

BAB II

KAJIAN TEORETIS

A. Kerangka Teoritis

1. Sistem *Reward*

a. Pengertian *Reward*

Reward (hadiah) merupakan suatu bentuk teori penguatan positif yang bersumber dari teori *behavioristik*. Menurut teori *behavioristik* belajar adalah perubahan tingkah laku sebagai akibat dari adanya interaksi antara stimulus dan respon. Dengan kata lain belajar adalah bentuk perubahan yang dialami dosen dalam hal kemampuannya untuk bertingkah laku dengan cara yang baru sebagai hasil dari interaksi antara stimulus dan respons. (Yudhanegara, 2015:30)

Menurut kamus Bahasa Inggris *Reward* berarti penghargaan atau hadiah. (Shandily, 1996:485) Sedangkan *Reward* menurut istilah ada beberapa hal, diantaranya: menurut Ngalim Purwanto *Reward* adalah alat untuk mendidik anak-anak supaya anak dapat merasa senang karena perbuatan atau pekerjaannya mendapat penghargaan. Menurut Syaiful Bachri Djamarah menjelaskan bahwa *Reward* adalah salah satu alat pendidikan. Sebagai alat yang mempunyai arti penting dalam pembinaan watak mahasiswa. (Purwanto M. N., 2009:182)

Dalam kamus besar bahasa Indonesia disebutkan bahwa *reward/ganjaran* adalah hadiah (sebagai pembalasan jasa), hukuman (balasan). Dari definisi ini dapat dipahami bahwa ganjaran dalam bahasa Indonesia bisa dipakai untuk balasan yang baik maupun yang buruk. Dalam bahasa Arab, *reward* (ganjaran) diistilahkan dengan *tsawab*. Kata ini banyak ditemukan dalam Al-Quran, khususnya ketika membicarakan tentang apa yang akan diterima oleh seseorang, baik di dunia maupun di akhirat dari amal perbuatannya. Kata *tsawab* selalu diterjemahkan kepada balasan yang baik. Seiring dengan hal ini, makna yang dimaksud dengan kata *tsawab* dalam kaitannya dengan

pendidikan Islam adalah pemberian ganjaran yang baik terhadap perilaku baik dari mahasiswa.

Reward merupakan perangsang atau motivasi untuk meningkatkan kinerja yang dicapai seseorang yang pada umumnya diwujudkan dalam bentuk financial (insentif moneter) seperti pemberian insentif, tunjangan, bonus, dan komisi. (Veithzal, 2004:269) *Reward* juga dapat dipahami sebagai bentuk hadiah yang diberikan kepada pegawai yang mampu mendapatkan prestasi tertentu yang bermanfaat bagi perusahaan atau organisasi dalam bentuk finansial maupun non finansial dalam rangka meningkatkan semangat, motivasi komitmen pegawai, dan mampu mempengaruhi pegawai lain untuk berbuat yang lebih baik lagi, sehingga terjadi persaingan yang positif antara pegawai. (Busro, 2018:315)

Dalam pembahasan yang lebih luas, pengertian istilah *reward*/ganjaran dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Ganjaran adalah alat pendidikan preventif dan represif yang menyenangkan dan bisa menjadi pendorong atau motivator belajar bagi dosen.
- 2) Ganjaran adalah hadiah terhadap perilaku baik dari mahasiswa dalam proses pendidikan.

Reward adalah salah satu alat pendidikan, jadi dengan sendirinya maksud *reward*/ganjaran itu ialah sebagai alat untuk mendidik anak-anak supaya anak-anak dapat merasa senang karena perbuatan atau pekerjaannya mendapat penghargaan. Umumnya anak mengetahui bahwa pekerjaan atau perbuatannya yang menyebabkan ia mendapat ganjaran itu baik.

Selanjutnya pendidik bermaksud juga supaya juga dengan *reward* itu anak lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau mempertinggi prestasi yang telah dapat dicapainya. Dengan kata lain, anak menjadi lebih keras kemauannya untuk bekerja dan berbuat yang lebih baik lagi.

Menurut Mulyasa *Reward* merupakan respon terhadap suatu perilaku yang dapat meningkatkan kemungkinan terulang kembali perilaku tersebut. (Mulyasa, 2011:77) Selaras dengan definisi Mulyasa, Buchari Alma juga

mendefinisikan *reward* sebagai respon positif terhadap suatu tingkah laku tertentu dari dosen yang memungkinkan tingkah laku tersebut timbul kembali. *Reward* dapat dilakukan secara verbal dan non verbal dengan prinsip kehangatan, keantusiasan, dan kebermaknaan. (Alma, 2008:30)

Menurut Tatang S, “*Reward* adalah menawarkan hadiah bagi mahasiswa yang melaksanakan berbagai perintah dan meninggalkan larangan”. (Tatang, 2012:97) *Reward* juga dapat diartikan sebagai alat pendidikan represif yang menyenangkan, *reward* disini diberikan kepada anak-anak yang menunjukkan prestasi baik dalam prestasi belajarnya maupun prestasi kepribadiannya seperti kelakuannya baik, kerajinannya, dan sebagainya. (Ngalim Purwanto, 2004:182)

Menurut Ngalim Purwanto, *reward* disini merupakan salah satu alat pendidikan, dimana alat ini untuk mendidik anak-anak agar anak merasa senang karena perbuatan atau pekerjaannya mendapat penghargaan. Umumnya anak mengetahui bahwa pekerjaan dan perbuatannya yang menyebabkan ia mendapatkan *reward* yang baik. Selanjutnya sebagai pendidik bermaksud dengan adanya *reward* tersebut anak lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau mempertinggi prestasi yang telah dapat dicapainya. Dengan kata lain anak menjadi lebih keras kemauannya untuk bekerja atau berbuat baik lagi.

Maksud *reward* itu yang terpenting bukanlah hasil yang dicapai oleh seorang anak, melainkan dengan hasil yang telah dicapai anak itu mendapatkan *reward*. Jika *reward* itu adalah alat untuk mendidik, *reward* tidak boleh menjadi bersifat seperti “upah” karena upah ialah sesuatu yang mempunyai nilai sebagai ganti rugi dari suatu pekerjaan atau suatu jasa. Upah adalah sebagai pembayaran suatu tenaga kerja, pikiran atau pekerjaan yang telah dilakukan oleh seseorang yang besar kecilnya upah memiliki perbandingan yang tertentu dengan berat ringannya pekerjaan atau banyak sedikitnya hasil yang telah dicapai seorang anak yang pada suatu ketika menunjukkan hasil yang lebih dari pada biasanya, mungkin sangat baik diberikan *reward*.

Metode *reward* merupakan suatu bentuk teori penguatan positif yang bersumber dari teori behavioristik. Menurut teori behavioristic belajar adalah perubahan tingkah laku sebagai akibat dari adanya interaksi antara stimulus dan respon. Dengan kata lain, belajar merupakan bentuk perubahan yang dialami dosen dalam hal kemampuannya untuk bertingkah laku dengan cara yang baru sebagai hasil interaksi antara stimulus dan respon. (Budiningsih, 2005:20)

Dari beberapa pendapat diatas dapat dikatakan bahwa *reward* adalah suatu cara yang digunakan oleh seseorang karena hasil baik untuk memberikan penghargaan kepada seseorang karena sudah mengerjakan suatu hal yang benar, dengan tujuan agar senantiasa melakukan pekerjaan yang baik dan terpuji serta sehingga seseorang itu bisa semangat lagi dalam mengerjakan tugas tersebut.

Berdasarkan atas berbagai pertimbangan logis, diantaranya reward ini dapat menimbulkan motivasi belajar dosen dan dapat mempengaruhi perilaku positif dalam kehidupan dosen. (Uno, 2012:23) Manusia selalu mempunyai cita-cita, harapan dan keinginan. Hal inilah yang dimanfaatkan oleh metode *reward* untuk meningkatkan motivasi dosen. Maka dengan metode ini apabila seseorang mengerjakan perbuatan baik atau mencapai suatu prestasi tertentu maka akan diberikan suatu *reward* yang menarik sebagai imbalan.

Reward merupakan alat pendidikan yang mudah dilaksanakan dan sangat menyenangkan bagi dosen. Untuk itu, *reward* dalam suatu proses pendidikan sangat dibutuhkan untuk meningkatkan motivasi dan hasil belajar dosen. Maksud dari pendidikan memberikan *reward* kepada dosen yaitu supaya dosen menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki dan meningkatkan prestasi yang telah dicapainya. Dengan kata lain dosen menjadi lebih keras kemampuannya untuk belajar lebih baik. (Purwanto M. N., 2009:182)

Bentuk pemberian *reward* yang efektif adalah pemberian insentif dan tunjangan, karena hasil lebih baik segera diberi imbalan yang sesuai. Hal tersebut lebih efektif dibandingkan menunggu sampai saat pemberian bonus diakhir tahun ketika semua karyawan menerima. Pemberian *reward* haruslah

dihubungkan secara langsung dengan tujuan pencapaian melalui cara yang sederhana mungkin, sehingga karyawan yang menerima segera dapat mengetahui berapa rupiah yang dia peroleh dari upahnya. *Reward* tidak harus dalam bentuk uang tetapi juga dapat berupa pujian, piagam, penghargaan, tropi, tanda kehormatan, kenaikan pangkat, pemberian jabatan yang lebih tinggi, promosi memimpin suatu area.

Program *Reward* penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama dan merupakan komponen biaya yang pesaing penting. Disamping pertimbangan tersebut, *Reward* juga merupakan salah satu aspek yang berarti bagi pegawai, karena bagi individu atau pegawai besarnya *Reward* mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga, dan masyarakat.

Reward sebagai motivator yang tepat akan menimbulkan suasana kondusif atau berakibat kepada produktivitas kerja yang lebih tinggi. Sikap, motivasi, dan semangat kerja tinggi yang diwujudkan dalam kuantitas produk kerja dapat dipahami sebagai mental seseorang yang berpandangan bahwa dalam bekerja hari ini hasilnya harus lebih baik dari pada kemarin, demikian pula hari esok harus lebih baik dari pada sekarang. (Sedermayanti, 2001:7)

Di dalam Al-Qur'an Allah SWT memberikan penjelasan dan contoh tentang penerapan *reward* melalui firman-firman Nya yaitu :

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّٰلِحٰتِ كَانَتْ لَهُمْ جَنَّٰتُ الْفِرْدَوْسِ نُزُلًا

Artinya :

“Sesungguhnya, orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan, bagi mereka adalah surga firdaus menjadi tempat tinggal”.(QS.Al-Kahf: 107)

Ayat Al-Qur'an lainnya di dalam Islam juga mengenal adanya *reward* yakni berupa pahala, pahala dapat diberikan kepada hamba Allah SWT yang mengerjakan kebaikan, dijelaskan dalam al-Qur'an al-Zalzalah [99] ayat 7:

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ

Artinya :

“Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya Dia akan melihat (balasan) nya.” (Kemenag. RI, 2012:599)

Dari ayat-ayat di atas telah dijelaskan bahwa telah dahulu Al- Qur’an menjelaskan teori tentang *reward* . Allah SWT memberika reward surga bagi orang-orang yang beriman dan beramal saleh. Allah SWT juga memberikan reward kepada orang-orang yang mengerjakan mengerjakan kebajikan yaitu pahala yang tiada putus-putusnya. Bagi siapa yang tidak melaksanakan hasanah di dunia melainkan berbuat dosa maka Allah SWT akan memberikan punishment berupa kediaman di neraka yang kekal di dalamnya. Sedangkan mereka yang amaliyah di dunia dengan hasanah maka mereka akan mendapatkan *reward* berupa kenikmatan surga yang juga kekal di dalamnya.

b. Syarat Pemberian *Reward*

Jika diperhatikan, ternyata pemberian *reward* tidak mudah. Kapan waktunya, kepada siapa dan bagaimana bentuknya bukanlah soal yang mudah. Sebagai pedoman dalam pemberian *reward* ada beberapa syarat yang harus diperhatikan oleh dosen: (Ngalim Purwanto, 2004:182)

- 1) Untuk memberi *reward* yang pedagogis perlu sekali dosen mengenal betul-betul muridnya.
- 2) *Reward* yang diberikan kepada anak hendaknya jangan menimbulkan rasa cemburu atau iri hati bagi anak yang lain yang merasa pekerjaannya juga lebih baik tapi tidak mendapatkan *reward*.
- 3) Jangan menjanjikan memberikan *reward* terlebih dahulu sebelum anak menunjukkan prestasi kerjanya.
- 4) Memberikan *reward* hendaknya hemat.
- 5) Pendidik harus hati-hati memberikan *reward*, jangan sampai *reward* yang diberikan kepada anak diterimanya sebagai upah dari jerih payah yang telah dilakukan.

