotesis 7

Hipotesis yang diajukan yaitu:

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

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

Dari perhitungan koefisien jalur antara  $X_4$  terhadap  $X_5$  diperoleh  $r_{42} = 0,171$  dan harga  $t_{hitung} = 3,400$  Untuk  $N = 186$  pada taraf signifikansi 5% diperoleh  $t_{tabel} = 1,653$ . Hasil perhitungan menghasilkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,400 > 1,653$ ). Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bah-



wa motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara dapat diterima.

## B. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Hasil pengujian kecenderungan variabel produktivitas kerja dosen termasuk dalam kategori sedang yakni sebanyak 113 orang (60,75%). Tingkat kecenderungan budaya organisasi termasuk dalam kategori sedang yakni sebanyak 92 orang (49,96%). Hasil pengujian kecenderungan variabel kepemimpinan spiritual ( $X_2$ ) termasuk dalam kategori sedang yakni sebanyak 100 orang (53,76%). Adapun hasil pengujian kecenderungan variabel Sikap kerja ( $X_3$ ) termasuk dalam kategori sedang yakni sebanyak 138 orang (74,19%). Tingkat kecenderungan motivasi kerja termasuk dalam kategori sedang yakni sebanyak 156 orang (83,87%).

### 1. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Temuan pertama yakni budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dengan motivasi kerja dengan besaran 4,4%. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi beserta budaya yang dianut hendaknya mampu meningkatkan kepuasan bagi orang-orang yang ada di dalamnya, sejalan dengan pendapat ini Winardi menegaskan suatu organisasi perlu menciptakan iklim yang baik untuk mencapai peningkatan kerja, berpengetahuan dan puas.<sup>203</sup>

Berdasarkan pendapat di atas, situasi dan kondisi kerja yang dapat memenuhi segala yang berkaitan dengan kebutuhan, keinginan dan harapan dapat berupa nilai-nilai, sikap dan keyakinan yang dianut oleh organisasi atau yang lazim dikenal dengan istilah budaya organisasi. Universitas sebagai organisasi perlu membangun budaya organisasi yang efektif, hal ini mengingat

<sup>203</sup> J. Winardi, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, (Jakarta: RajaGrafindo, 2003), h. 54.



budaya organisasi merupakan perekat dan pemersatu para anggota dan menentukan cara berpersepsi, berpikir, dan bertindak terhadap lingkungan pekerjaan dan bahkan budaya organisasi juga dapat dimaknai sebagai nilai, sikap, keyakinan, kebiasaan, dan harapan dari seluruh individu anggota organisasi mulai dari pucuk pimpinan sampai ke *front lines*, sehingga tidak ada aktivitas yang dapat melepaskan diri dari budaya organisasi ini dan pada gilirannya akan menumbuhkan keharmonisan kerja dalam organisasi yang pada akhirnya akan memberikan motivasi kerja bagi orang-orang yang ada di universitas.

Temuan ini juga setidaknya semakin mempertegas pandangan bahwa motivasi sebagai kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan, atau mekanisme psikologi yang mendorong seseorang atau kelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang dikehendakinya.<sup>204</sup> Motivasi akan menggerakkan individu untuk melakukan sesuatu sesuai dengan dorongan yang diterimanya sampai apa yang dikehendakinya telah tercapai. Capaian terhadap suatu obsesi atau tercapainya sebuah ekspektasi akan memberikan motivasi baru bagi individu untuk melakukan pencapaian berikutnya. Jadi, motivasi dapat bergerak sampai pada puncak pencapaian dari semua kebutuhannya tercapai.

Motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individual.<sup>205</sup> Motivasi merupakan suatu keinginan yang terdapat pada seseorang secara individu yang merangsangnya untuk melakukan suatu tindakan.<sup>206</sup> Armstrong menjelaskan bahwa memotivasi diartikan sebagai suatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku

<sup>204</sup> Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, (Bandung: Rineke Cipta, 2004), h. 102.

<sup>205</sup> Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, (Jakarta: Arcan, 1994), h. 715.

<sup>206</sup> George R. Terry, *Asas-asas Management*, Terjemahan Winardi. (Bandung: Alumni, 1986), h. 25.



dalam cara-cara tertentu. Orang-orang yang termotivasi akan berpikir kreatif, bagaimana ia harus bertindak untuk mencapai tujuan tertentu dengan menggunakan cara yang tertentu pula. Semakin besar dorongan yang muncul baik disebabkan faktor internal maupun faktor eksternal, maka akan semakin kreatif individu dalam menggunakan cara-cara untuk mencapai sesuatu yang diinginkan.

Robbins, Marsh, Cacioppe, dan Miller memberikan batasan mengenai motivasi sebagai berikut “*The set of processes that arouse, direct and maintain human behaviour toward attaining a goal. We define motivation in regard to organizational behaviour as the willingness to exert high levels of effort toward organizational goals in order to satisfy some individual need.*”<sup>207</sup>

Motivasi tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dari tingkah lakunya. Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling*, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Pernyataan ini mengandung tiga pengertian, yaitu bahwa: (1) motivasi mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu; (2) motivasi ditandai oleh adanya rasa atau *feeling*, afeksi seseorang. Dalam hal ini, motivasi relevan dengan persoalan kejiwaan, afeksi, dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia; (3) motivasi dirangsang karena adanya tujuan.<sup>208</sup> Rivai juga menyimpulkan motivasi sebagai: (1) suatu kondisi yang menggerakkan manusia; (2) keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan mau bekerja; (3) inisiasi dan pengalihan tingkah laku; (4) energi untuk membangkitkan dorongan diri; (5) kondisi yang membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku.<sup>209</sup>

<sup>207</sup> Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, (Jakarta: Arcan, 1994), h. 312.

<sup>208</sup> Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 63.

<sup>209</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Cetakan Pertama, (Jakarta: RajaGrafindo, 2004), h. 75.



Teori motivasi yang paling dikenal adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow yang mengungkapkan bahwa setiap manusia memiliki lima level kebutuhan yang dimulai dari kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.<sup>210</sup> McClelland juga mengemukakan teori kebutuhan yang memfokuskan pada tiga hal, yaitu kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*need for achievement*), kebutuhan dalam kekuasaan (*need for power*), dan kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation*)<sup>211</sup>. Di samping itu, motivasi juga dapat dinilai sebagai suatu daya dorong (*driving force*) yang menyebabkan orang dapat berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini, motivasi menunjuk pada gejala yang melibatkan dorongan perbuatan terhadap tujuan tertentu. Jadi, motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi, yaitu tujuan. Motivasi memang muncul dari dalam diri manusia, tetapi kemunculannya karena rangsangan atau dorongan oleh adanya unsur lain, dalam hal ini adalah tujuan. Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan.

Fungsi motivasi bagi manusia yaitu: (1) sebagai motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan; (2) menentukan arah perbuatan, yakni ke arah perwujudan suatu tujuan atau cita-cita; (3) mencegah penyelewengan dari jalan yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan, dalam hal ini makin jelas tujuan, maka makin jelas pula bentangan jalan yang harus ditempuh; (4) menyeleksi perbuatan diri, artinya menentukan perbuatan mana yang harus dilakukan, yang serasi guna mencapai tujuan dengan menyampingkan perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan itu.<sup>212</sup>

Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena ada-

<sup>210</sup> Abraham Maslow, *Motivation and Personality*, (New York: Harper and Row, 1954), h. 221.

<sup>211</sup> David C. McClelland, *The Achieving Society*, (New York: A Division of Macmillan Publishing Co. Inc, 1976), h. 82.

<sup>212</sup> Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, *Tugas Guru dalam Pembelajaran: Aspek yang Memengaruhi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), h. 64.



nya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis, yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan non-ekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Individu yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan mempunyai kesadaran yang tinggi terhadap pekerjaan dan akan berusaha keras untuk mencapai hasil serta merasa bahagia atas pekerjaannya itu. Tetapi apabila individu yang bekerja dengan motivasi yang rendah, maka tanggung jawab dan kesungguhannya dalam kerja pun rendah.

Beberapa penelitian tentang yang relevan dengan temuan penelitian ini dilakukan oleh Koesmono yang dilakukan pada karyawan sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur disimpulkannya bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan.<sup>213</sup> Sejalan dengan pandangan di atas, temuan ini juga mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoretis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi Colquitt, Lepine, dan Wesson yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja maupun produktivitas kerja.<sup>214</sup> Jadi, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja dan temuan penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian dan teori yang diacu dalam penelitian ini.

---

<sup>213</sup> Koesmono, H. Teman, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*, (Surabaya: Universitas Katholik Widya Mandala, 2014), h. 192.

<sup>214</sup> J. Colquitt, Jason A, Lepine, Jeffery A. & Wesson, Michael J., 2009, *Organizational Behavior/Improving Performance and Commitment in the Work Place*, (New York: Mc Graw-Hill, 2009), h. 8.



## 2. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Spiritual Terhadap Motivasi Kerja

Temuan kedua yakni kepemimpinan spiritual menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dengan motivasi kerja dengan besaran 8,4%. Jadi, kepemimpinan spiritual berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja yang mana 8,4% perubahan-perubahan motivasi kerja dapat ditentukan oleh kepemimpinan spiritual.

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam memotivasi individu atau pegawai. Kegiatan motivasi yang dilaksanakan seorang pemimpin diarahkan pada upaya: (a) mendorong para anggota organisasi untuk bekerja dan bertindak. Tanpa motivasi dosen tidak akan bertindak, bergerak dan bekerja baik untuk dirinya atau organisasi. Hanya tenaga kerja atau pengikut mempunyai motivasi kerja dimanfaatkan oleh pemimpin untuk bekerja. Oleh karena itu, tugas utama pemimpin adalah membangun keinginan, kemauan, dan antusiasme atau motivasi para pengikutnya untuk bekerja, bertindak dan bergerak untuk merealisasikan visi dan misi pemimpin. Tinggi rendahnya motivasi kerja dosen menentukan tinggi rendahnya upaya dan berbagai perilaku dosen; (b) meningkatkan level efisiensi para dosen dan organisasi. Dosen yang termotivasi melaksanakan pekerjaannya menurunkan biaya supervisi karena tak perlu diperintah dan diawasi untuk melaksanakan tugas rutinnnya. Dosen yang termotivasi melaksanakan tugasnya akan bekerja secara maksimal tidak hanya bekerja untuk sekadar memenuhi standar kinerja minimalnya. Kinerja para dosen yang tinggi menghasilkan produktivitas kerja atau kinerja organisasi yang tinggi; (c) stabilitas tenaga kerja. Dosen yang mempunyai motivasi kerja tinggi mempunyai kepuasan kerja, etos kerja, disiplin kerja, dan semangat kerja yang tinggi. Dosen yang mempunyai karakteristik seperti itu kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi pindah kerja ke lain organisasi dan akan bekerja sampai



pensiun. Dengan demikian, kuantitas dan kualitas tenaga kerja organisasi akan stabil.

Thoha lebih lanjut juga menyebutkan bahwa terdapat hubungan yang sangat erat gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja, di mana gaya kepemimpinan memengaruhi motivasi kerja.<sup>215</sup> Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat memengaruhi motivasi kerja bawahan, oleh karena itu, gaya kepemimpinan sangat diperlukan dalam suatu organisasi. Sejalan dengan pandangan ini, Hasibuan menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin atau seorang manajer dalam suatu organisasi dapat menciptakan integritas yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal.<sup>216</sup> Hal yang sama juga dikemukakan oleh Robbins bahwa perilaku pemimpin akan memberikan motivasi sepanjang membuat bawahan merasa butuh kepuasan dalam pencapaian kinerja yang efektif dan menyediakan ajaran, arahan, dukungan, dan penghargaan yang diperlukan dalam kinerja efektif.<sup>217</sup> Pandangan ahli di atas memberikan ketegasan bahwa upaya meningkatkan motivasi kerja ditentukan oleh perilaku atau gaya kepemimpinan.

Salah satu gaya kepemimpinan yang memungkinkan untuk dikembangkan para pimpinan universitas maupun program studi adalah kepemimpinan spiritual. Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahian). Tuhan adalah pemimpin sejati yang mengilhami, memengaruhi, melayani, dan menggerakkan hati nurani hamba-Nya dengan cara yang sangat bijaksana melalui pendekatan etis dan keteladanan. Karena itu, kepemimpinan spiritual disebut juga sebagai kepemimpinan yang berdasarkan etika religius.

<sup>215</sup> Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008), h. 137.

<sup>216</sup> Malayu Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), h. 169.

<sup>217</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Jilid 2, Alih bahasa: Handayana Pujaatmaka, (Jakarta: Prenhallindo, 1994), h. 173.



Kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, memengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses, budaya, dan perilaku kepemimpinan. Percepat ini senada dengan pendapat Tabroni dalam “*The Spiritual Leadership*” bahwa kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi keilahian<sup>218</sup>.

Fry mendefinisikan kepemimpinan spiritual sebagai penggabungan nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang-orang lain sedemikian rupa secara intrinsik sehingga mereka memiliki rasa pertahanan spiritual melalui panggilan tugas dan keanggotaan.<sup>219</sup> Kepemimpinan spiritual juga bisa diartikan sebagai kepemimpinan yang sangat menjaga nilai-nilai etis dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual.<sup>220</sup> Mereka melakukan pekerjaan dengan cara yang memuaskan hati lewat pemberdayaan, memulihkan, dan menguntungkan siapa saja yang berhubungan dengannya. Mereka tidak hanya mampu menghadirkan uang, tetapi juga hati dan jiwa mereka dalam bekerja. Mereka terlibat sepenuhnya (*involve*) dalam aktivitas organisasi (bisnis) yang dipimpinya sebagai bentuk komitmennya yang paling dalam, yaitu komitmen spiritualitas.

Percy dalam hal ini mengatakan: “dan ketika Anda bermukim di rumah spiritualitas, tidak ada lagi jurang menganga dan daerah perbatasan antara keyakinan dan tindakan. Jurang itu diisi dengan esensi dan selaku manusia yang utuh. Anda dan objek komitmen Anda telah menyatu sempurna”.<sup>221</sup> Kepemimpinan spiritual oleh Tjahjono disebut sebagai kepemimpinan dimensi

<sup>218</sup> Tobroni, *The Spiritual Leadership*, (Malang: UMM Malang, 2005), h. 15.

<sup>219</sup> Louis W. Fry, *Toward a Theory of Spiritual Leadership*, (The Leadership Quarterly, No. 14, 2003), h. 693-727.

<sup>220</sup> Gay Hendricks dan Kate Ludeman, *The Corporate Mystic: A Guidebook for Visionaries with Their Feet on the Ground*, (New York: Bantam Book, 1996), h. xxviii-xxix.

<sup>221</sup> Ian Percy, *Going Deep, Exploring Spirituality in Life and Leadership*, (Terj. Rudi Ronald), (Jakarta: BIP, 1997), h. 77.



keempat, yaitu kepemimpinan yang lebih mendasarkan pada iman dan hati nurani dalam kualitas kepemimpinannya atau kepemimpinan yang membersihkan hati, memberi, melayani, mencerahkan, dan memenangkan jiwa berdasarkan semangat syukur dan kasih.<sup>222</sup>

Kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang membentuk *values, attitude, behavior* yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara *intrinsic motivation* sehingga menggapai rasa spiritual *survival*.<sup>223</sup> Sehingga kepemimpinan jenis ini sangat diperlukan oleh setiap pemimpin yang ingin sukses dalam kepemimpinannya. Sebab karakteristik dari spiritual *leadership* adalah *vision, altruistic love* dan *hope/faith*.<sup>224</sup>

Kepemimpinan spiritual menekankan pada ketinggian etika, nilai, kemampuan berinteraksi, menyeimbangkan antara kepentingan pekerjaan dengan diri sendiri, sehingga kepemimpinan ini memiliki ciri khas yang oleh Fry menguraikannya sebagai berikut: *Pertama, vision*, yaitu gambaran di masa yang akan datang secara *implicit* atau *explicit* dikarenakan mengapa seseorang berjuang untuk menggapai masa depan. *Vision* merupakan bagian terpenting yang menarik perhatian untuk melihat apa yang diinginkan oleh organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Sampai dekade 1980-an, kemampuan untuk melihat ke depan jarang digunakan pada literatur mengenai kepemimpinan. Dengan semakin intensifnya kompetisi global, pendeknya jangka *development life cycles* untuk sebuah teknologi, dan strategi untuk selalu berinovasi membuat para pebisnis membayar mahal untuk memberi perhatian lebih pada arah masa depan organisasi.