Dari pendapat di atas jelas dalam pemberian *reward* harus bersifat mendidik dan harus disertai pertimbangan-pertimbangan apakah *reward* yang

diberikan kepada anak sesuai dengan perbuatan baik yang telah dilakukan atau prestasi yang telah dicapainya.

Agar *reward* dapat berjalan dengan baik dan benar, hendaknya *reward* yang diberikan pendidik itu memenuhi syarat-syarat yang telah dipaparkan diatas. Berdasarkan syarat-syarat diatas, dalam memberikan *reward* seorang dosen dan pihak sekolah tentunya mengetahui siapa yang berhak diberikan *reward*. *Reward* disini diberikan dosen atau pihak sekolah dengan cara yang bijaksana agar tidak timbul iri hati kepada dosen yang lain, yang tidak mendapatkan *reward*.

c. Tujuan *Reward*

Tujuan pemberian *reward* adalah untuk lebih mengembangkan dan mengoktimalkan motivasi yang bersifat intrinsik dan ekstrinsik dalam artian dosen melakukan suatu perbuatan, maka perbuatan itu timbul dari kesadaran dosen itu sendiri dan dengan *reward* itu juga diharapkan dapat membangun suatu hubungan yang positif antara dosen dan dosen, karena *reward* itu adalah bagian dari pada rasa cinta kasih sayang seorang dosen kepada dosen.

Jadi maksud dari *reward* itu yang terpenting bukanlah hasil yang dicapai seorang dosen, tetapi bertujuan untuk membentuk kata hati dan kemauan yang lebih baik dan lebih keras pada dosen. Seperti halnya telah disinggung diatas bahwa *reward* disamping merupakan alat pendidikan represif yang menyenangkan, *reward* juga dapat menjadi pendorong atau motivasi bagi dosen belajar lebih baik lagi.

Menurut Buchari Alma tujuan dari pemberian *reward* yaitu:

- 1) Meningkatkan perhatian dosen.
- 2) Memperlancar dan memudahkan proses belajar.
- 3) Membangkitkan dan mempertahankan motivasi.
- 4) Mengontrol dan mengubah sikap suka mengganggu dan menimbulkan tingkah laku belajar yang produktif.
- 5) Mengembangkan dan mengatur diri sendiri dalam belajar.

- 6) Mengarahkan kepada cara berfikir yang baik/givergen dan inisiatif pribadi. (Alma, 2008:30)

Sedangkan menurut Mulyasa tujuan penggunaan *reward* adalah:

- 1) Meningkatkan perhatian dosen terhadap pembelajaran.
- 2) Merangsang dan meningkatkan motivasi belajar.
- 3) Meningkatkan kegiatan belajar dan membina perilaku yang produktif. (Mulyasa, 2011:77)

Diantara beberapa dari tujuan pemberian *Reward* atau kompensasi (balas jasa) antara lain sebagai berikut:

- 1) Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian *reward* terjalin ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan, karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar *reward* atau kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

- 2) Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

- 3) Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

- 4) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

- 5) Stabilitas Karyawan

Dengan program *reward* atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

6) Disiplin

Dengan program balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7) Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program *reward* yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8) Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat ditangani. Jadi, tujuan pemberian *reward* ini hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dan peraturan pemerintah harus ditaati. (Malayu Hasibuan, 2017:122)

d. Prinsip Penggunaan *Reward*

Menurut Buchari Alma prinsip penggunaan *reward* yaitu:

- 1) Penuh kehangatan, antusias dan jujur.
- 2) Hindari kritikan dan hukuman.
- 3) Bervariasi.
- 4) Penuh arti bagi dosen.
- 5) Bersifat pribadi.
- 6) Langsung/segera. (Alma, 2008:30)

Sedangkan menurut Mulyadi beberapa prinsip yang melandasi penggunaan *reward* adalah:

- 1) Kehangatan.
- 2) Kebermaknaan.
- 3) Menghindari penggunaan respon yang negatif.

e. Bentuk Pemberian *Reward*

Penghargaan sebagai salah satu metode pembelajaran mempunyai beberapa bentuk yakni verbal dan non verbal:

1) *Reward* Verbal (Pujian)

- a) Kata-kata: bagus, ya benar, tepat, bagus sekali, dan lain-lain.
- b) Kalimat: pekerjaan anda baik sekali, saa senang dengan hasil pekerjaan anda. (Usman M. U., 2000:12)

2) *Reward* Non Verbal

- a) *Reward* berupa gerakan mimik dan badan antara lain: senyuman, acungan jari, tepuk tangan dan lain-lain.
- b) *Reward* dengan cara mendekati, dosen mendekati dosen untuk menunjukkan perhatian, hal ini dapat dilaksanakan dengan cara dosen berdiri disamping dosen, berjalan menuju kearah dosen, dan lain-lain.
- c) *Reward* berupa simbol atau benda, reward ini dapat berupa suratsurat tanda jasa atau sertifikat. Sedangkan yang berupa benda dapat berupa kartu bergambar, peralatan sekolah, pin dan lain sebagainya.
- d) Kegiatan yang menyenangkan, dosen dapat menggunakan kegiatan atau tugas yng disenangi oleh dosen.
- e) *Reward* dengan memberikan penghormatan. *Reward* berupa penghormatan dibagi menjadi dua. Yang pertama berbentuk semacam penobatan yaitu anak yang mendapat penghormatan diumumkan dan tampil didepan teman-temannya. Kedua, penghormatan yang berbentuk pemberian kekuasaan untuk melakukan sesuatu.
- f) *Reward* dengan memberikan perhatian tak penuh. Diberikan kepada dosen yang memberikan jawaban kurang sempurna. Misalnya, bila seorang dosen hanya memberikan jawaban sebagian sebaiknya dosen menyatakan, “ya jawabanmu sudah baik, tapi masih perlu disempurnakan”.

Sedangkan menurut Amir Daien dalam skripsi Susi Adriani ganjaran yang kita berikan kepada murid dapat berupa macam-macam, namun pada garis besarnya kita dapat membedakan ganjaran itu ke dalam empat macam yaitu:

- 1) Pujian, pujian adalah satu bentuk *reward* yang paling mudah dilaksanakan. Pujian dapat berupa kata-kata seperti baik, bagus, bagus sekali dan sebagainya, tetapi dapat juga berupa kata-kata yang bersifat sugestif misalnya: nah lain kali akan lebih baik lagi, sekarang kamu telah lebih rajin belajar dan sebagainya. Disamping yang berupa kata-kata pujian dapat pula berupa isyarat-isyarat atau pertanda-pertanda misalnya: dengan menunjukkan ibu jari (jempol), dengan menepuk bahu dosen, tepuk tangan dan sebagainya.
- 2) Penghormatan, *reward* yang berupa penghormatan ini dapat berbentuk dua macam pula yaitu: penobatan dan pemberian kekuasaan. penghormatan berbentuk penobatan ialah anak yang mendapatkan penghormatan diumumkan dan ditampilkan dihadapan teman-temannya baik dihadapan teman sekelas maupun teman-teman sekolah. Penghormatan berbentuk pemberian kekuasaan misalnya, kepada anak yang berhasil menyelesaikan satu soal yang sulit disuruh maju kedepan mengerjakannya dipapan tulis untuk dicontoh teman-temannya, atau anak yang rajin disertai wewenang atau tugas mendosens perpustakaan sekolah.
- 3) Hadiah, yang dimaksud dengan hadiah disini adalah ganjaran yang berbentuk pemberian yang berupa barang. Ganjaran yang berupa pemberian barang ini disebut juga dengan ganjaran materiil. Ganjaran materiil yaitu hadiah yang berupa barang-barang dapat terdiri dari alat-alat keperluan sekolah misalnya pena, pensil, penggaris, buku tulis, buku pelajaran dan lainnya, berbentuk makanan seperti coklat, permen, dan makanan ringan, ataupun dapat juga berupa hadiah hiburan lainnya. Namun pemberian ganjaran berupa barang ini sering mendatangkan pengaruh yang negatif pada belajar dosen, yaitu bahwa hadiah itu lalu menjadi tujuan dari belajar anak. Anak belajar bukan karena ingin menambah pengetahuan, tetapi belajar karena ingin mendapatkan hadiah. Jadi memberikan hadiah berupa barang ini harus sangatlah hati-hati, tidak boleh terlalu

sering, jika dianggap perlu saja dan perlu pemilihan waktu yang tepat.

- 4) Tanda penghargaan, jika hadiah adalah jenis *reward* yang berupa barang maka tanda penghargaan adalah kebalikannya. Tanda penghargaan tidak dinilai dari segi harga dan kegunaan barang-barang tersebut seperti halnya pada hadiah. Melainkan, tanda penghargaan dinilai dari segi kesan atau nilai kenangannya. Oleh karena itu ganjaran atau tanda penghargaan ini disebut ganjaran simbolis. Ganjaran simbolis ini dapat berupa surat-surat tanda penghargaan, surat-surat tanda jasa, sertifikat-sertifikat, piala dan sebagainya. (Adriani, 2013:15)

f. Strategi Pemberian *Reward*

Strategi pemberian *reward* merupakan suatu pernyataan yang menjelaskan apa yang diinginkan perusahaan dalam jangka panjang untuk mengembangkan dan menerapkan kebijakan, dan proses pemberian penghargaan yang mendukung pencapaian tujuan bisnis dan memenuhi kebutuhan perusahaan.

Secara umum strategi *reward* merupakan suatu pemikiran yang dapat diterapkan untuk berbagai permasalahan penghargaan yang muncul di organisasi untuk melihat apakah menciptakan nilai dari hal itu. Lebih khusus lagi, ada beberapa argumen untuk mengembangkan strategi pemberian *reward*:

- 1) Harus memiliki tujuan. Apakah caranya agar *reward* yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi memberi dampak yang positif.
- 2) Pengeluaran upah di kebanyakan organisasi hingga mencapai sekitar 60% lebih harus dapat dimaknai sebagai investasi jangka yang panjang, dalam arti, karyawan dengan gaji dan insentif yang tinggi tidak keluar, mengundurkan diri, atau pindah ke perusahaan lain.
- 3) Penghargaan dalam artian yang luas diharapkan mampu meningkatkan performa.

- 4) Keuntungan yang sesungguhnya dari pemberian penghargaan kepada karyawan yang berkinerja terbaik diharapkan mampu sebagai bentuk investasi di bidang sumber daya manusia yang akan mampu mendukung sumber daya manusia.

g. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Reward*

Konsep pemberian reward yang layak serta adil bagi karyawan perusahaan, akan dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan serta dapat menimbulkan motivasi kerja yang tinggi bagi karyawan. Pertimbangan pemberian reward kepada karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor pada organisasi. Adaupun faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya reward, antara lain sebagai berikut: (Malayu Hasibuan, 2017:122)

- 1) Kemampuan dan kesediaan organisasi.

Apabila kemampuan dan kesediaan organisasi untuk membayar semakin baik, maka tingkat reward akan semakin meningkat. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan organisasi untuk membayar kurang maka tingkat *reward* yang diterima akan relatif kecil.

- a) Penawaran dan permintaan tenaga kerja.
- b) Organisasi karyawan.
- c) Produktivitas kerja karyawan.
- d) Pemerintah dengan undang-undang dan Keppres Pemerintah.
- f) Biaya hidup.
- g) Posisi jabatan karyawan.

Karyawan yang menduduki jabatan lebih rendah akan memperoleh gaji/*reward* yang lebih kecil. Sedangkan karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/*reward* lebih besar. Indikator untuk menilai adalah posisi jabatan yang diemban saat ini.

- 2) Pendidikan

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka penghargaan akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Indikator untuk menilai adalah pendidikan

terakhir. SD dan SMP masuk dalam kategori pendidikan dasar sedangkan SMA termasuk pendidikan menengah dan S1, S2, S3 pendidikan tinggi.

3) Pengalaman kerja

Merupakan tingkat pemahaman seseorang atas pekerjaan yang diembannya. Indikator untuk mengukur pengalaman kerja adalah lama kerja dan rotasi tempat kerja.