*Vision* memiliki fungsi penting dalam memperjelas arah dan tujuan perubahan, yaitu menyederhanakan ratusan bahkan ribuan dari keputusan, kemudian membantu untuk memperce-

<sup>222</sup> Harry Tjahjono, *Kepemimpinan Dimensi Keempat' Selamat Tinggal Krisis Kepemimpinan*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2003), h. 99-100.

<sup>223</sup> Lilik A.M. dan Agung, *Spiritual Leadership*, (Jakarta: Gagas Bisnis, 2009), h. 23.

<sup>224</sup> *Ibid.*, h. 24.



pat dan mengefisienkan tindakan dari berbagai macam orang. Starrat menyebutkan bahwa sebuah visi membantu memberdayakan; pemberdayaan memperkaya visi tersebut; terlibat dalam drama kehidupan mendorong pencarian akan daya kekuatan untuk menjadi diri sendiri, untuk memiliki kekhasan; dan pemberdayaan individu merupakan dasar bagi pemberdayaan komunal, yang kemudian memungkinkan seluruh staf terlibat dalam drama transformasi institusional dibawah panduan visi yang memberi daya.<sup>225</sup> *Vision* juga dapat mendeskripsikan perjalanan organisasi. Hal tersebut dapat memberikan semangat kepada semua anggota, memberikan arti terhadap pekerjaan dan menyatukan komitmen. Dalam memobilisasikan orang, harus menyeru kepada sesuatu yang jelas, mendefinisikan tujuan dan perjalanan *vision*, merefleksikan hal yang paling cocok, membangkitkan harapan, dan kepercayaan.

*Kedua, altruistic love*, didefinisikan sebagai perasaan yang utuh, harmonis, kesejahteraan, kepedulian, dan apresiasi untuk diri dan sesama. Berdasarkan definisi tersebut maka di dalamnya mengandung nilai percaya/loyalitas, memaafkan, penerimaan/bersyukur, integritas, kejujuran, keberanian, kerendahan hati, empati/perasaan haru, sabar/lembut hati/kesabaran, terbaik dan menyenangkan.<sup>226</sup> *Ketiga, hope/faith* adalah kepastian dari sesuatu yang diharapkan, sanksi dari sesuatu yang tidak terlihat. Kepercayaan lebih dari sekadar harapan atau sebuah pengharapan atas sesuatu yang diinginkan. Ini merupakan sanksi yang tidak dapat dibuktikan oleh bukti fisik. Hope merupakan keinginan atas sebuah pengharapan yang dipenuhi. Orang yang memiliki kepercayaan atau harapan memiliki tujuan ke mana mereka akan pergi, dan bagaimana cara mencapainya. Mereka dapat menghadapi perlawanan, pertahanan, dan penderitaan

<sup>225</sup> Robert J., Starrat, *Menghadirkan Pemimpin Visioner: Kiat Menegaskan Peran Sekolah*, (Yogyakarta: Kanisius, 2007), h. 64.

<sup>226</sup> Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Rajawali Press, 2013), h. 229.



dalam mencapai tujuan. Kepercayaan atau harapan merupakan dasar dari pendirian visi/tujuan/misi organisasi yang akan dipenuhi.

Di samping itu, Wirawan menyebutkan bahwa kepercayaan menambah kemungkinan untuk mengharapkan dan merupakan suatu kepercayaan mengenai sesuatu di mana tak ada bukti. Kepercayaan adalah lebih sekadar menginginkan sesuatu. Kepercayaan adalah lebih dari sekadar menginginkan sesuatu. Kepercayaan berdasarkan nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang menunjukkan kepastian absolut dan kepercayaan apa yang diinginkan dan diharapkan akan datang. Orang dengan harapan/kepercayaan mempunyai visi mengenai ke mana mereka akan pergi, dan bagaimana sampai ke sana; mereka mau menghadapi oposisi dan memikul kesulitan dan menderita, untuk mencapai tujuan mereka. Jadi, harapan/kepercayaan merupakan sumber untuk keyakinan bahwa visi/tujuan/misi akan dipenuhi.<sup>227</sup>

Tujuan dari kepemimpinan spiritual adalah membentuk *values*, *attitude* dan *behavior* yang dibutuhkan untuk memotivasi (*intrinsic motivation*) diri sendiri dan orang lain sehingga menggapai rasa spiritual *survival*, untuk menciptakan vision dan keserasian *value* melalui individu, *empowered team*, *organization levels* dan akhirnya membantu perkembangan tidak hanya dari segi kesejahteraan psikologis tapi juga *organizational commitment*.<sup>228</sup> Fry juga menambahkan bahwa kepemimpinan spiritual bertugas membangun suatu budaya sosial/organisasi berdasarkan cinta *altruistic* di mana pemimpin dan pengikut sungguh-sungguh saling perhatian, peduli dan menghargai satu sama lainnya, sehingga menghasilkan rasa keanggotaan merasa dipahami dan dihargai. Rasa keanggotaan (mengalami perasaan saling terhubung dengan orang lain dan dengan komunitasnya di tempat bekerja dan

<sup>227</sup> *Ibid.*, h. 230.

<sup>228</sup> Thayib dkk., *Pengaruh Spiritual Leadership, Stres Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan dan Prestasi Kerja Social Worker Organisasi Sosial di Surabaya*, (*Jurnal Bimbingan dan Konseling Islam* Vol. 03, No. 01, 2013), h. 4.



pengalaman akan rasa bertujuan dan bermakna dalam pekerjaannya, ini merupakan iklim spiritualitas kerja yang selanjutnya berperan meningkatkan motivasi dan kinerja.<sup>229</sup>

Temuan penelitian ini sejurus dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Dedi Mulyadi dkk. yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan cukup kuat antara peran kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai departemen fasilitas umum dan penataan lingkungan Perum Peruri sebesar 21,6225% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.<sup>230</sup> Penelitian lain seperti yang dilakukan oleh Budiarto menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan secara simultan memiliki pengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.<sup>231</sup> Taruna juga menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif signifikan terhadap motivasi kerja.<sup>232</sup> Selanjutnya temuan penelitian Sianturi juga menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif signifikan terhadap motivasi kerja.<sup>233</sup> Temuan ini juga mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoretis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi Colquitt, Lepine, dan Wesson yang menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja.<sup>234</sup> Dengan demikian, secara empiris teruji bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja dosen.

<sup>229</sup> *Ibid.*, h. 709.

<sup>230</sup> Dedi Mulyadi dkk., *Analisis Peran Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Pegawai Departemen Fasilitas Umum dan Penataan Lingkungan Perum Peruri*, (Jurnal Manajemen Vol. 10, No. 3 April 2013), h. 1317.

<sup>231</sup> Budiarto, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Biro Perjalanan Wisata PT Bintang Mandiri Raya*, (Jurnal Administrasi Bisnis, Vol.1, No.1, 2013), h. 123.

<sup>232</sup> Dwidjajaadi Taruna, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Lingkungan Fisik dan Teknologi Terhadap Keefektifan Organisasi di Direktorat Jenderal Anggaran Departemen Keuangan RI, Sinopsis*, (Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, 2008), h. 16

<sup>233</sup> Marudut Sianturi, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Interpersonal, Pemberdayaan Pegawai, dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi, Sinopsis*, (Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2012), h. 15.

<sup>234</sup> Colquitt, Jason A, Lepine, Jeffery A. & Wesson, Michael J. *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Work Place*, (New York: Mc Graw-Hill, 2009), h. 8.



### 3. Pengaruh Langsung Sikap Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Temuan ketiga yakni sikap kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dengan motivasi kerja dosen dengan besaran 3,7%, temuan ini secara empiris menegaskan bahwa sikap kerja dirasakan oleh para dosen menjadi bagian tak terpisahkan dari peningkatan motivasi kerjanya. Menurut Kartono, berpendapat sikap merupakan organisasi dari unsur-unsur kognitif, emosional dan momen-momen kemauan yang khusus dipengaruhi oleh pengalaman-pengalaman masa lampau, sehingga sifatnya dinamis dan memberikan pengarahan pada setiap tingkah laku pegawai.<sup>235</sup> Sikap kerja dosen adalah kecenderungan seorang dosen dalam merespons suka atau tidak suka terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya diungkapkan dalam bentuk tindakan atau perilaku yang berkenaan dengan profesinya. Respons dan perilaku seorang dosen terhadap pekerjaannya dapat diungkapkan dalam bentuk kepercayaan dan kepuasan terhadap pekerjaannya maupun dalam bentuk perilaku yang ditampilkan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Selain itu, sikap juga mengandung motivasi, yang berarti bahwa sikap mempunyai daya dorong bagi individu untuk berperilaku secara tertentu terhadap objek. Sikap terhadap pekerjaan mengandung makna sebagai suatu bentuk evaluasi atau reaksi perasaan seorang dosen terhadap pekerjaan yang diembannya.

Dosen yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, sudah barang tentu akan menampilkan persepsi dan kepuasan yang baik terhadap pekerjaannya maupun motivasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan mencerminkan seorang dosen yang mampu bekerja secara profesional. Sebaliknya dosen yang tidak memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, sudah barang tentu tidak akan menampilkan persepsi dan kepuasan yang baik

<sup>235</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2006), h. 297.



terhadap pekerjaannya sehingga motivasi kerja yang ditampilkan juga rendah.

#### 4. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja

Temuan keempat yakni budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja dengan besaran 5,1%.

Jadi, budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas kerja dosen yang mana 5,1% perubahan-perubahan produktivitas kerja dapat ditentukan oleh budaya organisasi.

Produktivitas kerja tidak muncul begitu saja melainkan harus ditumbuhkan dan dirangsang melalui penciptaan budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, persepsi, dan perilaku yang diciptakan dan dikembangkan suatu organisasi/perusahaan untuk mengatasi masalah-masalah, baik masalah mengenai integrasi internal maupun masalah mengenai adaptasi eksternal. Sebagai suatu kesatuan ide, budaya suatu organisasi juga berfungsi sebagai tuntunan bagi para anggota dalam berperilaku dan bertindak, atau berisikan larangan untuk melakukan suatu tindakan dalam menghadapi suatu tantangan lingkungan.

Luthans menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Salah satu karakteristik yang membedakan organisasi dari organisasi yang lainnya adalah budayanya. Meskipun setiap organisasi mempunyai budaya yang berbeda, untuk hal-hal yang bersifat universal harus diterapkan oleh manajemen dengan pendekatan-pendekatan yang memperhitungkan secara matang faktor-faktor situasi, kondisi, waktu, dan ruang.<sup>236</sup>

<sup>236</sup> Luthans Fred, *Organizational Behavior*, (USA: Mc Graw Hill, Inc, San Francisco, New York, 2005), h. 497.



Robbins menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh para warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lainnya.<sup>237</sup> Robbins lebih lanjut juga menegaskan bahwa budaya organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut: (1) Budaya organisasi merupakan sebuah pembeda, artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain; (2) Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi; (3) Budaya organisasi mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual; (4) Budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial.<sup>238</sup>

Pada dasarnya bahwa seorang dosen dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada institusi apabila dalam bekerjanya memperoleh tuntunan dalam berperilaku dan bertindak, atau berisikan larangan untuk melakukan suatu tindakan dalam menghadapi suatu tantangan lingkungan di samping pemenuhan kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Dengan terpenuhinya keinginan mereka, maka produktivitas dosen akan meningkat demikian pula sebaliknya. Di sisi lain, selain faktor-faktor tersebut produktivitas akan meningkat apabila terdapat komitmen organisasi yang kuat dari para dosen.

Relevan dengan pandangan di atas, hasil penelitian Moch. Hidayat yang meneliti tentang Hubungan Motivasi pegawai, budaya organisasi dan efektivitas kerja terhadap produktivitas kerja pegawai di kantor sekretariat daerah provinsi Kalimantan Timur. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Motivasi berpengaruh paling dominan.<sup>239</sup> Pratiwi yang meneliti tentang pengaruh bu-

<sup>237</sup> Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior: Culture, Design, and Application*, (London: Prentice Hall International Inc, 2002), h. 247.

<sup>238</sup> *Ibid.*, h. 253.

<sup>239</sup> Moch. Hidayat. Hubungan Motivasi Pegawai, Budaya Organisasi dan Efektivitas Kerja



daya organisasi, komitmen organisasi, komunikasi atasan dan bawahan, dan kompensasi terhadap produktivitas karyawan BRI Cabang Wonogiri. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keempat variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, komunikasi atasan bawahan, dan kompensasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.<sup>240</sup> Djoko yang meneliti tentang faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja pegawai di Bappeda Kabupaten Wonogiri. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan motivasi kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.<sup>241</sup>

Saroso yang meneliti tentang “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai PT Jasa Raharja (Persero) Perwakilan Surakarta”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel independen (kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kedisiplinan kerja) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.<sup>242</sup> Serta Agus Anas Fuadi dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas kerja guru SMA Muhammadiyah I Klaten di mana nilai signifikansi  $0,272 > 0,05$  artinya variabel budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.<sup>243</sup>

---

Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur, (Surakarta: Tesis. UMS Surakarta, 2003), h. 1.

<sup>240</sup> Pratiwi. “Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Komunikasi Atasan dan Bawahan, dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan BRI Cabang Wonogiri”, (Surakarta: Tesis. STIE AUB Surakarta, 2006), h. 1.

<sup>241</sup> Djoko, “Faktor-faktor yang Memengaruhi Produktivitas Kerja Pegawai di Bappeda Kabupaten Wonogiri”, (Surakarta: Tesis. STIE AUB Surakarta, 2007), h.1

<sup>242</sup> Saroso. “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai PT Jasa Raharja (Persero) Perwakilan Surakarta”, (Surakarta: Tesis. STIE AUB Surakarta, 2007), h. 1.

<sup>243</sup> Agus Anas Fuadi, “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerjaguru Dengan Komitmen Organisasi sebagai *Moderating*”, (*Jur-*



## 5. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Spiritual Terhadap Produktivitas Kerja

Temuan kelima penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap produktivitas kerja dosen dengan besaran 8%. Fakta empiris ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual dianggap sebagai faktor penting yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi dapat meningkatkan produktivitas kerja dosen, dan demikian pula sebaliknya. Selama ini, *mainstream* kepemimpinan transaksional maupun transformasional lebih menekankan pada aspek karakter maupun perilaku. Hasil riset tentang teori perilaku kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa tidak satu pun teori kepemimpinan yang menjamin kemungkinan sukses sebagai pemimpin. Hal ini disebabkan karena selama ini model-model kepemimpinan yang ada masih memandang bahwa hakikat kepemimpinan merupakan amanat dari manusia dan bukan suatu amanat dari Allah dan juga manusia. Anggota dalam suatu organisasi didorong dengan materi dan daya tarik altruistik dengan mengabaikan nilai-nilai keteladanan. Konsekuensinya, produktivitas/kinerja yang dicapai semata-mata bertujuan untuk tercapainya tujuan organisasi dan bukan tanggung jawab manusia kepada Allah.<sup>244</sup>

Menurut Tobroni, konsep kepemimpinan spiritual ini diyakini sebagai solusi terhadap krisis kepemimpinan saat ini, akibat semakin merosotnya nilai-nilai kemanusiaan sebagai dampak dari adanya *ethical malaise* dan *ethical crisis*.<sup>245</sup> Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi ke-duniaan kepada dimensi spiritual (keilahian). Karena itu, kepemimpinan spiritual sering disebut juga kepemimpinan yang

---

*nal Informatika* edisi September 2014. Vol 1. No. 2, 2014), h. 2337-5213.

<sup>244</sup> Heru Sulistyono, "Analisis Kepemimpinan Spiritual dan Komunikasi Organisasional terhadap Kinerja Karyawan", (*Jurnal EKOBIS*, 10(2), 2009), h. 311-321.

<sup>245</sup> Tobroni, "Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran", (Yogyakarta: Disertasi, UIN Sunan Kalijaga, 2005), h. 134.



berdasarkan pada etika religius. Tobroni lebih lanjut juga mengemukakan bahwa kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, memengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai-nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses budaya dan perilaku kepemimpinan.<sup>246</sup> Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang menjadikan nilai-nilai spiritual sebagai *core belief*, *core values* dan filosofi dalam perilaku kepemimpinannya.

Secara historisitas Islam, model kepemimpinan spiritual ini dapat merujuk kepada pola kepemimpinan yang diterapkan oleh Nabi Muhammad saw. yang mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling ideal dan sukses dengan sifat-sifatnya yang utama, yaitu *siddiq (integrity)*, amanah (*trust*), dan tabligh (*openly, human relation*) dan fatanah (*working smart*). Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang memimpin dengan hati berdasarkan pada etika religius, mampu membentuk karakter, integritas, dan keteladanan. Model kepemimpinannya tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal semata, melainkan lebih banyak dibimbing oleh faktor internal hati nuraninya. Namun demikian, kepemimpinan spiritual bukan berarti kepemimpinan yang anti-intelektual. Kepemimpinan spiritual bukan hanya sangat rasional, melainkan justru menjernihkan rasionalitas dengan bimbingan hati nurani dan kecerdasan spiritual.<sup>247</sup> Kepemimpinan spiritual ini bertujuan untuk memotivasi dan menginspirasi para karyawan melalui penciptaan visi dan budaya yang didasarkan pada nilai-nilai altruistik untuk menghasilkan para tenaga kerja yang memiliki komitmen organisasi dan produktivitas.<sup>248</sup>

<sup>246</sup> Tobroni, *Spiritual Leadership: A Solutions of the Leadership Crisis in Islamic Education in Indonesia*, (British Journal of Education, 3(11), 2015), h. 40-52.

<sup>247</sup> *Ibid.*, h. 53.

<sup>248</sup> Fry, Louis W; Vitucci, Steve; Cedillo, Marie. *Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement and Establishing a Baseline*, (Leadership Quarterly, 16(5), 2005), h. 835-863.



Beberapa riset terdahulu juga menunjukkan bahwa riset tentang model kepemimpinan spiritual dalam meningkatkan produktivitas/kinerja, diantaranya Studi Musta'in dan Manan menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja karyawan di Universitas Darul Ulum, Jombang.<sup>249</sup> Studi Shofwa juga membuktikan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan STAIN Purwokerto.<sup>250</sup>

## 6. Pengaruh Langsung Sikap Kerja Terhadap Produktivitas Kerja

Temuan keenam penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa Sikap kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja dosen dengan besaran 10,5%. Selain itu, temuan ke sembilan penelitian ini juga menunjukkan secara empiris bahwa sikap kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja sebesar 0,015. Dengan demikian, sikap kerja secara tidak langsung menentukan perubahan-perubahan produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja adalah sebesar 1,5%.

Fakta empiris ini menunjukkan bahwa sikap kerja yang ditampilkan oleh para dosen dianggap sebagai faktor penting yang sangat menentukan bagi peningkatan produktivitas kerjanya. Hal ini sejalan apa yang dikemukakan oleh Sedarmayanti yang menegaskan bahwa produktivitas sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut: (1) sikap kerja; (2) tingkat keterampilan; (3) hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi; (4) manajemen produktivitas; (5) efisiensi tenaga kerja, dan

<sup>249</sup> Musta'in, M. Nadjib dan Manan, Anwar Sanusi Abdul, *A Study on Employees Performance: Spiritual Leadership and Work Motivation with Mediation Work Satisfaction at the University of Darul Ulum Indonesia*, (European Journal of Business and Management, 6 (39), 2014), h. 77-85.

<sup>250</sup> Yoiz Shofwa, "Pengaruh Motivasi Spiritual dan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Religius Dosen dan Karyawan STAIN Purwokerto". (*Jurnal Pro Bisnis*, 6(1), 2013), h. 1-19.



(6) kewiraswastaan.<sup>251</sup>

George dan Jones menegaskan bahwa *work attitudes* mengandung makna sebagai kumpulan perasaan, kepercayaan, dan pemikiran yang dipegang orang tentang bagaimana berperilaku pada saat ini mengenai pekerjaan dan organisasi.<sup>252</sup> Menurut Sedarmayanti, sikap kerja merupakan kesediaan untuk bekerja bergiliran, dapat menerima tambahan tugas, bekerja dalam suatu tim.<sup>253</sup> Kata sikap berasal dari bahasa Latin *aptus*, yang berarti “kecocokan” atau “kesesuaian”. Sikap sebagai salah satu variabel dari faktor psikologis yang memengaruhi perilaku konsumen memiliki keterkaitan yang kuat. Perilaku dapat memperkuat atau memperlemah sikap, sedangkan sikap sendiri dapat digunakan sebagai alat untuk memprediksi kecenderungan konsumen dalam memutuskan pilihan produk/jasa.<sup>254</sup>

Adapun Robbins mendefinisikan sikap kerja adalah respon evaluatif yang ditunjukkan oleh seseorang terhadap objek dengan tingkatan sikap yang positif, negatif atau netral.<sup>255</sup> Sikap menempatkan semua itu dalam sebuah kerangka pemikiran yang menyukai atau tidak menyukai suatu objek, bergerak mendekati atau menjauhi objek tersebut. Sikap menghemat tenaga dan pikiran oleh karena itu sikap tidak mudah berubah, sikap seorang membentuk pola yang konsisiten. Jadi, sebuah perusahaan sebaiknya menyesuaikan produknya dengan sikap kerja yang telah ada daripada berusaha untuk mengubah sikap orang tentu saja terdapat beberapa pengecualian di mana biaya besar yang di gunakan untuk mengubah sikap orang-orang akan memberikan hasil.

Dalam kaitan peningkatan produktivitas kerja para dosen,

<sup>251</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia & Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), h. 51.

<sup>252</sup> Jennifer M. George & Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, (Boston: Prentice Hall, 2012), h. 71.

<sup>253</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), h. 71.

<sup>254</sup> Sunarto, *Manajemen Pemasaran*, (Yogyakarta: BPFE-UST, 2003), h. 160.

<sup>255</sup> Stephen P. Robbin, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), h. 20.



keberadaan sikap kerja positif yang ditampilkannya menjadi hal sangat penting, hal ini mengingat sikap yang positif terhadap pekerjaan akan mendorong para dosen memiliki: (1) Kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan universitas maupun program studi dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual; (2) Rasa memiliki. Adanya rasa ikut memiliki dikalangan para dosen terhadap organisasi akan membuat dosen memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap universitas sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan universitas maupun program studi; (3) Hubungan antarpribadi. Dosen yang mempunyai loyalitas tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel terkait hubungan antarpribadi. Hubungan antarpribadi ini meliputi: hubungan sosial di antara para dosen. Hubungan yang harmonis antara atasan dan dosen, situasi kerja dan sugesti dari teman sekerja; (4) Suka terhadap pekerjaan. Universitas harus dapat menghadapi kenyataan bahwa dosen tiap hari datang untuk bekerja sama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari: kesanggupan para dosen dalam bekerja, dosen tidak pernah menuntut apa yang diterimanya di luar gaji maupun tunjangan yang diberikan kepadanya.

Faktor-faktor sikap kerja menurut Blum and Naylor terdapat beberapa faktor yang memengaruhi sikap kerja, di antaranya: (1) kondisi kerja, situasi kerja yang meliputi lingkungan fisik ataupun lingkungan sosial yang menjamin akan memengaruhi kenyamanan dalam bekerja. Karena dengan adanya rasa nyaman akan memengaruhi semangat dan kualitas para dosen; (2) pengawasan atasan, seorang pimpinan yang melakukan pengawasan terhadap dosen dengan baik dan penuh perhatian pada umumnya berpengaruh terhadap sikap dan semangat kerja para dosen; (3) kerja sama dari teman sekerja, adanya teman sekerja yang dapat berkerja sama akan sangat mendukung kualitas dan



prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan; (4) keamanan, adanya rasa aman yang tercipta serta lingkungan yang terjaga akan menjamin dan menambah ketenangan dalam pekerjaan; (5) kesempatan untuk maju, adanya jaminan masa depan yang lebih baik dalam hal karier baik promosi jabatan dan jaminan hari tua; (6) fasilitas kerja, tersedianya fasilitas-fasilitas yang dapat digunakan para dosen dalam pekerjaannya; dan (6) upah atau gaji, rasa senang terhadap imbalan yang diberikan perusahaan baik yang berupa gaji pokok, tunjangan, dan sebagainya yang dapat memengaruhi sikap para dosen dalam menyelesaikan pekerjaannya.<sup>256</sup>

Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan Sukirman yang menyatakan sikap kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Sikap kerja yang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan.<sup>257</sup> Serta utama dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung sikap kerja terhadap produktivitas kerja sebesar 0,114.<sup>258</sup>

## 7. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Motivasi Kerja

Temuan ketujuh penelitian ini juga menunjukkan secara empiris bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja sebesar 0,011. Dengan demikian, budaya organisasi secara tidak langsung terhadap menentukan perubahan-perubahan produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja adalah sebesar 1,1%.

<sup>256</sup> Blum, M.L. and Naylor, J.C., *Industrial Psychology and Its social Fondation*, (New York: Harper & Row Publisher, 1968), h. 345.

<sup>257</sup> Sukirman. *Faktor-faktor yang Memengaruhi Produktivitas Kerja*, (kasus Guru Akuntansi Unnes Semarang). (*Jurnal Pendidikan Ekonomi* Vol 2 No. 2 Juli, 2007), h. 1

<sup>258</sup> Indra Utama, *Pengaruh Kompetensi Dosen, Iklim Kerja, Sikap Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Aceh*. *Disertasi*, (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2018)



Hasil penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja merupakan faktor pendukung bagi tercapainya produktivitas kerja yang tinggi bagi dosen. Budaya organisasi yang kuat dan motivasi kerja yang tinggi juga mampu meningkatkan produktivitas kerja. Karena keberhasilan sebuah produktivitas kerja juga akan dipengaruhi oleh pengelolaan dalam suatu organisasi seperti hanya universitas, fakultas maupun program studi yang ada di lingkungan Universitas Islam Sumatera Utara. Untuk mencapai hal tersebut dibutuhkan produktivitas kerja yang tinggi dari seluruh elemen universitas termasuk dosen.

Dengan demikian, peningkatan suatu produktivitas kerja yang tinggi dalam sebuah organisasi adalah dengan menumbuhkan motivasi kerja di kalangan dosen, agar dosen mau bekerja dengan giat dan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan yang diinginkan, serta dapat meningkatkan barang atau jasa yang dihasilkan oleh universitas. Agar dosen mempunyai produktivitas kerja yang baik, selain mereka harus mempunyai komitmen terhadap organisasi, mereka juga harus memiliki motivasi kerja yang baik.

Relevan dengan pandangan di atas, hasil penelitian Moch. Hidayat yang meneliti tentang hubungan motivasi pegawai, budaya organisasi dan efektivitas kerja terhadap produktivitas kerja pegawai di kantor sekretariat daerah propinsi Kalimantan Timur. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Motivasi berpengaruh paling dominan.<sup>259</sup> Pratiwi yang meneliti tentang pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, komunikasi atasan dan bawahan, dan kompensasi terhadap produktivitas karyawan BRI Cabang Wonogiri. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keempat va-

<sup>259</sup> Moch. Hidayat, "Hubungan Motivasi Pegawai, Budaya Organisasi dan Efektivitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur". (Surakarta: Tesis. UMS Surakarta, 2003), h. 1.



riabel budaya organisasi, komitmen organisasi, komunikasi atasan bawahan, dan kompensasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.<sup>260</sup> Djoko yang meneliti tentang faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja pegawai di Bappeda Kabupaten Wonogiri. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan motivasi kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.<sup>261</sup>

Saroso yang meneliti tentang “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai PT Jasa Raharja (Persero) Perwakilan Surakarta”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel independen (kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kedisiplinan kerja) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.<sup>262</sup> Serta Agus Anas Fuadi dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas kerja guru SMA Muhammadiyah I Klaten di mana nilai signifikansi  $0,272 > 0,05$  artinya variabel budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.<sup>263</sup>

## 8. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Spiritual Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Motivasi Kerja

Temuan kedelapan penelitian ini juga menunjukkan secara empiris bahwa kepemimpinan spiritual memberikan pengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja dosen melalui moti-

<sup>260</sup> Pratiwi, “Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Komunikasi Atasan dan Bawahan, dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan BRI Cabang Wonogiri”, (Surakarta: Tesis. STIE AUB Surakarta, 2006), h. 1.

<sup>261</sup> Djoko, “Faktor-faktor yang Memengaruhi Produktivitas Kerja Pegawai di Bappeda Kabupaten Wonogiri”, (Surakarta: Tesis. STIE AUB Surakarta, 2007), h. 1.

<sup>262</sup> Saroso, “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai PT Jasa Raharja (Persero) Perwakilan Surakarta”, (Surakarta: Tesis. STIE AUB Surakarta, 2007), h. 1.

<sup>263</sup> Agus Anas Fuadi, *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerjaguru dengan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating*, (Jurnal Informatika edisi September 2014. Vol 1. No. 2, 2014), h. 2337-5213.



vasi kerja sebesar 0,020. Dengan demikian, kepemimpinan spiritual secara tidak langsung menentukan perubahan-perubahan produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja adalah sebesar 2%.

Fakta empiris ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual dianggap sebagai faktor penting yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi dapat meningkatkan produktivitas kerja dosen, dan demikian pula sebaliknya. Agar produktivitas para dosen terus meningkat dari waktu ke waktu, maka model kepemimpinan spiritual yang diparkatikkan pimpinan di lingkungan universitas, fakultas maupun prodi hendaknya juga diarahkan pada upaya meningkatkan motivasi kerja para dosen.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang menentukan produktivitas dosen dalam bekerja. Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi menunjukkan kondisi yang dapat menggerakkan para dosen untuk melaksanakan pekerjaannya. Untuk mencapai produktivitas yang tinggi, diperlukan suatu pendekatan yang dapat memotivasi kerja dosen. Besarnya produktivitas sangat ditentukan oleh motivasi kerjanya. Dengan mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan para dosen, maka dapat disusun strategi agar produktivitas kerja dapat dipertahankan, atau ditingkatkan.<sup>264</sup>

Motivasi kerja sangat memengaruhi semangat kerja yang dimiliki oleh para dosen yang berpotensi untuk mencapai hasil yang optimal, sehingga diperlukan adanya pendorong agar dosen mau mengarahkan seluruh potensinya.<sup>265</sup> Variabel-variabel

<sup>264</sup> Malayu S. P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: CV Haji Masagung, 2002), h. 152.

<sup>265</sup> Ekaningsih. 2012. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dengan Presepsi Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada Satuan Polisi Pamomg Praja Kota Surakarta). (*Jurnal Sociocientia Kopertis Wilayah XI Kalimantan* .Vol. 4 No 1. Februari 2012), h. 134.



bebas motivasi kerja yang meliputi fisiologi, keamanan dan keselamatan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja para dosen. Motivasi kerja juga mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap produktivitas kerja daripada kepuasan kerja. Ringkasnya kepemimpinan spiritual berpengaruh secara tidak langsung terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja dosen di Universitas Islam Sumatera Utara.

## 9. Pengaruh Langsung Sikap Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Motivasi Kerja

Temuan kesembilan penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa sikap kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja sebesar 0,015. Dengan demikian, sikap kerja secara tidak langsung menentukan perubahan-perubahan produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja adalah sebesar 1,5%.