4) Kondisi perekonomian nasional.

5) Jenis dan sifat pekerjaan.

h. Kelebihan dan Kekurangan *Reward*

Sebagaimana pendekatan-pendekatan pendidikan lainnya, pendekatan *reward* juga tidak bisa terlepas dari kelebihan dan kekurangan. Untuk lebih jelasnya, akan dikemukakan sebagai berikut:

1) Kelebihan

Diakui bahwa pendekatan dengan pemberian *reward* memiliki banyak kelebihan, namun dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap jiwa anak untuk melakukan perbuatan yang positif dan bersifat progresif.
- b) Dapat menjadi pendorong bagi anak-mahasiswa lainnya untuk mengikuti anak-anak lainnya yang telah memperoleh *reward* dari dosennya baik dalam tingkah laku, sopan santun ataupun semangat dan motivasinya dalam berbuat yang lebih baik lagi. Proses ini sangat besar kontribusinya dalam memperlancar pencapaian tujuan pendidikan.

2) Kekurangan

Di samping mempunyai kelebihan pendekatan ganjaran/*reward* juga memiliki kelemahan diantaranya adalah:

- a) Dapat menimbulkan dampak negatif apabila dosen melakukannya secara berlebihan sehingga mungkin bisa mengakibatkan dosen merasa bahwa dirinya lebih tinggi dari teman-temannya.

- b) Umumnya ganjaran/*reward* membutuhkan alat tertentu serta membutuhkan biaya dan lain-lainya.

2. Budaya Komunikasi

a. Pengertian Budaya Komunikasi

Budaya menurut Ibnu Khaldun bukanlah suatu benda tetapi sifat dari perwujudan diri manusia, oleh karena budaya selalu berkaitan dengan apa yang biasa dilakukan oleh manusia dengan akal dan pikirannya. (Mahdi, 2014:159) Alo Liliweri mendefinisikan bahwa komunikasi budaya adalah sebuah proses interaksi antara interaksi antarpribadi dan komunikasi antarpribadi yang dilakukan oleh beberapa orang yang memiliki latar belakang kebudayaan yang berbeda. (Alo, 2005:72)

Budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan dari generasi ke generasi selanjutnya. Budaya terbentuk dari berbagai unsur yang cukup rumit, termasuk sistem agama dan politik, adat istiadat, budaya, bahasa, perkakas, pakaian, bangunan, dan karya seni. Bahasa, sebagaimana juga menjadi komponen dari suatu budaya, merupakan bagian tak terpisahkan dari diri manusia, sehingga banyak orang cenderung menganggapnya diwariskan secara turun menurun. Ketika seseorang berusaha berkomunikasi dengan orang yang berbeda budaya dan menyesuaikan perbedaan-perbedaannya, maka hal tersebut membuktikan bahwa budaya itu bisa dipelajari.

Istilah komunikasi berasal dari bahasa Inggris yakni *Communication*, sedangkan istilah komunikasi dari bahasa Latin ialah *Communicatus* yang artinya berbagi atau menjadi milik bersama. Kata komunikasi, menurut Lexicographer (ahli kamus bahasa) menunjuk pada suatu upaya yang bertujuan untuk mencapai kebersamaan. Istilah komunikasi atau dalam bahasa Inggris *communication* berasal dari kata latin *communicatio*, dan bersumber dari kata *communis* yang berarti sama. Sama disini maksudnya adalah sama dalam maknanya. (Hadiono, 2016:136)

Sedangkan secara “terminologi” ada banyak ahli yang mencoba mendefinisikan diantaranya *Hovland*, *Janis* dan *Kelley* seperti yang dikemukakan oleh *Forsdale* bahwa “komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain”. (Arni, 2014:4) Menurut Laswell bahwa “komunikasi itu merupakan jawaban terhadap *who says what in which medium to whom with what effect* (siapa mengatakan apa dalam media apa kepada siapa dengan apa efeknya). John B. Hoben mengasumsikan bahwa komunikasi itu (harus) berhasil “Komunikasi adalah pertukaran verbal pikiran atau gagasan”. (Deddy Mulyana, 2007:46)

Evertt M. Rogers mendefinisikan komunikasi sebagai proses yang didalamnya terdapat suatu gagasan yang dikirimkan dari sumber kepada penerima dengan tujuan untuk mengubah perilakunya. Wilbur Schramm memiliki pengertian yang sedikit lebih detail. Menurutnya, komunikasi merupakan tindakan melaksanakan kontak antara pengirim dan penerima, dengan bantuan pesan; pengirim dan penerima memiliki beberapa pengalaman bersama yang memberi arti pada pesan dan simbol yang dikirim oleh pengirim, dan diterima serta ditafsirkan oleh penerima. (Priansa, 2014:95)

Komunikasi adalah proses penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang kepada orang lain melalui ucapan, kata-kata tertulis isyarat atau simbol meskipun tidak saling mengenal sebelumnya. Komunikasi menurut Jhon O’Brien mengartikan komunikasi sebagai “proses transmisi dan penerimaan isyarat yang muncul dari sumber dan diterima oleh sasaran (tujuan)”. (Sekeon, 2013:3) Adapun maksud dari isyarat tersebut ialah isyarat bukan hanya pemikiran-pemikiran saja, akan tetapi juga meliputi tingkah laku. Penerimaan pesan oleh sasaran tidak selalu tepat sasaran dalam menyetujui pesan yang diterimanya.

Komunikasi adalah informasi yang disampaikan dari satu tempat lain dengan pemindahan informasi, ide, emosi, keterampilan dan lain-lain dengan menggunakan simbol seperti kata, figur dan grafik serta memberi,

meyakinkan ucapan dan tulisan. (Mufid, 2005:2) Komunikasi adalah “proses atau tindakan menyampaikan pesan (*message*) dari pengirim (*sender*) ke penerima (*receiver*), melalui suatu medium (*channel*) yang biasa mengalami gangguan (*noice*). Dalam definisi ini, komunikasi haruslah bersifat intentional (disengaja) serta membawa perubahan.

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, ditempat pekerjaan, dipasar, dalam masyarakat atau dimana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam komunikasi. Komunikasi sangat penting bagi kehidupan manusia. Berkembangnya pengetahuan manusia dari hari ke hari karena komunikasi. Komunikasi juga membentuk sistem sosial yang saling membutuhkan satu sama lain, maka dari itu komunikasi dan masyarakat tidak dapat dipisahkan.

Pendapat lain mendefinisikan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari sumber ke penerima, yakni dari komunikator kepada komunikan melalui media tertentu dan mendapatkan efek dari apa yang disampaikan baik dalam bentuk respon atau tindakan. Komunikasi terjadi jika setidaknya suatu sumber membangkitkan respon pada penerima melalui penyampaian suatu pesan dalam bentuk non verbal tanpa harus memastikan terlebih dahulu bahwa dari kedua pihak tersebut mempunyai suatu simbol yang sama, misalnya menyebutkan sesuatu tanpa harus menghadirkan apa yang telah disebut atau dibicarakan. (Deddy Mulyana, 2014:12)

Karfried Knapp mengatakan bahwasannya komunikasi merupakan interaksi antar pribadi yang menggunakan sistem simbol linguistik, seperti sistem simbol verbal (kata-kata) dan non verbal. Sistem ini dapat disosialisasikan secara langsung / tatap muka atau melalui media lain seperti tulisan, lisan, dan visual. Proses komunikasi adalah setiap langkah mulai dari saat menciptakan informasi sampai dipahaminya informasi oleh komunikan. Proses komunikasi adalah setiap langkah mulai dari saat menciptakan informasi sampai dipahaminya informasi oleh komunikan.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah diungkapkan oleh para ahli, maka dapat dimaknai bahwa :

- 1) Komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan menggunakan lambang-lambang atau simbol-simbol tertentu dalam membangun hubungan atau menjaga hubungan yang sudah ada dengan saling bertukar informasi, pengetahuan, atau wawasan yang dilakukan agar dapat mengubah sikap dan tingkah laku sama lain.
- 2) Komunikasi pada dasarnya suatu proses penyampaian informasi. Dilihat dari sudut pandang ini, kesuksesan komunikasi tergantung kepada desain pesan atau informasi dan cara penyampaiannya. Dalam konteks pembelajaran, pemahaman ini memberikan panduan bahwa desain informasi dan cara penyampaian informasi dalam proses pembelajaran akan menentukan kualitas komunikasi yang dibangun antara dosen dengan mahasiswa.
- 3) Komunikasi merupakan proses penyampaian gagasan dari seseorang kepada orang lain. Dalam konteks pembelajaran, pemahaman ini memberikan panduan bahwa dosen memiliki peran yang sangat strategis dalam proses pembelajaran. Dimana dalam proses pembelajaran tersebut, dosen melaksanakan proses transformasi pengetahuan dan materi pembelajaran yang berasal dari dirinya melalui komunikasi efektif, dimana peran mahasiswa dalam hal ini bersifat pasif.
- 4) Komunikasi diartikan sebagai proses penciptaan arti terhadap gagasan atau ide yang disampaikan. Pemahaman ini menempatkan tiga komponen yaitu pengirim, pesan, dan penerima pesan pada posisi yang seimbang. Dalam konteks pembelajaran pemahaman ini memberikan panduan bahwa dosen, materi, pembelajaran yang disampaikan, dan mahasiswa memiliki posisi yang seimbang sebagai komponen utama dalam terciptanya komunikasi yang efektif.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya dan komunikasi memiliki hubungan timbal balik. Budaya mempengaruhi komunikasi dan sebaliknya komunikasi mempengaruhi budaya. Karena itulah menjelaskan

keterkaitan kedua unsur ini menjadi sedikit rumit. Martin dan Nakayama menjelaskan bahwa melalui budaya dapat mempengaruhi proses dimana seseorang mempersepsi suatu realitas. Semua komunitas dalam semua tempat selalu memmanifestasikan atau mewujudkan apa yang menjadi pandangan mereka terhadap realitas melalui budaya. Sebaliknya pula, komunikasi membantu kita dalam mengkreasikan realitas budaya dari suatu komunitas. (Martin, 2003)



b. Unsur Komunikasi

Terdapat beberapa unsur komunikasi diantaranya adalah :

1) Komunikator

Dalam proses komunikasi komunikator berperan penting karena mengerti atau tidaknya lawan bicara tergantung cara penyampaian komunikator. “Komunikator berfungsi sebagai *encoder*, yakni sebagai orang yang memformulasikan pesan yang kemudian menyampaikan kepada orang lain, orang yang menerima pesan ini adalah komunikan yang berfungsi sebagai *decoder*, yakni menerjemahkan lambang-lambang pesan konteks pengertian sendiri.

Persamaan makna dalam proses komunikasi sangat bergantung pada komunikator, maka dari itu terdapat syarat-syarat yang diperlukan oleh komunikator, diantaranya:

- a) Memiliki kredibilitas yang tinggi bagi komunikannya.
- b) Kemampuan berkomunikasi.
- c) Mempunyai pengetahuan yang luas.
- d) Sikap.
- e) Memiliki daya tarik, dalam arti memiliki kemampuan untuk melakukan perubahan sikap atau perubahan pengetahuan pada diri komunikan.

2) Pesan

Adapun yang dimaksud pesan dalam proses komunikasi adalah suatu informasi yang akan dikirimkan kepada si penerima. “pesan ini dapat

berupa *verbal* maupun *nonverbal*. Pesan *verbal* dapat secara tertulis seperti: surat, buku, majalah, memo, sedangkan pesan secara lisan dapat berupa percakapan tatap muka, percakapan melalui telepon, radio, dan sebagainya. Pesan *nonverbal* dapat berupa isyarat, gerakan badan dan ekspresi muka dan nada suara. Ada beberapa bentuk pesan, diantaranya:

- a) Informatif, yakni memberikan keterangan-keterangan dan kemudian komunikan dapat mengambil kesimpulan sendiri.
- b) Persuasif, yakni dengan bujukan untuk membangkitkan pengertian dan kesadaran seseorang bahwa apa yang kita sampaikan akan memberikan rupa pendapat atau sikap sehingga ada perubahan, namun perubahan ini adalah kehendak sendiri.
- c) Koersif, yakni menggunakan sanksi-sanksi. Bentuknya terkenal dengan agitasi, yakni dengan penekanan-penekanan yang menimbulkan tekanan batin diantara sesamanya dan pada kalangan publik. (Widjaya, 1997:14)

Ketiga bentuk pesan ini sering kali kita temukan dalam kehidupan sehari-hari, misalnya seorang dosen dalam kegiatan mengajar menggunakan komunikasi informatif, selain itu jika murid tidak mengetahui peraturan menggunakan komunikasi *koersif*.