Fakta empiris ini menunjukkan bahwa sikap kerja yang ditampilkan oleh para dosen dianggap sebagai faktor penting yang sangat menentukan bagi peningkatan produktivitas kerjanya. Hal ini sejalan apa yang dikemukakan oleh Sedarmayanti yang menegaskan bahwa produktivitas sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut: (1) sikap kerja; (2) tingkat keterampilan; (3) hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi; (4) manajemen produktivitas; (5) efisiensi tenaga kerja; dan (6) kewiraswastaan.<sup>266</sup>

George dan Jones menegaskan bahwa *work attitudes* mengandung makna sebagai kumpulan perasaan, kepercayaan, dan pemikiran yang dipegang orang tentang bagaimana berperilaku pada saat ini mengenai pekerjaan dan organisasi.<sup>267</sup> Menurut

<sup>266</sup> <sup>266</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), h. 51.

<sup>267</sup> Jennifer M. George & Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, (Boston: Prentice Hall, 2012), h. 71.



Sedarmayanti, sikap kerja merupakan kesediaan untuk bekerja bergiliran, dapat menerima tambahan tugas, bekerja dalam suatu tim.<sup>268</sup> Kata “sikap” berasal dari bahasa Latin *aptus*, yang berarti “kecocokan” atau “kesesuaian”. Sikap sebagai salah satu variabel dari faktor psikologis yang memengaruhi perilaku konsumen memiliki keterkaitan yang kuat. Perilaku dapat memperkuat atau memperlemah sikap, sedangkan sikap sendiri dapat digunakan sebagai alat untuk memprediksi kecenderungan konsumen dalam memutuskan pilihan produk/jasa.<sup>269</sup>

Dalam kaitan peningkatan produktivitas kerja para dosen, keberadaan sikap kerja positif yang ditampilkannya menjadi hal sangat penting, hal ini mengingat sikap yang positif terhadap pekerjaan akan mendorong para dosen memiliki: (1) Kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan universitas maupun program studi dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual; (2) Rasa memiliki. Adanya rasa ikut memiliki di kalangan para dosen terhadap organisasi akan membuat dosen memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap universitas sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan universitas maupun program studi; (3) Hubungan antarpribadi. Dosen yang mempunyai loyalitas tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel terkait hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi: hubungan sosial diantara para dosen. Hubungan yang harmonis antara atasan dan dosen, situasi kerja dan sugesti dari teman sekerja; (4) Suka terhadap pekerjaan. Universitas harus dapat menghadapi kenyataan bahwa dosen tiap hari datang untuk bekerja sama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari: kesanggupan para dosen

<sup>268</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), h. 71.

<sup>269</sup> Sunarto, *Manajemen Pemasaran*, (Yogyakarta: BPFE-UST, 2003), h. 160.



dalam bekerja, dosen tidak pernah menuntut apa yang diterimanya di luar gaji maupun tunjangan yang diberikan kepadanya.

Faktor-faktor sikap kerja menurut Blum and Naylor terdapat beberapa faktor yang memengaruhi sikap kerja, di antaranya: (1) Kondisi kerja, situasi kerja yang meliputi lingkungan fisik ataupun lingkungan sosial yang menjamin akan memengaruhi kenyamanan dalam bekerja. Karena dengan adanya rasa nyaman akan memengaruhi semangat dan kualitas para dosen; (2) Pengawasan atasan, seorang pimpinan yang melakukan pengawasan terhadap dosen dengan baik dan penuh perhatian pada umumnya berpengaruh terhadap sikap dan semangat kerja para dosen; (3) Kerja sama dari teman sekerja, adanya teman sekerja yang dapat bekerja sama akan sangat mendukung kualitas dan prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan; (4) Keamanan, adanya rasa aman yang tercipta serta lingkungan yang terjaga akan menjamin dan menambah ketenangan dalam pekerjaan; (5) Kesempatan untuk maju, adanya jaminan masa depan yang lebih baik dalam hal karier baik promosi jabatan dan jaminan hari tua; (6) Fasilitas kerja, tersedianya fasilitas-fasilitas yang dapat digunakan para dosen dalam pekerjaannya; dan (7) Upah atau gaji, rasa senang terhadap imbalan yang diberikan perusahaan baik yang berupa gaji pokok, tunjangan dan sebagainya yang dapat memengaruhi sikap para dosen dalam menyelesaikan pekerjaannya.<sup>270</sup>

Jika memperhatikan faktor-faktor sikap kerja menurut ahli di atas di mana beberapa faktor yang memengaruhi sikap kerja, di antaranya: (1) kondisi kerja; (2) pengawasan atasan; (3) kerja sama dari teman sekerja; (4) keamanan; (5) kesempatan untuk maju; dan (6) upah atau gaji, aspek-aspek ini secara implisit merupakan bagian dari motivasi. Sehingga dapat diyakini bahwa sikap kerja positif dan motivasi kerja yang tinggi di kalangan

<sup>270</sup> Blum, M.L. and Naylor, J.C., *Industrial Psychology and Its social Fondation*, (New York: Harper & Row Publisher, 1968), h. 345.



para dosen pada gilirannya akan mendorong munculnya produktivitas kerja yang tinggi.

Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan Sukirman yang menyatakan sikap kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Sikap kerja yang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan.<sup>271</sup> Serta utama dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung sikap kerja terhadap produktivitas kerja sebesar 0,114.<sup>272</sup>

## 10. Pengaruh Langsung Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja

Temuan kesepuluh penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja dosen dengan besaran 5,9%. Temuan ini memberikan makna bahwa pengaruh pelaksanaan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja adalah sebesar 5,9%. Sisanya yakni sebesar 94,4% ditentukan oleh faktor lain seperti pendidikan dan latihan, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan dan jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, keterampilan, kepuasan, pengawasan, teknologi, manajemen, kebijakan pemerintah, pengalaman kerja, investasi, hubungan industrial, perizinan, moneter, fiskal, dan lain-lain.<sup>273</sup> Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan atau penurunan variabel motivasi kerja akan berdampak searah dengan peningkatan atau penurunan variabel produktivitas kerja. Apabila semakin baik pelaksanaan motivasi kerja maka semakin tinggi pula produktivitas kerja yang diperoleh. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Hasibuan bahwa motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan

<sup>271</sup> Sukirman, "Faktor-faktor yang Memengaruhi Produktivitas Kerja, (Kasus Guru Akuntansi UNNES Semarang), (*Jurnal Pendidikan Ekonomi* Vol 2 No. 2 Juli, 2007), h. 1.

<sup>272</sup> Indra Utama, "Pengaruh Kompetensi Dosen, Iklim Kerja, Sikap Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Aceh", Disertasi, (Medan).

<sup>273</sup> J. Ravianto, J., *Produktivitas dan Manusia Indonesia*, (Jakarta: SIUP, 1994), h. 14.



organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para pegawai sekaligus tercapai tujuan organisasi.<sup>274</sup>

Klinger dan Nanbaldin sebagaimana dikutip oleh Faustino Cardoso Gomes menyatakan bahwa: "... produktivitas merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (*effort*), yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (*ability*), yang diperoleh melalui latihan-latihan. Motivasi kerja merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan untuk menghasilkan produktivitas kerja karyawan sehingga dapat melancarkan pekerjaan karyawan."<sup>275</sup> Sesuai dengan pendapat J. Ravianto yang mengemukakan bahwa produktivitas seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berhubungan dengan orang itu maupun faktor-faktor di luar dirinya, seperti pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gaji dan kesehatan, teknologi, manajemen, dan kesempatan berprestasi.<sup>276</sup>

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, jelaslah bahwa motivasi mempunyai pengaruh terhadap produktivitas di mana apabila motivasi seorang dosen baik, maka produktivitas perusahaan pun akan meningkat, begitu juga sebaliknya apabila motivasi seorang karyawan rendah, maka produktivitas universitas maupun program studi pun akan menurun. Meskipun motivasi bukanlah satu-satunya faktor yang memengaruhi produktivitas tetapi motivasi mempunyai peranan dan pengaruh yang cukup penting dalam peningkatan produktivitas kerja. Motivasi kerja dan produktivitas kerja dosen merupakan dua variabel yang secara teoretis dan terbukti memiliki hubungan yang positif, yang pada akhirnya motivasi kerja akan memengaruhi produktivitas kerja dosen. Dengan demikian, motivasi kerja karyawan akan berdampak searah pada tingkat produktivitas kerja dosen.

<sup>274</sup> Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: CV Haji Masagung, 2002), h. 153.

<sup>275</sup> Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Andi Offset, 2003), h. 160.

<sup>276</sup> J. Ravianto, J., *Produktivitas dan Manusia Indonesia*, (Jakarta: SIUP, 1994), h. 12.



Dengan pelaksanaan motivasi kerja yang semakin baik maka produktivitas kerja yang diperoleh akan semakin tinggi, sebaliknya produktivitas kerja akan menurun apabila motivasi kerja tidak terlaksana dengan baik. Motivasi kerja dan produktivitas kerja dosen yang tinggi pada Universitas Islam Sumatera Utara ini sangat diharapkan oleh perusahaan untuk mencapai tingkat produksi yang telah direncanakan dan ditetapkan sehingga apa yang menjadi tujuan universitas dapat tercapai. Sejalan dengan temuan yang menunjukkan adanya pengaruh secara positif dan signifikan motivasi terhadap produktivitas kerja (Prasetyo & Wahyudin, 2003;<sup>277</sup> Deli, 2009;<sup>278</sup> Pakpahan, 2010;<sup>279</sup> Hakim, 2010;<sup>280</sup> Sahril, 2011;<sup>281</sup> Manalu, 2012;<sup>282</sup> Iskandar, 2012).<sup>283</sup>

## 11. Pengaruh Simultan antara Budaya Organisasi, Kepemimpinan Spiritual, Sikap Kerja dan Motivasi Kerja Secara Bersama-sama Terhadap Produktivitas Kerja

Temuan kesebelas penelitian ini menunjukkan besaran pengaruh total (simultan) budaya organisasi, kepemimpinan spiritual, sikap kerja secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara secara keseluruh-

<sup>277</sup> Prasetyo, E.& Wahyudin, M., "Pengaruh Kepuasan dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Riyadi Palace Hotel di Surakarta", Tesis. (Surakarta: Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2003).

<sup>278</sup> Deli, A., "Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Akademik Dosen Pegawai Negeri Sipil Dipekerjakan (PNS DPK) pada Universitas Islam Kalimantan Banjarmasin", Penelitian Ilmiah UNISKA. Diakses 26 Januari 2013 dari <http://www.uniska-bjm.ac.id>.

<sup>279</sup> Pakpahan, J. M., "Pengaruh Faktor-faktor Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan pada Perusahaan PT Indotirta Suaka di Pulau Batam", Tesis, (Batam: Program Pascasarjana Universitas Terbuka, 2010).

<sup>280</sup> Hakim, L., "Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan PT Diamond Indonesia, *Jurnal Ekonomi dan Industri*, No. 1, Tahun XV, 2010.

<sup>281</sup> Sahril, "Pengaruh Pembinaan dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pengelola Kearsipan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah", Tesis, (Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Terbuka, 2011)

<sup>282</sup> Manalu, E. A., "Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah", Tesis, (Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Terbuka, 2012).

<sup>283</sup> Iskandar, R., "Pengaruh Stres dan Motivasi Terhadap Produktivitas Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka", Tesis, (Pangkalpinang: Program Pascasarjana Universitas Terbuka, 2012).



an mencapai 50,6%, sedangkan sisanya ditentukan oleh faktor lain di luar variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Temuan penelitian ini sejalan dengan teori yang telah dikemukakan terdahulu bahwa produktivitas kerja dosen pada dasarnya dipengaruhi oleh sikap mental berupa motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja, pendidikan, keterampilan, manajemen hubungan industrial Pancasila, tingkat penghasilan dan kesehatan, jaminan sosial, lingkungan sosial dan iklim kerja, sarana produksi, teknologi dan kesempatan berprestasi.<sup>284</sup> Colquit, Lepine, dan Wesson dalam bentuk suatu model yang disebut *Integratif Model of Organization Behavior* menegaskan bahwa *outcomes* individu yang dianggap turut memengaruhi perilaku kinerja dan komitmen organisasi terdiri atas: kepuasan kerja, stres, motivasi, kepercayaan, keadilan dan etika, serta pembelajaran dan pengambilan keputusan. Sementara itu, mekanisme individu dipengaruhi oleh mekanisme organisasi yang terdiri atas, budaya organisasi dan struktur organisasi, mekanisme kelompok, yang terdiri: gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan, proses tim, karakteristik tim, serta karakteristik individu, yang terdiri atas: kepribadian dan nilai budaya serta kemampuan.<sup>285</sup>

Mc. Shane dan Glinow mengembangkan suatu model perilaku organisasi. Model yang mereka kembangkan dikenal dengan *Model of Individual Behavior and Results*. Model ini menunjukkan empat faktor yang memengaruhi kinerja atau produktivitas kerja individu, yaitu: motivasi, kemampuan, peran, persepsi, dan faktor situasi. Menurut Shane dan Glinow, jika empat faktor ini melemah maka kinerja atau produktivitas individu akan berkurang. Motivasi, kemampuan, peran, persepsi, dan faktor situasi

<sup>284</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), h. 12.

<sup>285</sup> Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Work Place*, (New Jersey New York: Mc Graw-Hill, 2009), h. 8.



ini ditentukan oleh karakter individu berupa nilai.<sup>286</sup>

Pada model *Organizational Behavior* Dasar Tahap II yang dikembangkan Robbins, dijelaskan bahwa kinerja individu dapat terlihat dari produktivitas, absensi, pergantian karyawan, kewargaan, dan kepuasan. Menurutnya, kinerja individu dipengaruhi oleh perilaku-perilaku pada tingkat: (1) individu berupa ciri biografis, kepribadian dan emosi, nilai dan sikap, kemampuan, persepsi, motivasi, pembelajaran individu dan pengambilan keputusan; (2) kelompok berupa perubahan dan stres, komunikasi, konflik, kekuasaan dan politik, tim-tim kerja, struktur kelompok, kepemimpinan dan kepercayaan dan pengambilan keputusan kelompok; dan (3) sistem organisasi berupa budaya organisasi, struktur organisasi, desain kerja dan teknologi, dan kebijakan dan praktik sumber daya manusia. Semua faktor-faktor pada tiap tingkatan analisis ini saling berinteraksi dan memberikan pengaruh terhadap kinerja individu.<sup>287</sup> Serta Benardin dan Russel yang menjelaskan bahwa faktor penentu besar kecilnya produktivitas adalah pengetahuan, keterampilan, kompetensi (kemampuan), sikap, dan perilaku.<sup>288</sup>

Selanjutnya Gomes juga menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja yaitu: (1) *knowledge*/pengetahuan; (2) *skill*/keahlian; (3) *ability*/kemampuan; (4) *attitude*/sikap; dan (5) *behavior*/perilaku.<sup>289</sup>

Temuan penelitian ini juga memberikan simpulan bahwa perubahan (peningkatan atau penurunan) yang terjadi pada produktivitas kerja dosen adalah sebesar 50,6% ditentukan oleh budaya organisasi, kepemimpinan spiritual, dan sikap kerja sedangkan sisanya ditentukan oleh faktor lain di luar variabel

<sup>286</sup> McShane, Steven L., dan Glinow, Mary Ann Von. *Organizational Behavior*, (New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2007), h. 24.

<sup>287</sup> Robbins, Stephen P., *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Indeks, 2003), h. 34.

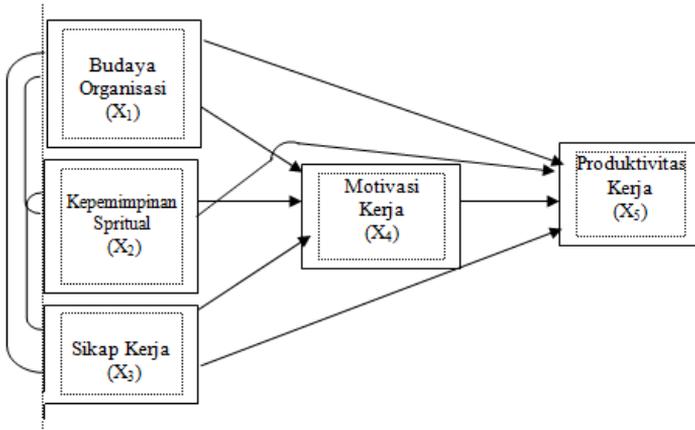
<sup>288</sup> John H. Benardin dan Joy E. A. Russel, *Human Resources Management*, (Singapore: McGraw Hill Inc, 1993), h. 40.

<sup>289</sup> Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi, 2003), h. 160.



yang digunakan dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil pengujian yang sudah dilakukan memberikan kesimpulan bahwa model teoretis yang diajukan diterima secara keseluruhan (simultan), sehingga model akhir (*existing*) sebagai berikut:

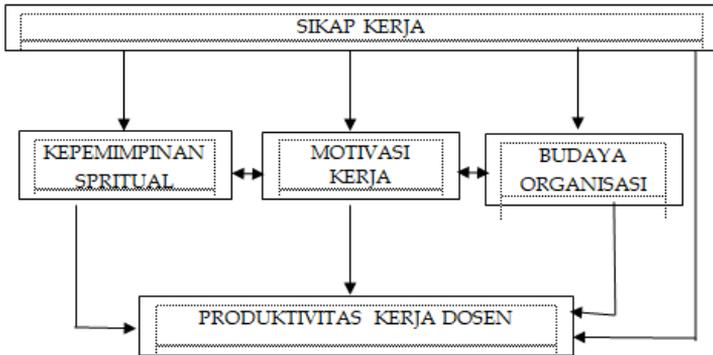


**Gambar 8.1. Model Existing**

Dengan demikian, hasil penelitian melalui pengujian kesebelas hipotesis penelitian yang diajukan telah menemukan suatu model teoretis produktivitas kerja dosen yang menggambarkan struktur hubungan kausal antara variabel budaya organisasi, kepemimpinan spiritual, sikap kerja dan terhadap produktivitas kerja beserta dimensi dan indikator yang menyertainya lihat pada Gambar 8.2 halaman berikut ini.

Berdasarkan Gambar 8.2 model produktivitas kerja dosen ditentukan oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang memengaruhi produktivitas kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara adalah sikap kerja dan motivasi kerja, sedangkan faktor eksternalnya adalah budaya organisasi dan kepemimpinan spiritual.





**Gambar 8.2. Model Produktivitas Kerja**

Konsep produktivitas kerja sesungguhnya dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasian. Dimensi individu melihat produktivitas dalam kaitannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu yang muncul dalam bentuk sikap mental dan mengandung makna keinginan dan upaya individu yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupannya. Adapun dimensi keorganisasian melihat produktivitas dalam kerangka hubungan teknis antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*).

Terkait dengan upaya meningkatkan produktivitas kerja pada dimensi individu ini, maka menumbuhkan sikap mental para dosen terkait dengan pekerjaannya menjadi sebuah keniscayaan. Sikap kerja dapat tercermin dari kepercayaan, kepuasan, dan perilaku yang ditampilkan. Seorang dosen yang memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaan sudah barang tentu menampilkan suatu kepercayaan, kepuasan, dan perilaku yang positif terhadap pekerjaannya.

Kepercayaan dosen terhadap pekerjaan akan tumbuh bila mana seorang dosen memiliki kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan. Profesi dosen merupakan profesi yang membutuhkan pendidikan. Pendidikan yang sesuai dan pengalaman



yang memadai merupakan faktor yang cukup menentukan keberhasilan menjadi seorang dosen. Di samping kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan, kesesuaian pekerjaan dengan minat merupakan faktor yang dapat memengaruhi tingkat kepercayaan seorang dosen terhadap pekerjaan. Kepercayaan yang tinggi terhadap pekerjaan akan tumbuh bilamana seorang dosen memiliki minat yang tinggi untuk menjalani profesi sebagai dosen.

Kepuasan dosen terhadap pekerjaan akan tumbuh bilamana pekerjaan, gaji, peluang promosi, dan lingkungan kerja mampu memberikan rasa senang. Dengan pekerjaan yang membanggakan, gaji yang memadai, peluang promosi yang terbuka, dan lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan kepuasan bagi dosen dalam menjalani profesinya. Perilaku dari seorang dosen dapat dilihat dalam bentuk tanggung jawab, etos kerja, disiplin, dan kreativitasnya. Dosen dapat dikategorikan berperilaku positif bilamana memiliki tanggung jawab, etos kerja, disiplin, dan kreativitas dan produktivitas yang tinggi.

Efektivitas model produktivitas kerja dosen di Universitas Islam Sumatera Utara kedua adalah menerapkan kepemimpinan spiritual dikalangan para pimpinan baik pada level universitas, fakultas dan program studi. Pemimpin adalah figur dan motor utama dalam menjalankan berbagai program organisasi. Karakter sebuah organisasi akan sangat tergantung kepada karakter seorang pemimpin. Seorang pemimpin selain harus kompeten, juga harus memiliki sifat-sifat yang terpuji, seperti jujur, disiplin, amanah, bijaksana, aspiratif, dan utamanya mampu memberi teladan kepada setiap anak buahnya. Dengan demikian, di samping dia akan menjadi sosok pemimpin yang kredibel, dihormati, dan berwibawa.

Untuk mewujudkan karakter pemimpin yang kompeten dan kredibel, maka seseorang yang ditunjuk atau dipilih menjadi pemimpin harus memiliki fondasi yang baik, utamanya fondasi nilai spiritual. Bagi seorang pemimpin yang memiliki nilai spiritual yang baik, memimpin adalah sebuah amanah yang harus



ditunaikan dengan sebaik-baiknya, karena suatu saat akan dimintai pertanggungjawabannya.

Pemimpin yang berdasarkan nilai spiritual yang baik, bukan hanya mengacu kepada peraturan yang berlaku, tetapi memimpin dengan nurani, bijak dalam bertindak dan mengambil keputusan. Mempertimbangkan setiap sisi dan konsekuensi dari setiap keputusannya, walau tentunya belum tentu keputusannya mampu memuaskan setiap bawahannya.

Pemimpin yang berdasarkan nilai spiritual yang baik akan menyebarkan aura yang baik di lingkungan unit kerjanya, merangkul setiap stafnya, adil, menghargai sekecil apa pun partisipasi dan kontribusi para bawahannya. Sederhana, bersahaja, serta mampu mengutamakan kepentingan bawahan di atas kepentingan dirinya. Pemimpin yang berdasarkan nilai spiritual yang baik akan menjadi benteng bagi stafnya, agar mereka nyaman dan tenang dalam bekerja. Ketika ada masalah, tidak mudah menghakimi atau menyalahkan bawahannya, tetapi mencari solusi untuk menyelesaikan masalah, dan melakukan pembinaan agar staf yang melakukan kesalahan tersebut dapat memperbaiki diri.

Pemimpin yang berdasarkan nilai spiritual yang baik akan akan menempatkan jabatan sebagai amanah, dan jika suatu saat amanah tersebut diambil oleh pemberi amanah, dia akan dengan legowo menyerahkannya kembali. Dia berpikir bahwa sesuatu yang diamanahkan akan suatu saat akan diambil sang pemiliknya. Selain itu, dia sungguh-sungguh dalam bekerja, karena kalau tidak sungguh-sungguh, sama saja dengan mengkhianati amanat. Pemimpin yang berdasarkan nilai spiritual, bukan hanya taat beribadah secara ritual, tetapi juga mampu mengimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari utamanya dalam tata kelola manajerialnya. Dengan kata lain, dia bukan hanya kuat dalam membina hubungan dengan Sang Pencipta, tetapi juga kuat dalam membina hubungannya dengan sesama manusia.

Pemimpin yang berdasarkan nilai spiritual akan senantiasa



menjaga integritasnya, karena dia sadar bahwa integritas adalah modal penting untuk mendapatkan kepercayaan dari bawah-an dan dari publik. Banyak pemimpin yang tidak berwibawa, dan akhirnya harus lengser karena dinilai sudah tidak memiliki integritas. Apa yang diucapkan tidak sesuai dengan apa yang dilakukan. Pemimpin yang berdasarkan nilai spiritual akan menjadikan jabatan yang disandanginya sebagai jalan menuju kebahagiaan di dunia dan akhirat. Dia akan banyak berdoa dan mendekatkan diri kepada Allah agar senantiasa diberikan petunjuk, serta diberikan kekuatan lahir dan batin dalam menjalankan tugasnya, hanya kepada Dia lah tempat meminta perlindungan.

Karakter pemimpin yang dipaparkan di atas, mungkin terlalu ideal di tengah tantangan yang dihadapi oleh pemimpin saat ini, di mana antara harapan dan kenyataan bertolak belakang, apalagi kalau sudah dimasuki berbagai intervensi dan kepentingan. Ada sebuah dilema yang dihadapi antara kewajiban moral bertindak sesuai aturan dengan mengikuti kepentingan. Di situ lah ujian terhadap integritas dan konsistensi seorang pemimpin.

Penerapan kepemimpinan spiritual dalam suatu organisasi seperti halnya Universitas Islam Sumatera Utara akan dapat menginspirasi dan memotivasi sumber daya manusia dalam mencapai visi dan budaya organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai spiritual, yang pada akhirnya dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja para dosen, pegawai maupun mahasiswa secara produktif. Untuk mewujudkan karakter pemimpin yang memiliki nilai spiritual yang baik tentunya bukan hal yang mudah. Harus melalui proses latihan, utamanya dalam hal meningkatkan kecerdasan spiritual, kecerdasan kepribadian, kecerdasan sosial, dan kecerdasan emosional.

Elemen ketiga yang turut memengaruhi model produktivitas kerja di kalangan dosen Universitas Islam Sumatera Utara adalah motivasi kerja. Motivasi yang dimiliki oleh dosen akan mendorongnya bekerja dengan seoptimal mungkin untuk mencapai kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya, dan tidak semata-



mata untuk memenuhi kebutuhan saja. Begitu besar pengaruh motivasi dalam suatu pekerjaan, sehingga menjadi salah satu faktor yang harus dipertimbangkan oleh suatu lembaga untuk bisa membuat dosen termotivasi dengan pekerjaannya. Suatu pekerjaan yang tidak dilandasi oleh motivasi kerja, maka akan menimbulkan hasil kerja yang tidak maksimal.

Motivasi kerja sebagai keinginan dan kesediaan untuk mengupayakan pencapaian tujuan, yang dikondisikan oleh kemampuan dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual atau kebutuhan yang melatarbelakangi para dosen sehingga ia terdorong untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan aturan yang ada.

Elemen lain yang turut menentukan model produktivitas kerja di kalangan dosen adalah faktor budaya organisasi. Setiap organisasi mengharapkan adanya budaya organisasi yang kuat, yang mampu memengaruhi perilaku anggota dalam bertindak, berpikir dan bersikap di dalam interaksi antar-anggota organisasi maupun dalam berinteraksi dengan anggota organisasi di luar organisasi yang dianutnya. Karena dengan memiliki budaya organisasi yang kuat, maka akan muncul perilaku anggota untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Komitmen terhadap organisasi ini akan menimbulkan adanya loyalitas, dinamika kelompok di dalam organisasi, arah bersama dalam mencapai tujuan organisasi, dan gairah dalam melaksanakan tugas organisasional.

Bagi dosen, budaya organisasi yang kuat akan menimbulkan sikap kepercayaan diri yang kuat, karena ada rasa bangga memiliki status yang tinggi menjadi anggota organisasi. Nilai-nilai lebih sebagai anggota-anggota yang memiliki budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kepuasan kerjanya. Dengan demikian, budaya organisasi yang berlaku pada sebuah organisasi seperti Universitas Islam Sumatera Utara ini, akan berdampak pada kepuasan kerja yang ditunjukkannya.



## KESIMPULAN DAN SARAN

### A. SIMPULAN

Berdasarkan data dan hasil analisis yang telah dipaparkan dapat ditarik disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja dosen adalah sebesar 4,4%. Hal ini berarti perubahan (peningkatan atau penurunan) yang terjadi pada motivasi kerja dosen sebesar 4,4% ditentukan oleh budaya organisasi.
2. Kepemimpinan spiritual berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja adalah sebesar 8,4%. Hal ini berarti perubahan (peningkatan atau penurunan) yang terjadi pada motivasi kerja dosen sebesar 8,4% ditentukan oleh kepemimpinan spiritual.
3. Sikap kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja dosen adalah sebesar 3,7%. Hal ini berarti perubahan (peningkatan atau penurunan) yang terjadi pada motivasi kerja dosen sebesar 3,7% ditentukan oleh sikap kerja.
4. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja adalah sebesar 5,1%. Hal ini berarti perubahan

- (peningkatan atau penurunan) yang terjadi pada produktivitas kerja dosen sebesar 5,1% ditentukan oleh budaya organisasi.
5. Kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap produktivitas kerja dosen adalah sebesar 8%. Hal ini berarti perubahan (peningkatan atau penurunan) yang terjadi pada produktivitas kerja dosen sebesar 8% ditentukan oleh kepemimpinan spiritual.
  6. Sikap kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja dosen adalah sebesar 10,5%. Hal ini berarti perubahan (peningkatan atau penurunan) yang terjadi pada produktivitas kerja dosen sebesar 10,5% ditentukan oleh sikap kerja.
  7. Budaya organisasi memberikan pengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja adalah sebesar 1,1%. Hal ini berarti perubahan (peningkatan atau penurunan) yang terjadi pada produktivitas kerja dosen sebesar 1,1% ditentukan oleh budaya organisasi melalui motivasi kerja.
  8. Kepemimpinan spiritual memberikan pengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja adalah sebesar 2%. Hal ini berarti perubahan (peningkatan atau penurunan) yang terjadi pada produktivitas kerja dosen sebesar 2% ditentukan oleh budaya organisasi melalui motivasi kerja.
  9. Sikap kerja memberikan pengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja adalah sebesar 1,5%. Hal ini berarti perubahan (peningkatan atau penurunan) yang terjadi pada produktivitas kerja dosen sebesar 1,5% ditentukan oleh budaya organisasi melalui motivasi kerja.
  10. Motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja dosen adalah sebesar 5,9%. Hal ini berarti perubahan (peningkatan atau penurunan) yang terjadi pada produktivitas kerja dosen sebesar 5,9% ditentukan oleh motivasi kerja.



11. Pengaruh total (simultan) budaya organisasi, kepemimpinan spiritual, sikap kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja dosen Universitas Islam Sumatera Utara sebesar 50,6%, sedangkan sisanya berasal dari faktor lain di luar variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

## B. SARAN

Berdasarkan simpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka ada beberapa hal yang disarankan untuk meningkatkan produktivitas kerja dosen dengan cara:

**Pertama**, Koordinator Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (L2 Dikti) Wilayah I Sumatera Utara sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan pembinaan terhadap dosen-dosen perguruan tinggi swasta pada umumnya dan secara khusus bagi Universitas Islam Sumatera Utara. **Kedua**, Pengurus Yayasan Universitas Islam Sumatera Utara hendaknya melaksanakan pengembangan disiplin kerja, pengembangan semangat kerja, pengembangan karier dan kesejahteraan bagi para dosen.

**Ketiga**, rektor, dekan dan ketua program studi beserta jajaran yang ada di lingkungan Universitas Islam Sumatera Utara menjadi garis terdepan mewujudkan kebijakan yayasan tersebut dengan melaksanakan upaya sebagai berikut: (1) pengembangan kompetensi, berhubungan dengan peningkatan kemampuan: menguasai bahan, mengelola program pembelajaran, memilih dan menggunakan media dan sumber belajar, menguasai landasan kependidikan, mengelola kelas, mengelola interaksi pembelajaran, menilai prestasi hasil pembelajaran, melaksanakan fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan, menyelenggarakan administrasi pendidikan, memahami prinsip dan menafsirkan hasil penelitian pendidikan untuk pembelajaran, mengembangkan pengetahuan dengan metode ilmiah, memublikasikan dan menerapkan pengetahuan, dan mengembangkan diri.