3) Media

Media yaitu sarana atau alat yang digunakan oleh komunikator untuk menyampaikan pesan atau informasi kepada komunikan atau sarana yang digunakan untuk memberikan *feedback* dari komunikan kepada komunikator. “media sendiri merupakan bentuk jamak dari kata *medium*, yang artinya perantara, penyampai, atau penyalur.

4) Penerima

Penerima adalah pihak yang menjadi sasaran pesan yang dikirim oleh sumber. Penerima bisa terdiri satu orang atau lebih, bisa dalam bentuk kelompok, partai atau Negara. Penerima biasa disebut dengan berbagai macam istilah seperti khalayak, sasaran, komunikan atau dalam bahasa inggris disebut audience atau *receiver*. Dalam proses komunikasi

telah dipahami bahwa keberadaan penerima adalah akibat karena adanya sumber. Tidak ada penerima jika tidak ada sumber. Penerima adalah elemen penting dalam proses komunikasi, karena dialah yang menjadi sasaran dari komunikasi. Jika suatu pesan tidak diterima oleh penerima, akan menimbulkan berbagai macam masalah yang sering kali menuntut perubahan, apakah pada sumber, pesan, atau saluran. (Cangara, 2008:26)

Komunikasi yang efektif harus ditunjang dari komunikator dan komunikan. Komunikan harus mampu mendengarkan dan memahami pesan yang disampaikan. Begitu pula sebaliknya komunikator harus mampu menyampaikan pesan yang baik.

5) Efek

Pengaruh atau efek adalah perbedaan apa yang dipikirkan, dirasakan dan dilakukan oleh penerima sebelum dan sesudah penerima pesan “pengaruh ini bisa terjadi pada pengetahuan, sikap dan tingkah laku seseorang. Oleh karena itu pengaruh juga bisa diartikan perubahan atau penguatan keyakinan pada pengetahuan sikap dan tindakan seseorang sebagai akibat penerima pesan”. Dampak yang ditimbulkan dapat diklasifikasikan menurut kadarnya, yaitu:

- a) Dampak kognitif, adalah yang ditimbulkan pada komunikan yang menyebabkan dia menjadi tahu atau meningkat intelektualitasnya.
- b) Dampak efektif, lebih tinggi kadarnya dari pada dampak komunikan tahu, tetapi tergerak hatinya, menimbulkan perasaan tertentu, misalnya perasaan iba, terharu, sedih, gembira, marah dan sebagainya.
- c) Dampak *behavioral* (*konatif*), yang paling tinggi kadarnya, yakni tampak yang timbul pada komunikan dalam bentuk perilaku, tindakan atau kegiatan.

c. Manfaat Komunikasi

Perkembangan komunikasi dalam teknologi informasi dan komunikasi di era globalisasi sekarang, perkembangnya sangatlah pesat. Adanya teknologi

dalam dunia pendidikan memiliki tujuan untuk membantu dosen dalam memahami pengetahuan secara umum. Peran komunikasi dalam pembelajaran selain sangat membantu dosen dalam belajar, juga membantu dosen dalam pemanfaatan fasilitas untuk kepentingan memperkaya kemampuan mengajarnya. (Budiman, 2017:47)

Teknologi dalam pembelajaran dan pendidikan tidak hanya sebuah ilmu tapi juga berperan sebagai sumber informasi dan sumber belajar yang perlu disesuaikan dengan kebutuhan pendidikan dan kegiatan belajar mengajar, oleh karenanya pendidik harus bisa menggunakan teknologi untuk memberikan fasilitas dalam proses pembelajaran. Dalam sektor pendidikan teknologi informasi dan komunikasi memiliki peranan yang cukup banyak yang meliputi:

- 1) Sebagai infrastruktur pembelajaran. Dengan tersedianya bahan belajar dalam format digital menggunakan jaringan adalah bagian dari salah satu kebutuhan sekolah dan dengan teknologi ini, kita bisa belajar dimana saja dan kapan saja.
- 2) Sebagai sumber bahan belajar. Pemberian bahan ajar secara bertahap dapat dimudahkan dengan adanya teknologi. Sehingga pembelajaran akan selalu terupdate dengan cepat sesuai dengan kebutuhan pendidikan dalam pembelajaran.
- 3) Sebagai alat bantu dan fasilitas pembelajaran. Dengan adanya teknologi informasi dan komunikasi sebagai fasilitas dalam pendidikan sangatlah membantu dalam pelaksanaan pembelajaran, diantaranya mempermudah proses penyampaian informasi, mempercepat informasi sampai ke mahasiswa dengan lebih akurat, lebih memotivasi dosen untuk belajar dan mengeksplorasi pengetahuannya secara luas sehingga melatih kemandirian dosen.

d. Fungsi Komunikasi

Secara spesifik, komunikasi merupakan ruh dari keberlangsungan dunia pendidikan memiliki fungsi terhadap peristiwa pendidikan itu sendiri. Fungsi

suatu peristiwa komunikasi juga berkaitan dengan fungsi-fungsi lainnya, meskipun terdapat fungsi yang dominan.

Diantara fungsi-fungsi komunikasi dalam dunia pendidikan sebagai berikut: (Chotimah, 2015:126)

1) Fungsi komunikasi sosial.

Fungsi komunikasi sebagai komunikasi sosial mengisyaratkan bahwa komunikasi penting untuk membangun konsep diri, aktualisasi diri, dan memperoleh kebahagiaan. Dalam lingkup dunia pendidikan dosen akan berinteraksi dengan sesama dosen, dengan dosen, kepala sekolah, warga sekolah, tokoh masyarakat dan lain-lain. Seseorang yang tidak pernah melakukan komunikasi akan tersesat, karena ia tidak menata dirinya dalam suatu lingkungan sosial. Termasuk sekolah juga merupakan lingkungan sosial.

2) Fungsi komunikasi *ekspresif*.

Komunikasi *ekspresif* berkaitan erat dengan fungsi komunikasi sosial, dan bisa dilakukan baik secara personal maupun kelompok. Komunikasi ini tidak secara langsung bertujuan untuk mempengaruhi orang lain, namun dapat dilakukan sejauh komunikasi tersebut menjadi instrumen untuk menyampaikan perasaan-perasaan (emosi) seseorang. Perasaan tersebut dikomunikasikan terutama melalui pesan *nonverbal*.

Sebagai contoh perasaan sayang, simpati, peduli, rindu, gembira, sedih, takut bisa disampaikan melalui kata-kata, namun terutama melalui perilaku non verbal. Seorang dosen yang mengajukan jempol kepada muridnya menunjukkan pemberian motivasi dan kebanggaan.

Tidak hanya melalui luapan emosi yang berupa kata-kata ataupun sikap perilaku. Emosi yang diluapkan dalam bentuk karya seni seperti puisi, novel, lukisan, musik, tarian juga termasuk bentuk komunikasi ekspresif. Di lembaga-lembaga pendidikan komunikasi ekspresif telah dijalankan. Terdapat majalah dinding sebagai wadah ekspresi hasil karya mahasiswa.

3) Fungsi komunikasi ritual.

Komunikasi ritual ini berfungsi untuk menegaskan komitmen anggota terhadap nilai-nilai agama, tradisi maupun budaya komunitas. Dalam lingkungan pendidikan misalnya diadakannya upacara wisuda atau pelepasan dosen dan mengadakan kegiatan do'a bersama menjelang pelaksanaan suatu kegiatan.

4) Fungsi komunikasi *instrumental*.

Fungsi *instrumental* mempunyai beberapa tujuan umum, yaitu menginformasikan, mengajar, mendorong, mengubah sikap dan keyakinan, mengubah perilaku atau menggerakkan tindakan dan juga menghibur. Komunikasi ini berfungsi menginformasikan (*how to inform*) mengandung muatan persuasif dalam arti pembicara menginginkan pendengarnya mempercayai bahwa fakta atau informasi yang disampaikan akurat dan layak untuk diketahui.

Hartley dan *Hartley* Sebagaimana dikutip *Reed H* dkk dalam bukunya, menyebutkan bahwa komunikasi mewujudkan tiga fungsi utama yaitu:

- a) Komunikasi membentuk dunia sekeliling bagi individu.
- b) Komunikasi menetapkan kedudukan individu sendiri dalam hubungannya dengan orang lain.
- c) Komunikasi membantu individu dalam menyesuaikan diri dengan sekelilingnya. (Reed.H, 2005:3)

e. Faktor Penghambat Komunikasi

Gangguan sangat berpengaruh dalam kondisi komunikasi apapun. Seperti yang diketahui, gangguan merupakan faktor yang mempengaruhi pengiriman pesan yang jelas dan akurat. Komunikasi yang berlangsung dalam pendidikan tidak selamanya berjalan lancar, ada beberapa faktor yang menghambatnya.

1) Hambatan sosio-antro-psikologis

- a) Sosiologis

Hambatan sosiologis mempunyai arti hambatan yang terjadi menyangkut status sosial atau hubungan seseorang. Hambatanhambatan ini mengatur cara seseorang berkomunikasi dengan orang lain berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat kekayaan, tingkat kekuasaan dan lain-lain. Masyarakat terdiri dari berbagai macam golongan dan lapisan, yang dapat menimbulkan perbedaan dalam status sosial, keyakinan, ideologi dan tingkat pendidikan, tingkat kekayaan dan sebagainya. Yang kesemuanya dapat menjadi hambatan bagi kelancaran komunikasi.

b) Antropologis

Hambatan antropologis mempunyai arti hambatan yang terjadi karena budaya yang dibawa seseorang saat berkomunikasi dengan orang lain berbeda dengan budaya yang dibawanya. Hambatan ini dimaksudkan bahwa banyaknya suku, ras, agama, kebudayaan dan kebiasaan bisa menghambat kelancaran komunikasi. Manusia, meskipun satu sama lain sama dalam jenisnya sebagai makhluk "*homosapiens*", tetapi ditakdirkan berbeda dalam beberapa hal, berbeda dalam gaya hidup, kebiasaan, bahasa dan lain-lain. Dalam melancarkan komunikasinya seorang komunikator tidak akan berhasil apabila ia tidak mengenal siapa komunikan yang dijadikan sasarannya dan bagaimana bahasa yang digunakan.

c) Psikologis

Umumnya disebabkan sikomunikator sebelum melancarkan komunikasinya tidak mengkaji diri komunikan. Komunikasi sulit berhasil apabila sikomunikator dalam keadaan sedih, marah, kecewa, dan kondisi psikologis lainnya, juga tidak menaruh prasangka kepada komunikan. Prasangka merupakan penilaian yang sejak awal sudah tertanam dalam diri komunikan terhadap komunikator. Biasanya prasangka ini terlalu besar dan negatif, sehingga menjadi hambatan paling berat dalam komunikasi. pada orang yang menaruh

prasangka emosinya menyebabkan dia menarik kesimpulan tanpa menggunakan pikiran secara rasional. (Fajar, 2009:69)

2) Hambatan Semantis

Bahasa adalah sebuah sistem simbol-tulisan dan lisan yang digunakan oleh anggota suatu kelompok masyarakat dengan cara yang teratur untuk memperoleh suatu arti. Salah satu aspek penting dari bahasa ialah aspek fungsi bahasa. Fungsi utama bahasa adalah sebagai alat komunikasi. Komunikasi dapat berjalan apabila terjadi kesamaan makna mengenai apa yang dipercakapkan. Kesamaan bahasa yang dipergunakan dalam percakapan belum tentu menimbulkan kesamaan makna. Dengan kata lain, kesamaan dan mengerti bahasanya saja belum tentu mengerti makna yang dibawa oleh bahasa itu. (Hidayat, 2006:26)

Disamping peranan dan fungsi bahasa yang begitu luas dan kompleks bagi kehidupan umat manusia, dalam realitasnya bahasa memiliki kelemahan-kelemahan. Kelemahan-kelemahan itu dapat ditimbulkan oleh sipemakai bahasa. Suatu ungkapan bahasa sering dijumpai menimbulkan arti ganda, karena tidak semua ungkapan bahasa mampu melukiskan satu arti. Kegandaan arti tersebut biasanya ditimbulkan oleh istilahistilah yang goyah atau lemah rumusan atau batasannya.

Faktor semantis menyangkut bahasa yang digunakan komunikator sebagai “alat” untuk menyalurkan pikiran dan perasaannya kepada komunikan. Demi kelancaran komunikasinya seorang komunikator harus benar-benar memperhatikan gangguan semantis ini, sebab salah ucap atau salah tulis dapat menyebabkan salah pengertian atau misunderstanding, yang pada gilirannya dapat menimbulkan salah komunikasi (*miscommunication*).

Seringkali salah ucap disebabkan sikomunikator berbicara terlalu cepat sehingga pikiran dan perasaan belum mantab terformulasi, kata-kata terlanjur diucapkan. Maksudnya akan mengatakan “keledai” yang terlontar “kedelai”. Gangguan semantis kadang-kadang disebabkan pula oleh aspek antropologis, yakni kata-kata yang sama bunyi dan tulisannya, tetapi memiliki makna berbeda.

Marhaeni Fajar sebagaimana dikutip Muh Gufron memaparkan bahwa hambatan Semantik disebabkan kata-kata yang digunakan dalam komunikasi kadang-kadang mempunyai arti mendua yang berbeda, tidak jelas atau berbelit-belit antara pemberi pesan dengan penerima pesan.

Beberapa sumber hambatan semantis sebagai berikut:

- a) Kata-kata terlalu sukar, masalahnya terlalu sukar dimengerti oleh penerima
- b) Perbedaan dalam memberikan arti *denotatif* pada kata-kata yang digunakan antar pengirim dan penerima pesan, yakni penerima pesan berfikir bahwa kata dimaksud menunjuk pada sesuatu yang berbeda dengan yang dimaksud oleh pengirimnya.
- c) Perbedaan dalam arti *konotatif* dari kata-kata antara pengirim dan penerima, yakni perbedaan arti yang dikaitkan dengan kata-kata yang digunakan.
- d) Pola kalimat yang membingungkan penerima pesan.
- e) Pola rangkaian pesan yang membingungkan penerima
- f) Perbedaan budaya antara pengirim dan penerima pesan, yakni intonasi, gerak mata, tangan, dan gerakan badan lainnya.

3) Hambatan Mekanis

Komunikasi memegang peranan penting dalam pengajaran. Agar komunikasi antara dosen dan dosen berlangsung baik dan informasi yang disampaikan dosen dapat diterima mahasiswa, dosen perlu menggunakan media. Hambatan ini dijumpai pada media yang dipergunakan dalam melancarkan komunikasi.

Kata media berasal dari bahasa Latin dan merupakan bentuk jamak dari kata medium yang secara harfiah berarti perantara atau pengantar. Media adalah perantara atau pengantar pesan dari pengirim ke penerima pesan. (Sadiman., 2009:6) Media pendidikan merupakan seperangkat alat bantu atau pelengkap yang digunakan oleh dosen atau pendidik dalam rangka

berkomunikasi dengan dosen atau mahasiswanya. (Sudarwan Danim, 2010:33)

Pengertian media merupakan sesuatu yang bersifat menyalurkan pesan dan dapat merangsang pikiran, perasaan dan kemauan audien (dosen) sehingga dapat mendorong terjadinya proses belajar pada dirinya. Penggunaan media secara kreatif akan memungkinkan audien (dosen) untuk belajar lebih baik dan dapat meningkatkan performan. (Usman, 2002:11)

Media dapat memperjelas penyajian pesan agar tidak terlalu bersifat verbalisme (dalam bentuk kata-kata tertulis). Arief S Sadiman dkk juga menyebutkan bahwa media dapat mengatasi keterbatasan ruang, waktu dan daya indera, seperti misalnya:

- a) Objek yang terlalu besar-bisa digantikan dengan realita, gambar, film atau model.
- b) Objek yang kecil-dibantu dengan proyektor mikro, film, atau gambar.
- c) Kejadian atau peristiwa yang terjadi dimasa lalu bisa ditampilkan lagi lewat rekaman film, video, atau foto.
- d) Konsep yang terlalu luas (gunung berapi, gempa bumi, iklim dan lain-lain) dapat divisualkan dalam bentuk film, gambar, dan lain-lain.

Rudi Bretz sebagaimana dikutip Asnawir dan Basyiruddin usman mengklasifikasikan ciri utama media pada tiga unsur pokok suara (audio), visual dan gerak. (Usman, 2002:11, p. .) Media audio berkaitan dengan indera pendengar, dimana pesan yang disampaikan dituangkan dalam lambang-lambang auditif, baik verbal (kedalam kata-kata atau bahasa lisan) maupun non verbal sedangkan media visual berkaitan dengan indera penglihatan.

Menurut Hery Nur Aly sebagaimana dikutip Munardji dalam bukunya bahwa, media hendaknya dipilih dan diadakan dengan sengaja tanpa tekanan sehingga penggunaan berjalan dengan wajar. Untuk itu, pendidik hendaknya menyesuaikan media dengan faktor-faktor yang dihadapi, yaitu tujuan apakah yang hendak dicapai, media apa yang tersedia, mahasiswa mana yang dihadapi. Faktor lain yang hendaknya dipertimbangkan dalam pemilihan media pendidikan adalah kesesuaian dengan ruang dan waktu.

Masalah tujuan merupakan komponen yang utama yang harus diperhatikan dalam memilih media. Dalam penetapan media harus jelas, operasional dan spesifik. Media yang dipilih hendaknya dapat menjelaskan apa yang akan disampaikan kepada audien (dosen) secara tepat dan berhasil guna.

Ketersediaan media di sekolah atau memungkinkan bagi dosen mendesain sendiri media yang akan digunakan merupakan hal yang perlu menjadi pertimbangan seorang dosen. Seringkali suatu media dianggap tepat untuk digunakan di kelas tetapi di sekolah tersebut tidak tersedia media atau peralatan yang diperlukan.

Kondisi audien (dosen) dari subjek belajar menjadi perhatian yang serius bagi dosen dalam memilih media yang sesuai dengan kondisi anak. Faktor umur, intelegensi, latar belakang pendidikan, budaya dan lingkungan anak menjadi titik perhatian dan pertimbangan dalam memilih media. (Usman, 2002:11)

Dick dan Cary sebagaimana dikutip Asnawir dan Basyiruddin mengemukakan 4 kriteria pemilihan yang perlu diperhatikan, meliputi:

- a) Ketersediaan sumber setempat, artinya bila media yang bersangkutan tidak terdapat pada sumber-sumber yang ada maka harus dibeli atau dibuat sendiri.
- b) Apakah untuk membeli atau diproduksi sendiri telah tersedia dana, tenaga, dan fasilitasnya.
- c) Faktor yang menyangkut keluwesan, kepraktisan dan ketahanan media yang digunakan untuk jangka waktu yang lama, artinya bila digunakan dimana saja dengan peralatan yang ada disekitarnya dan kapanpun serta mudah dibawa.
- d) Efektivitas dan efisiensi biaya dalam jangka waktu yang cukup panjang, sekalipun nampaknya mahal namun mungkin lebih murah dibanding media lainnya yang hanya dapat digunakan sekali pakai.

4) Hambatan Ekologis

Lingkungan bagi manusia merupakan salah satu unsur yang sangat penting dalam kehidupannya, karena lingkungan tidak saja sebagai tempat manusia beraktivitas, tetapi lingkungan juga sangat berperan dalam mendukung berbagai aktivitas manusia. Karenanya, merupakan hal yang sangat wajar bila interaksi manusia dengan lingkungannya akan berlangsung secara berkelindan dan terus menerus. Bagaimana manusia memperlakukan lingkungan dampaknya akan berpengaruh terhadap kualitas kehidupan manusia itu sendiri. (Hamzah, 2013)

Dalam lingkungan pendidikan, kita melihat adanya unsur pergaulan dan unsur lingkungan yang keduanya tidak dapat dipisahkan tetapi dapat dibedakan. Dalam pergaulan tidak selalu berlangsung pendidikan walaupun di dalamnya terdapat faktor-faktor yang berdaya guna untuk mendidik. Pergaulan merupakan unsur lingkungan yang turut serta mendidik seseorang. Pergaulan semacam ini dapat terjadi dalam:

- a) Hidup bersama orangtua, nenek, kakek atau adik dan saudarasaudara lainnya dalam suatu kekeluargaan.
- b) Berkumpul dengan teman-teman sebaya.
- c) Bertempat tinggal dalam suatu lingkungan kebersamaan di kota, di desa atau dimana saja.

Zakiah Darajat sebagaimana dikutip Munardji dalam bukunya, bahwa arti luas lingkungan mencakup iklim dan geografis, tempat tinggal, adat istiadat, pengetahuan, pendidikan dan alam. Dengan kata lain lingkungan adalah ialah: “segala sesuatu yang tampak dan terdapat di dalam alam kehidupan yang senantiasa berkembang. Ia adalah seluruh yang ada, baik manusia maupun benda buatan manusia, atau alam yang bergerak atau tidak bergerak, kejadian-kejadian atau hal-hal yang mempunyai hubungan dengan seseorang.”

Rukmana dan Suryana membagi lingkungan sekolah menjadi dua. Yaitu lingkungan fisik dan non fisik. Mereka menyebutkan bahwa lingkungan fisik meliputi ruang tempat berlangsungnya pembelajaran, ruang kelas, ruang

laboratorium, ruang serbaguna dan aula. Bisa pula berupa ventilasi dan pengaturan cahaya dan pengaturan penyimpanan barang-barang. Lingkungan non fisik meliputi sosio emosional. Meliputi tipe kepemimpinan, sikap dosen, suara dosen, pembinaan hubungan baik (raport) dan kondisi organisasional.

Hambatan ini terjadi disebabkan oleh gangguan lingkungan terhadap proses berlangsungnya komunikasi. Kita harus mengakui bahwa lingkungan fisik tempat orang-orang hidup mempengaruhi perilaku mereka, termasuk perilaku komunikasi. Lingkungan fisik ini meliputi iklim, musim, cuaca, suhu udara dan lain sebagainya. (Deddy Mulyana, 2014:12)

Misalnya saat pelajaran dilaksanakan terdapat suara riuh, seperti alat kontruksi bangunan, suara petir atau suara hujan yang menyebabkan dosen tidak mengikuti pelajaran dengan maksimal. Penelitian menemukan bahwa kinerja mahadosen lebih baik ketika berlangsung dalam ruangan yang indah daripada diruangan yang jelek. Dijelaskan pula bahwa diruangan yang “buruk” terlalu lama menimbulkan reaksi-reaksi seperti kebosanan, kelelahan, tidur, ketidakpuasan dan cenderung diam.

f. Bentuk Komunikasi

Adapun beberapa bentuk komunikasi yang terjadi dalam kehidupan manusia terjadi dalam berbagai bentuk, yaitu:

1) Komunikasi Personal (*Personal Communication*)

Komunikasi Personal merupakan komunikasi yang terjadi dalam diri individu maupun antar individu. Komunikasi persona terdiri dari:

- a) Komunikasi Intrapersonal yaitu komunikasi intrapersonal yaitu komunikasi dalam diri sendiri, yakni proses seseorang mengolah informasi melalui panca indera dan sistem saraf yang diproses melalui cara berpikir sehingga mampu mengambil keputusan menerima atau menolak sesuatu. (Sendjaja, 1998:39) Segala sesuatu yang menentukan keputusan dalam diri manusia adalah pribadinya sendiri, seperti memilih agama sesuai keyakinan masing-masing dan kesadaran dalam menumbuhkan persaudaraan antar umat beragama.

Komunikasi intrapersonal juga merupakan komunikasi yang terjadi dalam diri individu itu sendiri. Misalnya ketika dia sedang merenung, mengevaluasi diri, dan sebagainya.

- b) Komunikasi Interpersonal yaitu komunikasi antar pribadi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang biasanya dilakukan untuk bertukar informasi. Komunikasi jenis ini lebih efektif ketika dalam hal mengubah sikap, pendapat atau perilaku karena menggunakan metode dialog dan memiliki efek yang bersifat langsung. (Faizah, 2006:8) Komunikasi interpersonal biasa digunakan dalam bermasyarakat terutama untuk umat beragama dalam menumbuhkan *ukhuwah* di Agama masing-masing. Komunikasi interpersonal dalam suatu desa dapat lebih efektif jika digunakan oleh petinggi desa untuk mengatur pemecahan suatu masalah kepada *stakeholder* agar permasalahan cepat dicarikan suatu solusi bersama. Komunikasi interpersonal juga merupakan komunikasi yang terjadi antara individu yang satu dengan individu yang lainnya.