Upaya yang didapat dilakukan untuk itu, antara lain: asistensi (*assistsenships*); pertemuan dosen (*lectures confrences*); seminar (*seminars*); bimbingan diskusi (*guided discussions*); lokakarya; program intruksional (*programmed inntuctions*); tugas khusus (*special assignments*); pelatihan (*coaching*); proyek penelitian (*research projects*); kursus (*courses*); dan lain sebagainya. Hasil akhir dari upaya pengembangan kemampuan kompetisi adalah, meningkatnya kemampuan nalar (*cognitive criterion*) dalam bidang keilmuan masing-masing, kemudian membaiknya perilaku (*performan criterion*) dalam proses pembelajaran, serta mengarahnya mutu hasil belajar peserta didik (*product criterion*); 2) pengembangan disiplin kerja, diarahkan pada konsistensi individu dalam memahami, menghayati, melaksanakan, dan memasyarakatkan ketentuan berperilaku dalam sistem kelembagaan.

**Keempat**, dosen yang ada di lingkungan Universitas Islam Sumatra Utara diharapkan terus meningkatkan kompetensi dan produktivitas kerjanya melalui upaya mengasah dua kemampuan dasar profesinya, yakni: (a) kemampuan keilmuan dan (b) kemampuan untuk mentransfer ilmu atau kependidikan secara berkesinambungan untuk masa-masa yang akan datang.



# DAFTAR PUSTAKA

- Adam, Everett E. Jr. dan Ronald J. 1996. *Production and Operations Management: Concept, Models and Behavior*. London: Free Press
- A.M. Lilik dan Agung. 2009. *Spiritual Leadership*. Jakarta: Gagas Bisnis.
- Armstrong, Michael. 1995. *A Hand Book of Human Resource Management*. Jakarta: Gramedia.
- Anders, Drejer. 2000. *Organizational Learning and Competence Development*. The Learning Organization. Vol. 7, No. 4.
- Anas Fuadi, Agus. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerjaguru dengan Komitmen Organisasi sebagai Moderating*, *Jurnal Informatika* edisi September 2014. Vol. 1. No. 2.
- Anoraga, Panji. 2001. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Anoraga, Panji dan Suyati, Sri. 1995. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Dunia Pustaka Jaya.
- Aroef, Matthias. 2005. *Produktivitas: Kunci Kemenangan Global*. Bandung: Independent Society
- A Study of Organizational Climate of High and Low Adopter Elementary School (<http://www.ssta.sk.ca/research/school/movement/rp27htm>).
- Azwar, Saifuddin. 1998. *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Liberty.

- Ball dan Ben. 1997. *Career Management Competencies—The Individual Perspective*. Career Development International, 2/2
- Baltus, R.K. 1983. *Personal Psychology for Life and Work*. New York: McGraw- Hill Book Company.
- Bateman, Thomas S. dan Snell, Scott A. 2004. *Management The New Competitive Landscape*. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Bauman, et al. 1997. *From Promise to Performance, A Journey of Transformation at Smilh Kline Beecham*. Harvard Business School Press.
- Bernardin, John H. dan Russel, Joy E.A. 1993. *Human Resources Management*. Singapore: McGraw Hill Inc.
- Birdir, et al. 2000. *Research Chefs'Competencies: A Delphi Approach*. *International Journal of Competemporary Hospitality Quality*, Vol. 18. No. 4.
- Budianto. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Biro Perjalanan Wisata PT Bintang Mandiri Raya*, *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 1, No. 1.
- Burhanuddin. 1994. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Burke, Robert. 2006. *Leadership and Spirituality*. *Emerald Group Publishing Limited*. Vol. 8 No. 6.
- Bungin, Burhan. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana-PrenadaMedia Group.
- Blum, M.L. and Naylor, J.C. 1968. *Industrial Psychology and Its social Fondation*. New York: Harper & Row Publisher.
- Cardoso Gomes, Faustino. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Andi Offset.
- Cooke, Steve dan Slack, Nkjel. 1991. *Making Management Decisions*. Great Britain: Prentice Hall.
- Damayanti, Ninin. *Produktivitas Kerja di Indonesia Sangat Rendah*, [www.tempointeraktif.com](http://www.tempointeraktif.com).
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Bandung: Rineke Cipta.
- Davis, Keith dan Newstrom, John. 1993. *Perilaku dalam Organi-*



- sasi, Terjemahan, Agus Darma. Jakarta: Erlangga.
- Departemen Agama RI 2007. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Jakarta: Tiga Serangkai Pustaka Mandiri.
- Dewan Produktivitas Nasional. 1986. Orientasi Produktivitas dan Ekonomi Jepang: Apa yang harus dilakukan Indonesia, dalam J. Ravianto. Universitas Indonesia: Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas.
- Deli, A. 2009. *Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Akademik Dosen Pegawai Negeri Sipil dipekerjakan (PNS DPK) pada Universitas Islam Kalimantan Banjarmasin*. Penelitian Ilmiah UNISKA. Diakses 24 Februari 2020 dari <http://www.uniska-bjm.ac.id>.
- Djoko. 2007. Faktor-faktor yang Memengaruhi Produktivitas Kerja Pegawai di Bapeda Kabupaten Wonogiri. Surakarta: Tesis. STIE AUB Surakarta.
- Drucker, Peter F. 2002. *Professionals' Productivity*, Copyright by ProQuest Company.
- DuBrin, Andrew J. 2003. *Essential of Management*. Sixth Edition. USA: Thomson South Western.
- Dwivedi, R.S. 1981. *Dynamic of Human Behavior at Work*. New Delhi: Oxford & IBH Publishing.
- E.J, Pedhazur. *Multiple Regression in Behavioral Research*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Feldman, R.S. 1997. *Understanding Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- French. 1986. *Human Resource Management*. USA: Houghton Mifflin.
- Fry, Louis W. 2003. *Toward a Theory of Spiritual Leadership*. The Leadership Quarterly. No. 14.
- Gerungan. 1991. *Psikologi Sosial*. Bandung: Eresco.
- George, Jennifer M. & Jones, Gareth R. 1996. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New York: Addison Wesley Publishing Co.
- Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. 2003. *Toward a Science of*



- Workplace Spirituality, Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. New York.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. dan Donnelly, James H. 1997. *Organization, Perilaku, Struktur, Proses*. Alih Bahasa: Djakarsih. Jakarta: Erlangga.
- Gitosudarmo, Indriyo. 1997. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE
- Goleman, Daniel. 2000. *Leadership That Gets Result*, Harvard Business Review, March–April.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Gupta, Atul. 2002. *Productivity Measurement in Service Operations: A Case Study from the Healthcare Environment*. Copyright by ProQuest Company.
- Hakim, L. 2010. Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan PT Diamond Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Industri*, No. 1, Tahun XV.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hendricks, Gay dan Kate Ludeman. 1996. *The Corporate Mystic: A Guidebook for Visionaries with Their Feet on the Ground*. New York: Bantam Book.
- Hidayat, Moch. 2003. Hubungan Motivasi Pegawai, Budaya Organisasi dan Efektivitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur. Surakarta: Tesis. UMS Surakarta.
- Hofstede, Geert. 1986. *Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values*. London: Sage Publications.
- Horton, Sylvia. 2000. *Introduction the Company Movement. Its Origins and Impact on The Public Sector*. The International Journal of Public Sector Management, Vol. 13. No. 4.
- Hoy, Wayne K. dan Miskel, Cecil H. 1991. *Educational Admis-*



- tration: Theory, Research, and Practice. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Husaini Usman dan Ali Akbar. 2003. *Pengantar Statistik*. Jakarta: Sinar Grafika.
- H. Teman, Koesmono. 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*. Surabaya: Universitas Katholik Widya Mandala.
- Iskandar, R. 2012. Pengaruh Stres dan Motivasi terhadap Produktivitas Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka. *Tesis*. Pangkalpinang: Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
- Ivancevich, John M. 1992. *Human Resource Management*. Chicago: Richard Irwin Inc.
- Ivancevich, dkk. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Edisi Ketujuh. Alih Bahasa: Gina Gania. Jakarta: Erlangga.
- James, Robins G. dan Jones, Barbara J. 1986. *Komunikasi yang Efektif untuk Pemimpin, Pejabat dan Usahawan*. Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya.
- Jason A. J. Colquitt, Lepine, Jeffery A. & Wesson, Michael J. 2009. *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Work Place*. New York: Mc Graw-Hill.
- Kamars, D. 2005. *Administrasi Pendidikan Teori dan Praktik*. Edisi Kedua. Padang: Universitas Putra Indonesia Press.
- Kartono, Kartini. 1992. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali.
- Kasim, Azhar. 1993. *Pengukuran Efektivitas dalam Organisasi*. Jakarta: FEUI.
- Kast, Fremont E. dan Rosenzweig, James R. 2002. *Organisasi dan Manajemen Jilid 2*. Alih bahasa: A. Hasyim Ali. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kerstin M.C. 1999. *New Ways of Organizing The Realization of Customer Value-a New Challenge for The Twenty First Century*. New York: The TQM Magazine, Vol. 11. No. 6.



- Kinicki, Angelo & Robert Kreitner. 2004. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Kopelman, Richard E. 1986. *Managing Productivity in Organizations: A Practical, People-Oriented Perspective*. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Koontz, Harold, et al. 1990. *Management, a System and Contingency Analysis of Managerial Function*. Tokyo: Megraw Hill, Kogakusha.
- Kotter, J.P. & Heskett, J.I. 1997. *Corporate Culture and Performance*. Jakarta: Prehalindo.
- Kreps. Gary L. 1990. *Organizational Communication: Theory and Practice*. New York: Longman.
- Krob, L. David. 1994. *Kepemimpinan dalam Perusahaan*. Alih bahasa: Slamet Wijadi. Jakarta: Bharatara.
- Lindsay, William M. & Petrick, Joseph A. 1997. *Total Quality and Organizational Development*. Florida St. Lucie Press.
- Louis W. Fry Vitucci, Steve, Cedillo, Marie. 2005. *Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement and Establishing a Baseline*. *Leadership Quarterly*, 16(5).
- Lussier, Robert N. 1996. *Human Relations In Organizatlons: A Skill Building Approach*. Chicago: Mc.Graw-Hill Companies, Inc.
- Luthan, Fred. 2005. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw Hill.
- McClelland, David C. 1976. *The Achieving Society*. New York: A Division of Macmillan Publishing Co. Inc.
- Mahdi, Sayyid as-Sadr. 2003. *The Ahl ul-Bayt: Ethical Role-Models*. Terj. Ali bin Yahya. Jakarta: Pustaka Zahra.
- Manalu, E.A. 2012. *Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tapanuli Tengah*. *Tesis*. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
- Maslow, Abraham. 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- Milton, Charles R. 1981. *Human Behavior in Organizations, Th-*



- ree *Levels of Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Moekijat. 1998. *Administrasi Perkantoran*. Bandung: Mandar Maju.
- Moekijat. 1982. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Morgan, C.T. dkk. 1986. *Introduction to Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Moorehead, Greogory & Griffin, Riklay W. 1999. *Organizational Behavior*. New York: AITBS.
- Moeljono. 2005. *Budaya Organisasi dalam Pendidikan*. Bandung: Tarsito.
- Muhammad, Arni. 1989. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Depdikbud PPLPTK.
- Mulyadi dan Setyawan, John. 2011. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi, Dedi dkk. 2013. *Analisis Peran Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Departemen Fasilitas Umum dan Penataan Lingkungan Perum Peruri*, *Jurnal Manajemen* Vol. 10, No. 3.
- Musta'in, M. Nadjib dan Manan, Anwar Sanusi Abdul. 2014. *A Study on Employees Performance: Spiritual Leadership and Work Motivation with Mediation Work Satisfaction at the University of Darul Ulum Indonesia*. *European Journal of Business and Management*, 6(39).
- Nawawi, Hadari dan Hadari, Martini. 1990. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: UGM Press.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Newell, Clarence A. 1978. *Human Behavior in Educational Administration*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Oppenheim, A.N. 1996. *Questionnaire Design and Attitude Measurement*. New York: Basic Books Inc.
- Ottevill et al. 2000. *Management Competence Development for Professional Service SMEs: The Case of Community-Pharmacy (Education and Training)*, Vol. 42, No. 4/5.



- Owens, Robert G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon. Inc.
- Pace, R.W. dan Faules, D.F. 2006. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Papalia. D.E. 1985. *Psychology*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Parker, Shirley-Gore. 1996. *Perception is Reality: Using 360-degree appraisal against behavioral competencies to effect organizational change and improve management performance*. Career Development International.
- Pakpahan, J.M. 2010. "Pengaruh Faktor-faktor Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan pada Perusahaan PT Indotirta Suaka di Pulau Batam." *Tesis*. Batam: Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
- Percy, Ian. 1997. *Going Deep, Exploring Spirituality in Life and Leadership*. Arizona: Inspired Production Press.
- Pierce, John L. and John W. Newstrom. 2006. *Leaders & The Leadership Process*. New York: McGraw-Hill.
- Prather, Charles W. *How Is Your Climate for Innovation?* (<http://www.thinking.net/stivity/creativityv.html>).
- Pratiwi. 2006. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Komunikasi Atasan dan Bawahan, dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan BRI Cabang Wonogiri. Surakarta: *Tesis*. STIE AUB Surakarta.
- Prasetyo, E. & Wahyudin, M. 2003. Pengaruh Kepuasan dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Riyadi Palace Hotel di Surakarta. *Tesis*. Surakarta: Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Prown, J.D. 1993. *The Truth of Material Culture; History of Fiction*, In S. Lubar and WDK Kingery, eds, *History From Things; Essays on Material Cultural*. Washington: Smithsonian Institution Press, Prown.
- Purba, Sukarman. 2009. *Kinerja Pimpinan Jurusan di Perguruan Tinggi: Teori, Konsep, dan Korelatnya*. Yogyakarta: Laksbang



- Pressindo.
- Ravianto, J. 1986. *Produktivitas dan Manajemen: Kumpulan Kertas Kerja*. Jakarta: Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas.
- Ravianto, J. 1994. *Produktivitas dan Manusia Indonesia*. Jakarta: SIUP.
- Rawls, John. 1997. *A Theory of Justice*. New York: Columbia University Press.
- Richardson, Helen. 2002. *How Do You Measure Productivity*. Copyright by ProQuest Company.
- Rivai, Veithzal & Jauvani, Ella. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2009. *Organizational Behavior*. 13 Th Edition, USA: Pearson International Edition, Prentice Hall.
- Robbin, Stephen P. dan DeCemzo, David. 2003. *Fundamentals of Management, Essential Concepts and Applications*. Fourth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh Alih Bahasa: Benyamin Molan. Jakarta: Macanan Jaya Cemerlang.
- Robotham, David. 1996. *Competencies Measuring The Unmeasurable* (Management development Review, Vol. 9. No. 5).
- Rodway, Gregory. 2007. *How Does work Climate Affect Performance*.
- Rosyada, Dede. 2002. *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: Kencana-PrenadaMedia Group.
- Russel, Robert S. dan Taylor, Bernard W. 1998. *Operations Management Focusing on Quality and Competitiveness*. Second Edition. New Jersey: Prentice Hall.



- Sahril. 2011. Pengaruh Pembinaan dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pengelola Kearsipan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah. *Tesis*. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
- Saksono, Slamet. 1988. *Administrasi Kepegawaian*. Yogyakarta: Kanisius.
- Sardiman AM. 2007. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Saroso. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai PT Jasa Raharja (Persero) Perwakilan Surakarta. Surakarta: *Tesis*. STIE AUB Surakarta, 2007, h. 1.
- Sedarmayanti. 1996. Tata Kerja dan Produktivitas Kerja. Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomi atau Kaitan antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya. Bandung: Mandar Maju.
- Sawaf dan Cooper. 1998. *Executive EQ, Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sedarmayanti. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: John Wesley and Son.
- Schein, Edgar H. 1984. *Coming to New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review, Winter.
- Sheridan, Andrew May, 1997. *Think Globally and Act Locally, Competencies for Global management*. Career Development International.
- Shofwa, Yoiz. 2013. *Pengaruh Motivasi Spiritual dan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Religius Dosen dan Karyawan STAIN Purwokerto*. *Jurnal Pro Bisnis*, 6(1).
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.