2) Komunikasi Kelompok (*Group Communication*)

Komunikasi kelompok masih termasuk komunikasi tatap muka karena komunikator dan komunikan berada dalam situasi yang berhadapan dan saling melihat, dimana seorang komunikator bisa berhadapan 3 orang atau lebih yang berkumpul bersama dalam bentuk kelompok. Komunikasi kelompok dalam menumbuhkan interaksi sosial dapat digunakan ketika mengadakan forum dengan banyak masyarakat dalam kegiatan rapat, seminar, pidato ceramah dengan khalayak dan sebagainya, terutama ketika dalam lingkup agama yang berbeda komunikasi kelompok dapat mempersatukan antar umat beragama.

- a) Komunikasi kelompok kecil misalnya ceramah, diskusi panel, forum, seminar, dll.
- b) Komunikasi kelompok besar misalnya pidato lapangan, kampanye di lapangan, dsb.

3) Komunikasi Massa (*Mass Communication*)

Komunikasi massa yaitu proses penyebaran pesan melalui media massa oleh komunikator yang diterima secara serempak oleh khalayak sasaran dengan tujuan menimbulkan efek tertentu. (Devito, 1997:59) Komunikasi massa tidak terlepas dari media elektronik maupun cetak sebagai pengantar kesuksesan dalam berkomunikasi. Dalam bermasyarakat, hal mudah yang dilakukan dalam pelaksanaan komunikasi massa adalah dengan menggunakan spanduk atau banner sebagai alat informasi kepada masyarakat dan biasanya digunakan ketika pemberian ucapan selamat kepada agama-agama yang akan melaksanakan hari besar masing-masing, karena dapat menjadi bentuk kepedulian pemerintah desa dalam interaksi sosial di masyarakat. komunikasi yang ditujukan kepada khalayak besar, dengan khalayak yang heterogen dan tersebar dalam lokasi geografis yang tidak dapat ditentukan. Komunikasi massa ini biasanya menggunakan media, baik media cetak maupun media elektronik. Bentuk-bentuk komunikasi massa ini adalah pers, radio, televisi, film.

4) Komunikasi Media (*Media Communication*)

Merupakan media komunikasi yang terjadi dengan menggunakan media seperti : surat, telepon, poster, spanduk, dll

5) Komunikasi Organisasi (*Organization Communication*)

Komunikasi organisasi yaitu proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. (Arni M. , 2014:27) Komunikasi organisasi merupakan komunikasi yang murni untuk kepentingan bersama dalam mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki oleh masyarakat. Pengembangan potensi yang dimiliki diantaranya adalah pelestarian adat dan budaya dari berbagai unsur agama, dan memasukkannya ke lembaga dan organisasi misalnya karangtaruna, pokdarwin, paguyuban dan lainnya.

Pola komunikasi merupakan bentuk saat terjadinya proses penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan. Pola komunikasi yang dimiliki oleh seseorang akan berbeda dengan pola komunikasi yang dimiliki oleh orang lain yang berasal dari kelompok tertentu. Pola komunikasi antar budaya dari masyarakat memiliki beberapa tahap, yaitu dimulai dari tahap interaktif, tahap transaksional, hingga tahap yang dinamis. (Nugroho, 2012:41)

a) Pola komunikasi interaktif

Yaitu komunikasi yang dilakukan oleh komunikator secara dua arah atau timbal balik namun masih berada pada tahapan rendah. Pada tahapan ini, komunikasi dilakukan oleh individu dengan individu lainnya yang masih dalam satu kelompok yang sama secara aktif namun masih pasif dengan kelompok lainnya, atau lebih sering dengan kelompok sendiri dan jarang untuk komunikasi dengan kelompok lainnya.

b) Pola komunikasi transaksional

Yaitu komunikasi yang dilakukan oleh komunikator secara dua arah atau timbal balik namun sudah berada di tahap keterlibatan emosional tinggi yang berlangsung secara terus menerus dan berkesinambungan dari pertukaran pesan yang terjadi.

c) Pola komunikasi dinamis

Yaitu komunikasi yang dilakukan oleh komunikator secara dua arah atau timbal balik, namun sudah sampai ke tahapan saling mengerti, memahami dan mempelajari budaya dari pelaku komunikasi yang terlibat.

g. Proses Komunikasi

Onong Uchjana menyatakan proses komunikasi menurut terbagi menjadi dua tahap, yaitu :

1) Proses komunikasi secara primer

Proses komunikasi secara primer adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang (*symbol*) sebagai media. Lambang sebagai media primer dalam proses

komunikasi adalah bahasa, isyarat, gambar, warna yang secara langsung mampu menterjemahkan pikiran atau perasaan komunikator kepada komunikan. Bahwa bahasa adalah yang paling banyak digunakan dalam proses komunikasi secara primer karena hanya bahasalah yang mampu menterjemahkan pikiran dan perasaan orang lain baik berupa ide, informasi dan opini. Sedangkan isyarat, gambar dan warna digunakan dalam keadaan tertentu untuk mendukung media bahasa dalam penyampaian pesan atau pikiran.

2) Proses komunikasi secara sekunder

Proses komunikasi secara sekunder adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang sebagai media pertama. Seorang komunikator menggunakan media kedua dalam melancarkan Komunikasinya karena komunikan sebagai sasarannya berada ditempat yang relatif jauh atau jumlahnya banyak. Media kedua yang sering digunakan dalam komunikasi adalah surat, telepon, surat kabar, majalah, radio, televisi, film dan lain-lain. Keefektifan dan efisien dalam menyampaikan pesan adalah komunikasi tatap muka karena kerangka acuan komunikan dapat diketahui oleh komunikator, dan dalam umpan balik berlangsung seketika dalam arti komunikator mengetahui tanggapan atau reaksi komunikan pada saat itu juga.

Dari penjelasan di atas tentang proses komunikasi yang terdiri dari proses komunikasi secara primer dan proses komunikasi secara sekunder, maka dalam komunikasi pendidikan yaitu komunikasi yang terjadi antara dosen dengan dosennya menggunakan proses komunikasi secara primer, karena jelas antara dosen dan dosen komunikasi yang terjadi adalah komunikasi dalam situasi tatap muka, dimana tanggapan komunikan akan dapat segera diketahui dan umpan balik yang terjadi secara langsung sehingga komunikasi primer lebih efektif dan efisien dibandingkan proses komunikasi sekunder. Dalam proses komunikasi sekunder seperti yang telah dijelaskan diatas terjadi

dalam situasi antara komunikator dan komunikan relatif jauh dan tidak selalu terjadi dalam situasi tatap muka.

h. Keterampilan Komunikasi

Keterampilan berkomunikasi dosen dalam kegiatan pembelajaran mencakup 4 kemampuan pokok, sekaligus menjadi indikator dalam penelitian ini yaitu :

- 1) Kemampuan dosen mengembangkan sikap positif dalam kegiatan pembelajaran. Kemampuan ini terdiri dari :
 - a) Mengenali kelebihan dan kekurangan diri dosen dalam kegiatan pembelajaran
 - b) Membantu dosen menumbuhkan kepercayaan diri dalam kegiatan pembelajaran.
 - c) Membantu memperjelas pikiran dan perasaan sehingga dapat dipahami orang lain dan dapat bertukar pikiran dalam kegiatan pembelajaran
- 2) Kemampuan dosen untuk bersikap luwes dan terbuka dalam kegiatan pembelajaran. Kemampuan ini terdiri dari :
 - a) Menunjukkan sikap terbuka terhadap pendapat dosen.
 - b) Menunjukkan sikap luwes dalam menyesuaikan diri.
 - c) Menerima dosen sebagaimana adanya.
 - d) Menunjukkan sikap sensitif, responsif dan simpatik terhadap perasaan kesukaran dosen dalam kegiatan pembelajaran.
 - e) Menunjukkan sikap ramah, penuh pengertian dan sabar terhadap dosen.
- 3) Kemampuan dosen untuk tampil secara bergairah dan bersungguh-sungguh dalam kegiatan pembelajaran. Kemampuan ini terdiri dari :
 - a) Menunjukkan kegairahan dalam memberi materi atau mengajar.
 - b) Merangsang minat dosen untuk belajar.

- c) Memberi kesan kepada dosen bahwa dosen menguasai bahan materi yang diajarkan dan menguasai bagaimana mengajar (metode/strategi).
- 4) Kemampuan dosen untuk mengelola interaksi dalam kegiatan pembelajaran. Kemampuan ini terdiri dari :
 - a) Mengembangkan hubungan yang sehat dan serasi dalam kegiatan pembelajaran.
 - b) Memberikan tuntutan agar interaksi antar dosen serta antar dosen dengan dosen terpelihara dengan baik dalam kegiatan pembelajaran.
 - c) Menguasai perbuatan yang tidak diinginkan atau menyimpang dalam kegiatan pembelajaran.

3. Motivasi Intrinsik

a. Pengertian Motivasi Intrinsik

Motivasi merupakan akar kata dari bahasa Latin *movore*, yang berarti gerak atau dorongan untuk bergerak. Motivasi dalam Bahasa Inggris berasal dari kata *motive* yang berarti daya gerak atau alasan.² Motivasi dalam Bahasa Indonesia, berasal dari kata *motif* yang berarti daya upaya yang mendorong seseorang melakukan sesuatu. Motif dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam diri subyek untuk melakukan aktivitas tertentu demi mencapai tujuan. Motif tersebut menjadi dasar kata motivasi yang dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif. (Sardiman, 2014:73)

Beberapa ahli memberikan batasan tentang pengertian motivasi, antara lain sebagai berikut:

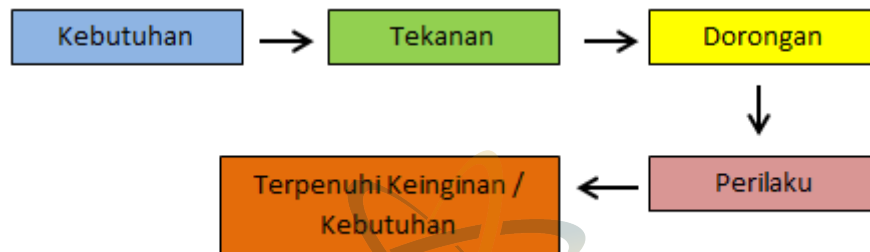
- 1) Menurut Mc. Donald, motivasi adalah perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan.
- 2) Menurut Thomas M. Risk, motivasi adalah usaha yang disadari oleh pihak dosen untuk menimbulkan motif-motif pada diri dosen yang menunjang kearah tujuan-tujuan belajar.

- 3) Menurut Chaplin, motivasi adalah variabel penyelang yang digunakan untuk menimbulkan faktor-faktor tertentu didalam membangkitkan, mengelola, mempertahankan, dan menyalurkan tingkah laku menuju suatu sasaran.
- 4) Menurut Tabrani Rusyan, motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan.
- 5) Menurut Dimiyati dan Mudjiono, di dalam motivasi terkandung adanya keinginan mengaktifkan, menggerakkan, menyalurkan dan mengarahkan sikap dan perilaku individu belajar.
- 6) Menurut Atkinson, motivasi dijelaskan sebagai suatu tendensi seseorang untuk berbuat yang meningkat guna menghasilkan satu hasil atau lebih pengaruh.
- 7) Menurut A.W Bernard, motivasi adalah fenomena yang dilibatkan dalam perangsangan tindakan kearah tujuan tertentu yang sebelumnya kecil atau tidak ada gerakan kearah tujuan-tujuan tertentu. Motivasi merupakan usaha memperbesar atau mengadakan gerakan untuk mencapai tujuan tertentu.
- 8) Menurut Abraham Maslow, motivasi adalah sesuatu yang bersifat konstan (tetap), tidak pernah berakhir, berfluktuasi dan bersifat kompleks, dan hal itu kebanyakan merupakan karakteristik universal pada setiap kegiatan organisme.
- 9) Menurut John W Santrock, motivasi adalah proses memberi semangat, arah, dan kegigihan perilaku. Artinya, perilaku yang termotivasi adalah perilaku yang penuh energi, terarah dan bertahan lama. (Santrock, 2010:510)

Dari beberapa pengertian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan dalam rangka memenuhi kebutuhan atau keinginan. Secara proses, motivasi dimulai dari adanya tekanan (*tension*) yang dihasilkan sebagai akibat adanya keinginan atau kebutuhan yang belum terpenuhi, tekanan tersebut kemudian menimbulkan daya dorongan.