- Siagian, Sondang P. 2006. *Administrasi Pembangunan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sianturi, Marudut. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Interpersonal, Pemberdayaan Pegawai, dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi*. *Sinopsis*. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
- Simanjuntak, Payman J. 1996. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Smith, W.C. 1963. *Modern Islam in India*. Lahore: Ashraf.
- Soepeno. 1997. *Statistika Terapan dalam Penelitian Ilmu-ilmu Sosial dan Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Starrat, Robert J. 2007. *Menghadirkan Pemimpin Visioner: Kiat Menegaskan Peran Sekolah*. Yogyakarta: Kanisius.
- Steers, Richard M., Porter, Lyman dan Bill, Gregory A. 1995. *Motivation and Leadership at Work*. New York: Mc Graw-Hill, Inc.
- Stevenson, William J. 1996. *Production/Operations Management*. 5<sup>th</sup> Edition Chicago: Irwin.
- Sulistyo. Heru. 2009. *Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan*. Semarang: Jurnal EKOBIS. Volume 1. Nomor 2 Juli.
- Suharsaputra, Uhar. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.
- Sukirman. 2007. *Faktor-faktor yang Memengaruhi Produktivitas Kerja (Kasus Guru Akuntansi Unnes Semarang)*. *Jurnal Pendidikan Ekonomi* Vol 2 No. 2 Juli.
- Sunarto. 2003. *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: BPFE-UST.
- Syafaruddin dan Asrul. 2013. *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Cipta Pustaka Media.
- Syarif, Rusli. 1991. *Produktivitas*. Bandung: Angkasa
- Tampubolon, Daulat P. 2001. *Perguruan Tinggi Bermutu: Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke-21*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.



- Taruna, Dwidjajaadi. 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Lingkungan Fisik dan Teknologi Terhadap Keefektifan Organisasi di Direktorat Jenderal Anggaran Departemen Keuangan RI. Sinopsis*, Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
- Terry, George R. 1986. *Asas-asas Manajemen*. Terjemahan Winardi. Bandung: Alumni.
- The Manager Management Strategis For Improving Health Services. 2002. *Creating a Work Climate That Motivates Staff and Improves Performance*. Volume 11, No. 3.
- Timpe. A. Dale. 2002. *Productivity*. Alih Bahasa: Dimas Samudra Restu dan Soesanto Boedidarmo. Jakarta: Gramedia.
- Timpe. A. Dale. 2003. *Kepemimpinan*. Alih Bahasa Susanto Budhidharma. Jakarta: Gramedia.
- Tjahjono, Harry. 2003. *Kepemimpinan Dimensi keempat' Selamat Tinggal Krisis Kepemimpinan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Thayib dkk. 2013. *Pengaruh Spiritual Leadership, Stres Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan dan Prestasi Kerja Social Worker Organisasi Sosial di Surabaya*. *Jurnal Bimbingan dan Konseling Islam* Vol. 03, No. 01.
- Thoha, Miftah. 2008. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Tobroni. 2005. *The Spiritual Leadership*. Malang: UMM Malang.
- Tobroni. 2005. *Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran*. Yogyakarta: Disertasi, UIN Sunan Kalijaga.
- Tobroni. 2015. *Spiritual Leadership: A Solutions of the Leadership Crisis in Islamic Education in Indonesia*. *British Journal of Education*, 3(11).
- Umar, Husein. 1998. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Unland, et al. 2000. *Research Chefs' Competencies: A Delphi Approach*. *International Journal of Contemporary-Hospitality*



- Quality. Vol. 18. No.4.
- Uno, Hamzah B. dan Nina Lamatenggo. 2012. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, Husaini. 2008 . *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*. Edisi Kedua. Jakarta: Bumi Aksara.
- Utama, Indra, 2018. *Pengaruh Kompetensi Dosen, Iklim Kerja, Sikap Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Aceh. Disertasi*. Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.
- Wahab, A.A. 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan. Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Restu.
- Walgito Bimo. 2001. *Psikologi Sosial*. Yogyakarta: Andi.
- Wiley, Carolyn. 1997. *Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys (International Journal of Manpower, Vol. 18, No. 3*.
- Williams, Chuck. 2003. *Management*. 2<sup>nd</sup> Edition. USA: Thomson South – Western.
- Winardi, J. 1989. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Bandung: Citra Aditya Bhakti.
- Winardi, J. 2007. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Winardi, J. 2003. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: RajaGrafindo.
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Rajawali Press.
- Zainun, Buchari. 1989. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.0
- Zohar, Danah dan Ian Marshall. 2000. *SQ: Spiritual Intellegence*. London: Bloomsbury.



SAMPLE

# PARA PENULIS



**Dr. Candra Wijaya, M.Pd.**, dilahirkan di Mabar 7 April 1974. Menempuh pendidikan SD tamat tahun 1986, melanjutkan ke MTs Al-Ittihadiyah Percut tamat tahun 1989, kemudian menyelesaikan PGAN Medan tamat tahun 1992.

Pendidikan Strata satu diselesaikan pada tahun 1997 pada Jurusan Pendidikan Agama Islam IAIN Sumatera Utara Medan. Meraih gelar Magister Pendidikan dari Universitas Negeri Medan Program Studi Administrasi Pendidikan pada tahun 2003 dan Strata Tiga (S-3) di almamater yang sama diselesaikan tahun 2015 pada program studi Manajemen Pendidikan. Saat ini bertugas sebagai dosen tetap program pascasarjana dan mendapat tugas tambahan sebagai Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Sumatera Utara mengampuh matakuliah Manajemen Pendidikan. Selain itu juga sebagai konsultan pendidikan di CV Widya Puspita Medan yang bergerak di bidang percetakan dan penerbitan buku dan pernah menjabat sebagai BPH dan Pembantu Ketua I Bidang Akademik pada Sekolah Tinggi Teknologi Sinar Husni Medan.

Beberapa artikel yang dipublikasikan melalui jurnal antara lain: “*The Reformation of Islamic Education (Vision Journals of Language, Literature and Education)*” Vol. 1 No.1 Januari-Juni 2012, ISSN: 2086-4213); “*Studi tentang Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Terhadap Prestasi Siswa di Sumatera Utara Berdasarkan Persepsi Guru dan Orangtua*” (Inovasi Jurnal Politik dan Kebijakan Vol. 9 No.1, Maret 2012, ISSN 1829-8079); “*Retorika Keterpakaian Lulusan Perguruan Tinggi di Stakeholders (Hijri Jurnal Manajemen Kependidikan dan Keislaman)*” Vol. VIII, No. 1 Januari-Juni 2013, ISSN 1979-8075); “*Implementasi Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Nizhamiyah Jurnal Pendidikan Islam dan Teknologi Pendidikan)*” Vol. II No. 2 Juli- Desember 2012, ISSN 2087-8257); “*The Effectiveness of Administrators’ Works at State Institute for Islamic Studies of North Sumatera Utara*” (IOSR Journals International Organization of Scientific Research Vol. 19 Issue: 19 Tahun 2014, e-ISSN: 2279-0837 p-ISSN: 2279-0845); “*Leadership Effectiveness of Islamic Education Management at Educational Faculty and Teacher Training of State Islamic University of North Sumatera (International Journal of Humanities and Social Science Invention)*” Vol. 5 Issue: 9 Tahun 2016, e-ISSN: 2319-7722 p-ISSN: 2319-7714); “*The Effect of Extraversion Personality, Emotional Intelligence and Job Satisfaction to Teachers’ Work Spirit Islamic Junior High School Deli Serdang North Sumatra*” (IOSR Journals International Organization of Scientific Research Vol. 21 Issue: 10 Tahun 2016, e-ISSN: 2279-0837 p-ISSN: 2279-0845); “*Integrasi Pendidikan Nilai dalam Membangun Karakter Siswa di Sekolah Dasar Jampalan Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Tanah Provinsi Sumatera Utara (Ristekdik Jurnal Bimbingan dan Konseling)*” Vol. 4 , No.1 , 2019 e-ISSN 2541-206X p-ISSN 2527-4244); “*Character Building through School Culture Development in the Senior High School of Panca Budi Medan*” (Saudi Journal of Humanities and Social Sciences DOI: 10.36348/sjhss.2020.v05i01.002, ISSN 2415-6256 (Print) | ISSN 2415-6248 (Online)); “*Persepsi Guru tentang Rewor*



dan *Punishment da implementasinya dalam pembelajaran di MAN II Model Medan*” (Nazhruna: *Jurnal Pendidikan Islam* Vol. 3 No 1 2020. ISSN: 2614-8013); “*Manajemen Pendidikan Berasrama Di STAI As-Sunnah Tanjung Morawa Deli Serdang (Ristekdik: Jurnal Bimbingan dan Konseling*” Vol. 4, No.1 , 2019 e-ISSN 2541-206X p-ISSN 2527-4244); “*Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs. Swasta Miftahul Falah Sunggal Kabupaten Deli Serdang*” (ANTHROPOS: *Jurnal Antropologi Sosial dan Budaya* DOI: <https://doi.org/10.24114/antro.v4i2.12024>, ISSN 2460-4585 (Print) ISSN 2460-4593 (Online); dan “*Teachers’ Problematic In Implementing The 2013 Curriculum At The State Senior High School (SMAN) 1 Takengon, (IJLRES - International Journal on Language, Research and Education Studies*” Vol. 4, No. 1, 2020, ISSN: 2580-6777 (p); 2580-6785 (e), dan ada beberapa tulisan tulisan yang belum disebutkan.

Karya ilmiah berupa buku yang pernah dipublikasikan antara lain: *Pendidikan Agama Islam untuk Siswa SMA* (Kerja Sama Cipta Prima Budaya dengan Kanwil Departemen Agama Sumatera Utara, 2004); *Pengantar Filsafat Ilmu* (Cita Pustaka Media, Bandung, 2005); *Buku Lembar Kerja Siswa Maximum Bidang Studi Teknologi Informasi Komputer* (CV Widya Puspita Medan, 2007); *Buku Kerja Pembelajaran Tematik untuk Sekolah Dasar* (Tekindo Utama Jakarta, 2007); *Ilmu Pendidikan dan Masyarakat Belajar* (Kontributor, Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2010); *Manajemen Organisasi* (Editor, Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2010); *Inovasi Pendidikan: Suatu Analisis Terhadap Kebijakan Baru Pendidikan* (Editor, Perdana Publishing, 2012); *Penelitian Tindakan Kelas: Melejitkan Kemampuan Penelitian Untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Guru* (Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2013); *Administrasi Pendidikan* (IAIN Press, 2012), *Manajerial dan Manajemen* (Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2013); *Manajemen Organisasi* (Editor, Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2013); *Keefektifan Kerja Pegawai Administrasi UIN Sumatera Utara* (Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN



Sumatera Utara, 2015); *Peningkatan Kontribusi Manajemen Pendidikan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkualitas untuk Membangun Masyarakat Ekonomi ASEAN* (Editor, Perdana Publishing, 2015); *Manajemen Organisasi Pendidikan Perspektif Sains dan Islam* (Editor, Perdana Publishing, 2015); *Administrasi Pendidikan* (Perdana Publishing, 2016); *Dasar-dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien* (Perdana Publishing, 2016); *Manajemen Pendidikan* (Perdana Publishing, 2017); *Evaluasi Program* (Editor, Perdana Publishing, 2017); *Perilaku Organisasi* (Perdana Publishing, 2017); dan *Ayat-ayat Al-Qur'an tentang Manajemen Pendidikan Islam*, (LPPPI, 2017); *Keefektifan Kerja: Analisis Perspektif Perilaku Individu dalam Organisasi Pendidikan* (Kencana, 2020).

Aktivitas lain yang ditekuni adalah Mitra Bestari beberapa Jurnal Nasional di antaranya: mutu, konvergensi, elaboratif, formatif, resitasi, intelektual, dan remedial. narasumber dalam kegiatan seminar, *workshop* maupun lokakarya baik lokal, nasional maupun internasional serta aktif sebagai fasilitator dalam berbagai kegiatan pendidikan dan latihan di antaranya: Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG) Rayon LPTK IAIN Sumatera Utara untuk Sertifikasi Guru dan Pengawas; *Trainer Workshop Rencana Kerja Madrasah (RKM)*; Kurikulum 2013; Pembelajaran Aktif SNIP AUSAID; *Service Provider USAID*; *Pelatihan Customized Program on Higher Education Management for Universitas Islam Negeri Medan, Semarang, Palembang and IAIN Mataram Manila, Philippines tahun 2015*; dan beberapa kegiatan *workshop* dan pelatihan lainnya.

Kegiatan organisasi profesi dan sosial kemasyarakatan yang diikuti di antaranya Pengurus Daerah Ikatan Sarjana Pendidikan (ISMaPI) Provinsi Sumatera Utara Tahun 2014-2018; Wakil Ketua Pengurus Daerah Himpunan Sarjana Pendidikan Agama Islam (HSPA) Periode 2014-2019; Pengurus Pusat Forum Komunikasi Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (FKJMPI) Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) Kementerian Agama



Republik Indonesia Masa Bakti 2015-2017; dan Dewan Pakar Keluarga Alumni Himpunan Mahasiswa Islam (KAHMI) Kabupaten Deli Serdang.



**Dr. H. Ojak Manurung, S.Ag., S.H., S.E., M.Pd.**, dilahirkan di Laras 28 April 1964. Menempuh beberapa pendidikan di antaranya: SD Inpres No. IV Medan Tamat Tahun 1976; SMP Negeri VII Medan Tamat Tahun 1980; SMA Negeri Tanjung Morawa Jurusan IPA Tamat Tahun 1983; kemudian melanjutkan studi ke IAIN SU-

MUT Fakultas Tarbiyah Jurusan Tadris IPA Sarjana Muda (BA) Tamat Tahun 1987 dan juga menempuh studi di IAIN SUMUT juga Fakultas Tarbiyah Jurusan Tadris IPA Strata Satu (S-1) Tamat Tahun 1994; selain itu juga menempuh pendidikan di STIH Al-Hikmah Fakultas Hukum Prodi Ilmu Hukum (S-1) Tamat Tahun 2019 dan STIE Al-Hikmah Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen (S-1) Semester VIII TA. 2019/2020; kemudian melanjutkan kembali ke jenjang Strata Dua di UNIMED Pascasarjana Program Studi Administrasi Pendidikan (S-2) Tamat Tahun 2004 dan UISU Fakultas Hukum Jurusan Magister Hukum (S-2) Semester II tahun ajaran 2019/2020; dan selanjutnya menemuh pendidikan Strata Tiga Program Doktor di UIN SUMUT Pascasarjana Prodi Pendidikan Islam (S-3) tamat tahun 2020.

Beberapa riwayat pekerjaan di antaranya: (1) Guru SMP Musda Medan tahun 1983 s/d 1994; (2) Guru SMP Al Khairiyah tahun 1983 s/d 1985; (3) Kepala Sekolah SMP Al Khairiyah tahun 1985 s/d 1986; (4) Guru SMP Al-Washliyah 24 Medan tahun 1986 s/d 1997; (5) Guru SMP Harapan 1 Medan tahun 1992 s/d 2006; (6) Kepala Sekolah Harapan 1 Medan tahun 2006 s/d 2018; (7) Kepala Sekolah Harapan 2 Medan tahun 2018 s/d



Sekarang; (8) Guru MTsN Bandar Simalungun tahun 1997 s/d 1998; (9) Wakil Kepala Madrasah MTsN Bandar Simalungun 1998 s/d 2005; (10) Guru MTsS Ponpes Darul Hikmah Medan tahun 2005 s/d 2006; (11) Wakil Kepala Madrasah MTsS Ponpes Darul Hikmah Medan tahun 2006 s/d 2015; (12) Guru MTsS Ponpes Darul Hikmah Medan tahun 2015 s/d Sekarang; (13) Dosen STAI Samora P. Siantar Lektor (III/d) tahun 2001 s/d sekarang. Dan juga mengelola beberapa lembaga di antaranya: (1) Anggota Pengelola Perguruan Al-Washliyah Pasar Senen Medan tahun 1988 s/d 1990; (2) Ketua Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah PC Muhammadiyah Teladan Satu Medan tahun 2005 s/d 2010; (3) Ketua Bidang Akademik Yayasan UISU tahun 2009 s/d 2014; (4) Pengawas Yayasan UISU tahun 2019 s/d sekarang.