Gambar 2.1

Skema Timbulnya Motivasi



Motivasi intrinsik adalah motivasi yang tercakup dalam situasi belajar yang bersumber dari kebutuhan dan tujuan-tujuan dosen sendiri”. (Oemar, 2004:72) Sedangkan menurut Sardiman “motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif dan berfungsi tidak perlu dirangsang dari luar karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu”. Dengan kata lain, individu terdorong untuk bertingkah laku ke arah tujuan tertentu tanpa adanya faktor pendorong dari luar. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut di atas dapat dikatakan bahwa motivasi intrinsik adalah motivasi yang tercakup dalam situasi belajar yang bersumber dari kebutuhan dan tujuan-tujuan mahasiswa sendiri atau dengan kata lain motivasi intrinsik tidak memerlukan rangsangan dari luar tetapi berasal dari diri mahasiswa.

Dosen dapat menggunakan beberapa strategi dalam pembelajaran agar mahasiswa termotivasi secara intrinsik, yaitu:

- 1) Mengaitkan tujuan belajar dengan tujuan dosen sehingga tujuan belajar menjadi tujuan dosen atau sama dengan tujuan dosen.
- 2) Memberi kebebasan kepada dosen untuk memperluas kegiatan dan materi belajar selama masih dalam batas-batas daerah belajar yang pokok.
- 3) Memberikan waktu ekstra yang cukup banyak bagi dosen untuk mengembangkan tugas-tugas mereka dan memanfaatkan sumber-sumber belajar yang ada di sekolah.
- 4) Kadang kala memberikan penghargaan atas pekerjaan dosen.

- 5) Meminta dosen-dosennya untuk menjelaskan dan membacakan tugas-tugas yang mereka buat, kalau mereka ingin melakukannya. Hal ini perlu dilakukan terutama sekali terhadap tugas yang bukan merupakan tugas pokok yang harus dikerjakan oleh dosen, kalau tugas dikerjakan dengan baik.
- 6) Adanya Kebutuhan Dengan adanya kebutuhan maka hal ini menjadi motivasi bagi mahasiswa untuk berbuat dan berusaha, misalnya: anak ingin mengetahui isi cerita dari buku sejarah, keinginan untuk mengetahui isi tersebut menjadi pendorong yang kuat bagi anak untuk belajar membaca.
- 7) Adanya pengetahuan tentang kemajuan sendiri Dengan mengetahui hasil dan prestasi diri, seperti apakah ia mendapat kemajuan atau tidak, hal ini menjadi pendorong bagi anak untuk belajar lebih giat lagi. Jadi dengan adanya pengetahuan sendiri tentang kemajuannya, maka motivasi tersebut akan timbul.
- 8) Adanya aspirasi atau cita-cita Bahwa manusia itu tidak akan terlepas dari cita-cita, hal ini tergantung dari tingkat umur manusia itu sendiri.

b. Faktor-Faktor Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional. Menurut Herzberg yang dikutip dalam Luthans (2011), yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah:

1) Prestasi (*Achievement*)

Pimpinan harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan agar bawahan dapat berusaha dan berhasil. Bila bawahan berhasil mengerjakan pekerjaannya, pimpinan harus menyatakan keberhasilan itu. Karyawan sudah seharusnya diberi kesempatan untuk berkembang sendiri tanpa dikendalikan atasan. Sedangkan pihak pimpinan memberikan semangat sehingga bawahan

akan terus termotivasi untuk menyelesaikan tugas yang semula karyawan merasa tidak mampu menyelesaikannya.

2) Pengakuan/Penghargaan (*Recognition*)

Penghargaan atau pengakuan atas suatu prestasi yang telah dicapai oleh seseorang akan merupakan motivator yang kuat. Dimana pengakuan akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi dari penghargaan dalam bentuk materi. Penghargaan ini dapat berbentuk piagam penghargaan. Pengakuan keberhasilan bawahan dilakukan dengan berbagai cara sebagai berikut:

- a) Memberi surat penghargaan
- b) Memberi hadiah berupa uang
- c) Memberi kenaikan atau promosi

3) Pekerjaan itu Sendiri (*The work it self*)

Pimpinan mengusahakan agar bawahan mengerti pentingnya pekerjaan dan mengusahakan agar tidak terjadi kejenuhan terhadap pekerjaan sehingga hasil yang memuaskan dapat terwujud.

4) Tanggung jawab (*Responsibility*)

Adanya rasa ikut memiliki akan menimbulkan suatu motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab dengan apa yang terjadi di perusahaan.

5) Pengembangan potensi individu (*Advencement*)

Pengembangan kemampuan seseorang baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju dapat merupakan motivator yang kuat bagi tenaga kerja, sehingga akan dapat dilihat tingkat prestasi kerja karyawan. Pimpinan harus mempertahankan para karyawannya yang berprestasi dan memungkinkan untuk dilakukan pengembangan. Hal ini dilakukan dengan melatih bawahan untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Selanjutnya pimpinan memberikan rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan., untuk menaikkan pangkatnya atau dikirim mengikuti pendidikan dan latihan.

Kesimpulan dari rangkaian faktor-faktor motivasi diatas, melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya, yakni kandungan kerjanya, penghargaan atas prestasi yang dicapainya dan peningkatan dalam tugasnya. Faktor ini tidak menimbulkan kepuasan bila tidak ada, tetapi kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan prestasi kerja pada pegawainya.

Faktor eksternal adalah faktor motivasi intrinsik yang berasal dari luar diri seseorang yang merupakan pengaruh dari orang lain atau lingkungan. Faktor eksternal ini meliputi:

1) Faktor lingkungan

Lingkungan adalah suatu yang berada disekitar pasien baik fisik, psikologis, maupun sosial (Notoatmodjo, 2010). Lingkungan sangat berpengaruh terhadap motivasi pasien kusta untuk melakukan pengobatan.

2) Dukungan sosial

Dukungan sosial dalam bentuk dukungan emosional dari anggota keluarga yang lain, teman, waktu dan uang merupakan faktor – faktor penting dalam kepatuhan terhadap program medis. (Nevil Niven, 2002)

3) Fasilitas (sarana dan prasarana)

Ketersediaan fasilitas yang menunjang kesembuhan pasien tersedia, mudah terjangkau menjadi motivasi pasien untuk sembuh. Termasuk dalam fasilitas adanya pembebasan biaya berobat untuk pasien kusta.

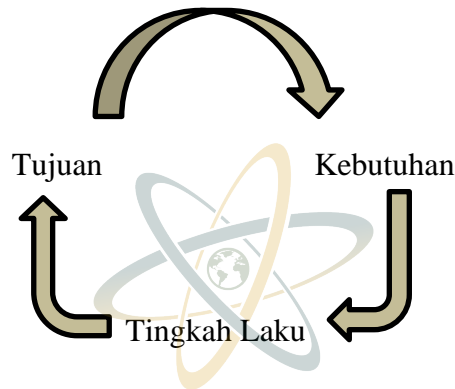
4) Media

Media merupakan sarana untuk menyampaikan pesan atau info kesehatan.

c. Lingkaran Motivasi

Kebutuhan individu timbul karena ketidakseimbangan dalam diri individu sehingga menyebabkan individu melakukan suatu tindakan yang mengarah pada tujuan. Dengan adanya tujuan tersebut diharapkan individu

dapat memenuhi kebutuhan yang ada. Dalam perumusan tersebut, dapat terjadi sebuah lingkaran motivasi.



Gambar 2.2 Lingkaran Motivasi

Beberapa unsur yang terlihat dalam lingkaran motivasi, meliputi:

1) Kebutuhan

Menurut Maslow, hierarki kebutuhan seseorang didasarkan pada anggapan bahwa pada waktu orang telah memuaskan satu tingkat kebutuhan tertentu, mereka ingin bergeser ke tingkat yang lebih tinggi.

Lima tingkat kebutuhan menurut Maslow antara lain:

a) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat tetap bertahan hidup, termasuk makanan, pakaian, perumahan, udara untuk bernafas, dan sebagainya.

b) Kebutuhan akan rasa aman

Ketika kebutuhan fisiologis seseorang telah dipenuhi, perhatian selanjutnya mengarah kepada kebutuhan akan keselamatan. Pada waktu seseorang telah mempunyai pendapatan yang cukup untuk memenuhi semua kebutuhan kejiwaannya, perhatian selanjutnya diarahkan kepada menyediakan jaminan melalui pengambilan polis asuransi, masuk perserikatan kerja, dan sebagainya.

c) **Kebutuhan akan cinta kasih atau kebutuhan sosial**

Ketika seseorang telah memuaskan kebutuhan fisiologis dan rasa aman, kepentingan berikutnya adalah hubungan antar manusia. Cinta dan kasih sayang yang diperlukan pada tingkat ini mungkin disadari melalui hubungan-hubungan antar pribadi yang mendalam, tetapi juga dicerminkan dalam kebutuhan untuk menjadi bagian dari kelompok sosial.

d) **Kebutuhan akan penghargaan** Kebutuhan akan penghargaan meliputi percaya diri dan harga diri maupun kebutuhan akan pengakuan orang lain.

e) **Kebutuhan aktualisasi diri** Kebutuhan ini ditempatkan paling atas pada hierarki Maslow dan berkaitan dengan keinginan pemenuhan diri. Ketika semua kebutuhan lain sudah dipuaskan, seseorang ingin mencapai secara penuh potensinya. (Hamzah B.Uno, 2008:42)

2) **Tingkah Laku**

Tingkah laku merupakan aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam usaha memenuhi kebutuhan. Tingkah laku seseorang dipengaruhi serta dirangsang oleh keinginan, kebutuhan, tujuan dan kebutuhannya. Perilaku ini dapat diamati dalam bentuk pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak suatu produk. (Hasibuan, 2016:218)

3) **Tujuan**

Tujuan adalah sesuatu yang akan dicapai oleh individu sebagai hasil atas perilaku yang dilakukan. Dalam arti lain, tujuan merupakan perilaku termotivasi yang tampak atau terlihat. Setiap perilaku berorientasi pada tujuan. Untuk tiap kebutuhan tertentu tersedia berbagai tujuan yang tepat dan berbeda. Tujuan yang dipilih seseorang tergantung pada pengalaman pribadi, kapasitas fisik, norma dan nilai budaya, serta aksesibilitas tujuan dalam lingkungan fisik dan lingkungan sosial. Kebutuhan dan tujuan merupakan dua hal yang saling tergantung, yang satu tidak akan ada tanpa yang lainnya. (Suprapti, 2010:52)

4. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins & Judge (2015), kepemimpinan transformasional yaitu para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan demi keuntungan organisasi. Dalam kepemimpinan transformasional memberikan kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal, Gibson (2008).

Kepemimpinan transformasional dapat memiliki pengaruh yang luar biasa bagi para pengikutnya, para pekerja dengan para pemimpin yang transformasional memiliki kepercayaan diri yang lebih besar dalam kemampuannya untuk bekerja dengan kreatif di tempat mereka bekerja dan tingkat kreativitas yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional akan lebih efektif jika para pemimpin dapat berinteraksi secara langsung dengan tenaga kerja pada saat pengambilan keputusan dibandingkan pada saat ketika mereka melaporkan kepada para dewan direksi eksternal atau berhubungan dengan struktur birokrasi yang rumit.

Bentuk jenis pemimpin yang terlihat menyenangkan dan dapat dianggap sebagai pemimpin transformasional, mampu mendorong bawahan untuk mengerjakan tugas dibandingkan kepentingan diri jangka pendek dan untuk pencapaian serta aktualisasi diri daripada keamanan. Didalam bentuk kepemimpinan transformasional dapat dilihat sebagai suatu kasus khusus dari kepemimpinan transaksional, penghargaan pekerja adalah internal. Ketika mengungkapkan suatu visi, pemimpin transformasional seharusnya membujuk para pengikut untuk bekerja keras mencapai sasaran yang digambarkan. Visi seorang pemimpin dapat memberikan motivasi bagi pengikut untuk bekerja lebih maksimal yakni dengan memberikan penghargaan kepada diri sendiri.