Karya tulis yang pernah dibuat, yaitu: (1) “Peranan Pelajaran IPA dalam Usaha Meningkatkan Prestasi Siswa Dalam Bidang Studi Pendidikan Agama Islam di MTs Negeri 1 Medan” (Skripsi Sarjana Muda tahun 1987); (2) “Urgensi Pelajaran IPA dalam Usaha Meningkatkan Prestasi Siswa dalam Bidang Studi Pendidikan Agama Islam di SMP Swasta Al-Washliyah 24 Medan” (Skripsi Strata Satu tahun 1994); (3) “Kontribusi Pengetahuan Manajemen dan Etos Kerja Terhadap Kemampuan Mengelola Kelas Guru MTsN di Kota Medan” (Tesis tahun 2004); (4) “Tinjauan Yuridis Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor : 5/PUU-X/2012 Tentang Sistem Pendidikan Nasional” (Skripsi Strata Satu tahun 2019); (5) “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Spiritual, Sikap Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dosen Universitas Islam Sumatera Utara” (Disertasi tahun 2020).

Kegiatan organisasi profesi dan sosial kemasyarakatan yang diikuti di antaranya: (1) Koordinator Seksi Pendidikan Remaja Mesjid Nurul Iman (Remeni) Medan tahun 1983-1984; (2) Wakil Ketua Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) Komisariat Fakultas Tarbiyah IAIN Sumut tahun 1984-1986; (3) Ketua Bidang Pendidikan Pendidikan Remaja Mesjid Nurul Iman



(Remeni) Kotamadya Medan tahun 1985-1987; (4) Sekretaris Pimpinan Ranting Pemuda Muhammadiyah Timbang Deli Kotamadya Medan tahun 1985-1987; (5) Wakil Ketua Pimpinan Cabang Pemuda Muhammadiyah Teladan Satu Kotamadya Medan tahun 1987-1992; (6) Sekretaris Pimpinan Cabang Perguruan Beladiri Tapak Suci Putra Muhammadiyah Simpang Amplas tahun 1987-1991; (7) Ketua I Pengurus Rayon AMPI Kecamatan Medan Johor tahun 1987-1992; (8) Sekretaris Pengurus Rayon AMPI Kecamatan Medan Amplas tahun 1993-1998; (9) Sekretaris Pimpinan Cabang Majelis Adat Budaya Melayu Indonesia (MABMI) Medan Amplas tahun 1994-1999; (10) Sekretaris V DPD AMPI Kota Medan tahun 1999-2004; (11) Ketua Pimpinan Ranting Muhammadiyah Simpang Amplas tahun 2000-2005; (12) Ketua II Badan Aspirasi Mahasiswa Program Pascasarjana Unimed tahun 2001-2003; (13) Ketua Departemen Pengembangan SDI Pimpinan Daerah Pemuda Muhammadiyah Kota Medan tahun 2002-2006; (14) Sekretaris III Dewan Pimpinan Pusat Persatuan Batak Islam (PBI) tahun 2002-2007; (15) Ketua Majelis Pendidikan Pimpinan Cabang Muhammadiyah Cabang Teladan 1 Medan tahun 2005-2010; (16) Wakil Sekretaris Lembaga Seni Budaya dan Olahraga Pimpinan Wilayah Muhammadiyah tahun 2005-2010; (17) Sekretaris DPD AMPI Kota Medan tahun 2005-2010; (18) Wakil Sekretaris MPI KNPI Kota Medan tahun 2005-2008; (19) Ketua V Dewan Pimpinan Pusat Persatuan Batak Islam (PBI) tahun 2008-2013; (20) Sekretaris Lembaga Seni Budaya dan Olahraga Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Sumatera Utara tahun 2010-2015; (21) Ketua V DPD AMPI Sumatera Utara tahun 2011-2016; (22) Wakil Ketua Majelis Pendidikan Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Sumatera Utara tahun 2015-2020.

Dalam pendidikan ada beberapa hal penunjang pendidikan yang pernah diikuti di antaranya: (1) Pendidikan Komputer Dasar tahun 1991; (2) Penataran Calon Penatar P4 tahun 1994; (3) Kursus Pembina Pramuka Mahir Dasar tahun 1995; (4) Diklat Prajabatan tahun 1997; (5) Pelatihan Penulisan Artikel Ilmiah



2001; (6) Pelatihan *Speed Reading* tahun 2001; (7) Pelatihan Integrasi KKG tahun 2003; (8) *ESQ Leadership Training* tahun 2005; (9) Pelatihan Klasifikasi dan Katalogisasi tahun 2006; (10) *Workshop* Penerapan KTSP tahun 2006; (11) Diklat Pembekalan Sertifikasi Guru Madrasah tahun 2007; (12) *Workshop* Guru-Guru TPI tahun 2007; (13) *Workshop* Kurikulum KTSP tahun 2007; (14) *Workshop* Penyusunan Kegiatan Bank Mandiri tahun 2007; (15) Sosialisasi Pariwisata Visit Indonesia 2008 tahun 2007; (16) Diklat Jurnalistik LPI PW Muhammadiyah Sumut tahun 2008; (17) *Workshop* Pemasarakatan Perpustakaan tahun 2008; (18) Bintek Membaca Cepat tahun 2008; (19) Diseminasi Minat Baca tahun 2009; (20) Bintek Membaca Cepat tahun 2009; (21) Pelatihan Manajemen Berbasis sekolah SMP tahun 2009; (22) Pelatihan Penyusunan Kurikulum SMP tahun 2009; (23) Bintek Menulis Artikel tahun 2010; (24) *Training in Disaster Risk Reduction as Conducted* tahun 2010; (25) Pelatihan Penelitian Tindakan Kelas tahun 2010; (26) *Workshop* KTSP Guru Madrasah tahun 2010; (27) Pelatihan Perubahan *Mind Set* dan Pengembangan SDM Guru tahun 2010; (28) *Workshop* Kemitraan UNIMED dengan Guru MIPA tahun 2010; (29) *Spiritual Building Training* tahun 2011; (30) Pemetaan Interaksi Siswa tahun 2011; (31) Bintek Kurikulum 2013 tahun 2013; (32) Pembinaan SDM Perpustakaan Sekolah tahun 2014; (33) *Training of Trainer* tahun 2016; (34) Diklat Pelaksanaan Pelatihan Instruktur Pelaksana Tatap Muka tahun 2016; (35) Pendidikan Khusus Profesi Advokat tahun 2019.

Dan ada beberapa prestasi yang pernah diraih di antaranya: (1) Lomba Karya Tulis Minat Baca Tingkat Sumatera Utara tahun 1992 (Juara 3); (2) Cerdas Cermat Ikatan Guru Al –Wasliyah Kota Medan tahun 1993 (Juara 3); (3) Diklat Prajabatan Tingkat Propinsi Sumatera Utara tahun 1997 (Peringkat 1); (4) Indeks Prestasi Tertinggi Program Pascasarjana UNIMED tahun 2004 (Peringkat 1); (5) Peringatan Hari Guru Nasional tahun 2011 Kota Medan tahun 2011 (Guru Teladan).



# TENTANG EDITOR



**Dr. Rahmat Hidayat, M.A.**, lahir di Medan, 26 Februari 1982. Dilahirkan oleh seorang ayah dan ibu yang berdarah pendidik. Ayah Drs. H. Sofyan (pensiunan Guru PNS MAN Tanjung Morawa) dan Ibu Hj. Suriati Lubis (yang memutuskan untuk berhenti menjadi guru setelah kelahiran anak yang pertama).

Mempunyai saudara kandung berjumlah tiga orang, yaitu: Kakak: Rahmi Aulia, S.E. dan adik Syariful Azmi, S.H., M.H., serta Ahmad Fikri, S.H. Menikah pada tahun 2010 dengan Rini Adhariani, S.P.d.I., dan dikaruniai seorang putra bernama M. Shohibul Mumtaz Hidayat pada tanggal 25 Oktober tahun 2011. Namun pada tahun 2012 istri tercinta dipanggil oleh Allah Swt. Pada tahun 2013 memutuskan untuk menikah kembali, dan *alhamdulillah* diberikan Allah Swt. pendamping bernama Mahanum, S.T. Berdomisili di Jalan Seser Komplek Citra Mulia Residence Blok D.14 Kelurahan Amplas, Medan.

Pendidikan dimulai dari Sekolah Dasar Al-Washliyah 11 Kelurahan Amplas diselesaikan pada tahun 1994; SLTP Pondok Pesantren Al-Husna Medan diselesaikan pada tahun 1997; MAN 2 Model Medan diselesaikan pada tahun 2000. Kemudian me-

nyelesaikan kuliah pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara program studi Pendidikan Agama Islam Strata Satu (S-1) pada tahun 2004, dan selanjutnya menyelesaikan Strata Dua (S-2) program studi Pendidikan Islam pada tahun 2009. Pada tahun 2016, menyelesaikan strata tiga (S-3) pada Program Doktor Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati Bandung.

Bertugas sebagai dosen di Fakultas Agama Islam Universitas Dharmawangsa Medan sejak tahun 2009-sekarang, bertugas sebagai dosen di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara sejak tahun 2010-sekarang, dan bertugas Sebagai Dosen di Program Magister MPI dan PAI Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara sejak tahun 2016-sekarang. Dalam perannya sebagai dosen, penulis mengasuh beberapa matakuliah di antaranya: Ilmu Pendidikan Islam; Filsafat Pendidikan Islam; Manajemen Lembaga Pendidikan Islam; Profesi Keguruan Sejarah Peradaban Islam; Sejarah Pendidikan Islam; Inovasi Pendidikan dan Pendidikan Prasekolah; Perencanaan Pendidikan; Metodologi Penelitian dan Tafsir Tematik Manajemen Pendidikan Islam.

Penulis juga telah menyelesaikan beberapa karya ilmiah yang berjudul: *“Strategi Pembelajaran Qiraat Quran”* (dipublikasikan pada Media Pendidikan *Jurnal Pendidikan Islam* Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Gunung Djati Tahun 2012); *“Pendidikan Karakter Berbasis Al-Qur’an”* (dipublikasikan di Majalah Ilmiah *Warta Dharmawangsa* Tahun 2012); *“Tantangan dan Peluang Pendidikan Islam di Era Global Village”* (dipublikasikan pada *Jurnal Alumni Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN SU “Tadbir”* pada Tahun 2015); *“Tantangan dan Peluang Perguruan Tinggi Islam di Era Global Village”* (dipublikasikan pada *Jurnal Pendidikan dan Ilmu Kependidikan “Integritas”* pada Tahun 2016); *“Pengembangan Orientasi dan Kurikulum dalam Menciptakan Lembaga Pendidikan Islam Unggul”* (dipublikasikan pada *Jurnal Hijri*, Vol. 5 No. 1 Januari-Juni 2016 Jurusan Manajemen Pendidikan Islam UIN SU, ISSN: 1979-8075); *“Epistimologi Pendidikan Islam:*



*Sistem, Kurikulum, Pembaruan dan Upaya dalam Membangun Epistemologi Pendidikan Islam*” (dipublikasikan pada Jurnal Al-Mufida, Vol. I No. 1 Juli-Desember 2016 FAI Universitas Dharmawangsa Medan ISSN: 2549-1954); “*Pendidikan Islam Sebagai Ilmu: Tinjauan Ontologi, Epistemologi dan Aksiologi*” (dipublikasikan pada Jurnal Sabilarrayad, Vol. I No. 1 Oktober-Desember 2016 Jurusan PAI Fakultas Agama Islam Universitas Dharmawangsa Medan ISSN: 2548-2203); “*The Relationship Between Teacher’s Teaching style with student’s Learning Motivation in Indonesia*” (dipublikasikan pada Jurnal Intelektualita, Vol. II No. 02 Maret-April 2017 Forum Komunikasi Intelektual Muda Indonesia (FKIMI) bekerja sama dengan LPPPI ISSN: 2527-3329); “*Islamic Character Education Values in Mandailing and Angkola Communities in North Sumatera Province*” (dipublikasikan pada Jurnal IJLRES-International Journal on Language, Research and Education Studies, Vol. 3, No. 1, 2019); “*Cara Cerdas Belajar PTK*” (disampaikan pada pelatihan PTK guru-guru SLB Se-Sumatera Utara Tahun 2013); dan Diskusi Publik “*Pancasila sebagai Ideologi dalam Pandangan Islam*” yang diselenggarakan DPD Gerhana Kota Medan pada Tahun 2017.

Buku yang pernah diterbitkan: *Ilmu Pendidikan Islam* (terbit pada tahun 2016); *Filsafat Pendidikan Islam* (terbit pada tahun 2016); *Manajemen Pendidikan Islam* (terbit pada tahun 2016), *Ayat-ayat Al-Qur’an Tentang Manajemen Pendidikan Islam* (terbit pada tahun 2017); *Konsep-konsep Keguruan dalam Pendidikan Islam* (terbit pada tahun 2017); *Akhlah Tasawuf* (terbit pada tahun 2018); *Etika Manajemen Perspektif Islam* (terbit pada tahun 2018); *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (terbit pada tahun 2019); dan *Ilmu Pendidikan* (terbit pada tahun 2019).

Di sisi lain, penulis juga aktif menulis pada opini *Harian Waspada* Medan, adapun tulisan yang pernah dipublikasikan di antaranya: “*Berguru Mendidik Anak kepada Nabi Ibrahim*”; “*Berjihad Melawan Narkoba*”; “*Formulasi Pendidikan Akhlak*”; “*Haji sebagai Madrasah Ilahiah*”; “*Haji: Simbol Perjuangan Kemanusiaan: Islam dan Kebudayaan; Karakteristik Umat Muhammad saw.*”; “*Ke-*



*bangkitan Peradaban Islam*”; “*Kepemimpinan TNI Masa Depan*”; “*Kewajiban Manusia*”; “*Makna Ukhuwah Islamiyah*”; “*Masjid dan Aktivitas Umat Islam*”; “*Masjid Sebagai Pusat Peradaban*”; “*Masyarakat Saleh*”; “*Memaknai Ujian dalam Kehidupan*”; “*Nilai-nilai Demokrasi dalam Al-Qur’an*”; “*Pendidikan Karakter Berbasis Nilai-nilai Islam*”; “*Profil Umat Pilihan*”; dan lain-lain.

Di sela-sela tugas sebagai dosen penulis aktif sebagai *master trainer* pada SNIP *Madrasah Development Centre* (MDC) Sumatera Utara. *Alhamdulillah*, penulis telah berkeliling pada daerah-daerah Provinsi Sumatera Utara, mulai dari Kota Medan, Kabupaten Langkat, Kabupaten Serdang Bedagai, Kabupaten Asahan dan Kabupaten Labuhan Batu Selatan untuk menyampaikan materi Kurikulum 2013 dan Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan (PAIKEM). Di sisi lain, penulis juga diberi amanah oleh Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara untuk menjadi narasumber Kurikulum 2013 di sepanjang tahun 2015 sampai awal tahun 2016. Penulis juga aktif dalam mengisi seminar dan diskusi ilmiah. Selanjutnya penulis juga aktif pada beberapa organisasi kemasyarakatan, di antaranya: Direktur Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI); Pengurus Cabang Al-Jam’iyatul Washliyah; Sekretaris Umum Dewan Pimpinan Wilayah Gerakan Pemuda (GEMA) 165; dan organisasi kemasyarakatan lainnya.