Salah satu contoh dari kepemimpinan transformasional dapat dilihat dalam kehidupan Ryan White. Seorang remaja dimana ia menumbuhkan

pemahaman kepada orang Amerika tentang apa itu AIDS dan menjadi seorang juru bicara untuk meningkatkan daya dukung pemerintah terhadap penelitian AIDS tersebut, Northouse (2017).

b. Faktor-Faktor Kepemimpinan Transformasional

Adapun beberapa faktor-faktor kepemimpinan transformasional menurut Gibson (2008) yang telah dikembangkan sebelumnya oleh Bass B. M. & Avolio (1993). Bass mampu mendefinisikan kedalam lima faktor, yaitu meliputi (tiga yang pertama berlaku pada kepemimpinan transformasional dan dua faktor lainnya berlaku pada kepemimpinan transaksional) kemudian faktor yang menjelaskan pemimpin-pemimpin transformasional adalah:

- 1) Karisma. Seorang pemimpin yang mampu menanamkan suatu rasa nilai, hormat, kebanggaan dan untuk mengutarakan suatu visi dengan jelas apa yang telah direncanakan sebelumnya.
- 2) Perhatian Individual. Pemimpin dapat memberikan perhatian pada kebutuhan para pengikut dan memberikan penugasan proyek-proyek, sehingga para pengikut tumbuh sebagai pribadi yang jauh lebih baik.
- 3) Rangsangan Intelektual. Pemimpin dapat membantu para pengikut untuk berpikir kembali melalui cara-cara rasional untuk memeriksa sebuah situasi. Ia mampu mendukung atau mendorong semangat para pengikut untuk lebih kreatif. (Bass, 1993)

c. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Menurut Emron Edison (2016) Beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional menurut Edison, yaitu:

- 1) Memiliki strategi yang jelas. Seorang pemimpin melakukan atau memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi yang telah disusun sebelumnya, dengan memberikan komunikasi dengan baik kepada anggota-anggotanya.
- 2) Kepedulian. Didalam kehidupan seorang pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang sedang dihadapi oleh anggota-

anggotan yang ada didalam organisasi tersebut, dan memberikan motivasi serta memiliki rasa peduli terhadap lingkungan dan nyaman dalam bekerja.

- 3) Merangsang anggota. Pemimpin memberikan rangsang dan membantu anggotanya untuk tujuan-tujuan positif dan mengajaknya untuk menghindari hal-hal yang tidak produktif dengan melakukan pendekatan yang menyenangkan, dengan hasil anggota mampu menerima dan menyadari manfaatnya bagi pribadi mereka dan organisasi yang sedang dijalani.
- 4) Menjaga kekompakan tim. Pemimpin berupaya untuk selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota yang ingin mencari simpati pribadi dengan mengorbankan yang lain. Peluang yang seperti itu didalam organisasi tidak diberikan toleransi. Faktor keretakan tim ia satukan dan sinergikan menjadi sebuah kekuatan yang luar biasa dan harmonis.
- 5) Menghargai perbedaan dan keyakinan. Mampu menghargai disetiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan memberikan ajakan kepada seluruh anggotanya untuk menghormati perbaedaan dan keyakinan setiap anggota. (Edison, 2016:98)

d. Ciri-Ciri Kepemimpinan Transformasional

Avolio dan Bass (1993) mengutarakan ciri-ciri kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

- 1) Kharismatik, yang artinya ini adalah kekuatan pemimpin yang sangat besar. Artinya, bawahan mempercayai bahwa pemimpin tersebut dapat memotivasinya. Bawahan juga percaya karena dianggap pemimpin mempunyai nilai, pandangan, juga tujuan yang dianggapnya benar. Maka dari itu, pemimpin yang mempunyai kharisma yang lebih besar tentu lebih mudah menggoda atau mempengaruhi bawahannya supaya bertindak sesuai apa yang diinginkan oleh si pemimpin. Lebih dari itu, pemimpin berkharismatik tinggi dapat memotivasi bawahannya agar

dapat melakukan dan mengeluarkan segala tenaga ekstra karena mereka menyukai cara kerja pemimpinnya.

- 2) Inspirasional, yang berarti bahwa bisa melakukan melakukan rangsangan rasa antusias terhadap para bawahannya terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat berkata bahwa hal-hal yang dapat menumbuhkan rasa percaya seorang bawahan terhadap rasa mampunya menyelesaikan tugas yang diberikan dan mencapai tujuan kelompok.
- 3) Stimulasi intelektual, yang bisa diartikan sebagai cara seorang pimpinan agar bawahannya dapat melihat persoalan-persoalan melalui sudut pandang yang baru. Dengan adanya stimulasi intelektual, setiap pemimpin mendorong para bawahan agar adanya rangsangan terhadap sisi kreativitas dan menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah lama. Jadi, bisa dikatakan melalui stimulasi intelektual, setiap bawahan didorong untuk dapat berfikir tentang relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan, serta didorong agar dapat menampilkan sebuah inovasi ketika dihadapkan di dalam penyelesaian persoalan dan bereaksi untuk dapat mengembangkan kemampuan diri dan didorong agar mempunyai tujuan atau sasaran yang jauh lebih menantang.
- 4) Perhatian secara individual, yang berarti bahwa perhatian terhadap perbedaan sikap individual caranya adalah dengan kontak langsung atau lebih lazim disebut dengan face to face dan melakukan komunikasi terbuka dengan para pegawai. Memperhatikan bawahan secara individual diprediksikan dapat mengidentifikasi lebih awal terhadap setiap bawahan terutama jika bawahan tersebut berpotensi menjadi pemimpin di masa akan datang. Sedangkan monitoring adalah bentuk memperhatikan setiap individual yang dapat dilakukan dengan cara konsultasi, nasehat, dan beban yang diberikan dari para senior untuk juniornya yang pengalamannya masih sedikit dibanding seniornya. Maka dari itu, keempat ciri tersebut ialah perilaku dari transformasional. Pemimpin sangat diharapkan mampu berkomunikasi sehingga adanya perubahan perilaku bawahan agar dapat berusaha secara optimal dan

bekerja dengan performa yang memuaskan agar tercapainya visi dan misi organisasi tersebut.

5. Efektivitas Kelembagaan

a. Konsep Kelembagaan

Kelembagaan umumnya banyak dibahas dalam sosiologi, antropologi, hukum dan politik, organisasi dan manajemen, psikologi maupun ilmu lingkungan yang kemudian berkembang ke dalam ilmu ekonomi karena kini mulai banyak ekonom berkesimpulan bahwa kegagalan pembangunan ekonomi umumnya karena kegagalan kelembagaan. Dalam bidang sosiologi dan antropologi kelembagaan banyak ditekankan pada norma, tingkah laku dan adat istiadat.

Dalam bidang ilmu politik kelembagaan banyak ditekankan pada aturan main (*the rules*) dan kegiatan kolektif (*collective action*) untuk kepentingan bersama atau umum (*public*). Ilmu psikologi melihat kelembagaan dari sudut tingkah laku manusia (*behaviour*). Ilmu hukum menegaskan pentingnya kelembagaan dari sudut hukum, aturan dan penegakan hukum serta instrumen dan proses litigasinya. Pendekatan ilmu biologi, ekologi atau lingkungan melihat institusi dari sudut analisis sistem lingkungan (*ecosystem*) atau sistem produksi dengan menekankan struktur dan fungsi sistem produksi atau system lingkungan kemudian dapat dianalisis keluaran serta kinerja dari system tersebut dalam beberapa karakteristik atau kinerja (*system performance atau system properties*) seperti produktivitas, stabilitas, sustainabilitas, penyebaran dan kemerataanya.

Ilmu ekonomi yang berkembang dalam cabang barunya ilmu ekonomi institusi baru (*neo institutional economics*) melihat kelembagaan dari sudut biaya transaksi (*transaction costs*) dan tindakan kolektif (*collective action*). Di dalam analisis biaya transaksi termasuk analisis tentang kepemilikan dan penguasaan sumber daya alam atau faktor produksi (*property rights*), ketidakseimbangan akses dan penguasaan informasi (*information asymmetry*) serta tingkah laku opportunistik (*opportunistic behaviour*). Ilmu ekonomi

institusi baru ini sering pula disebut sebagai ilmu ekonomi biaya transaksi (*transaction costs economics*) sedangkan yang lain menyebutkannya sebagai paradigma informasi yang tidak sempurna (*imperfect information paradigm*) (Stiglitz, 1986).

Analisis dan pengembangan kelembagaan memerlukan dukungan pendekatan analisis dari bidang tingkah laku organisasi, psikologi, sosiologi, anthropologi, hukum dan ekonomi. Perpaduan dari berbagai pendekatan ini bisa menghasilkan analisis kelembagaan yang komprehensif. Sebagian pakar spesialis kelembagaan hanya memusatkan perhatian pada kode etik, aturan main, sedangkan sebagian hanya melihat pada organisasi dengan struktur, fungsi dan manajemennya. Kebanyakan analisis kelembagaan saat ini memadukan organisasi dan aturan main. Analisis mungkin akan menjadi lebih kompleks tetapi bisa dicari hal-hal pragmatis yang bisa diterjemahkan ke dalam strategi pengembangan. Logika analisis institusi bisa dipakai untuk menjelaskan kegagalan pemerintah dan negara atau kegagalan pasar atau kegagalan berbagai model pembangunan.

Pendekatan pembangunan kelembagaan sebenarnya sudah lama dibicarakan terutama dari sudut pandangan antropologi, sosiologi dan politik. Pendekatan analisis kelembagaan juga dipakai dalam ilmu tentang tingkah laku organisasi. Bersamaan dengan berkembangnya penelitian-penelitian dalam bidang ilmu ini dan adanya temuan dari kegagalan berbagai model pembangunan yang direkomendasikan Bank Dunia sampai dengan akhir tahun 1990-an para donor termasuk Bank Dunia pun melakukan reorientasi kebijakan mereka dalam memberikan dukungan pembangunan baik dalam bentuk pinjaman (*loan*) ataupun bantuan (*grant*).

Menurut Uphoff (1986), istilah kelembagaan dan organisasi sering membingungkan dan bersifat *interchangeably*. Secara keilmuan, *social institution* dan *social organization* berada dalam level yang sama, untuk menyebut apa yang kita kenal dengan kelompok sosial, grup, *social form*, dan lain-lain yang relatif sejenis. Namun, perkembangan akhir-akhir ini, istilah “kelembagaan” lebih sering digunakan untuk makna yang mencakup

keduanya sekaligus. Ada beberapa alasan kenapa orang-orang lebih memilih istilah tersebut. Kelembagaan lebih dipilih karena kata “organisasi” menunjuk kepada suatu *social form* yang bersifat formal, dan akhir-akhir ini semakin cenderung mendapat image negatif. Kata kelembagaan juga lebih disukai karena memberi kesan lebih “sosial” dan lebih menghargai budaya lokal, atau lebih humanistik.

Mempelajari kelembagaan (atau organisasi) merupakan sesuatu yang esensial, karena masyarakat modern beroperasi dalam organisasi-organisasi. Tiap perilaku individu selalu dapat dimaknai sebagai representatif kelompoknya. Seluruh hidup kita dilaksanakan dalam organisasi, mulai dari lahir, bekerja, sampai meninggal (Etzioni, 1985:1). Itulah alasannya kenapa kita harus mempelajari kelembagaan, sebagaimana juga disampaikan oleh Mancur Olson (1971:5) sebagai berikut: “.....*Since most (though by no means all) of the action taken by or on behalf of group of individuals is taken through organization, it will be helpful to consider organization in a general or theoretical way*”.

Dengan menelaah berbagai tulisan, tampaknya kajian kelembagaan perlu dipisahkan ke dalam “aspek kelembagaan” dan “aspek keorganisasian”. Dengan membedakannya kita dapat menggunakannya dalam analisis secara lebih tajam. Kita menjadi bisa tahu aspek mana dari keduanya yang kuat dan lemah, serta mana yang perlu diperkuat. Lebih jauh, dengan mengetahui perbedaannya, maka kita pun dapat menggunakan strategi yang berbeda untuk mengembangkannya. Dengan kata lain, strategi pengembangan kelembagaan berbeda dengan strategi pengembangan keorganisasian. Memadukan keduanya sama halnya dengan memadukan “pendekatan kultural” dan “pendekatan struktural” dalam perubahan sosial.

Mempelajari kelembagaan dan keorganisasian hampir seluas kajian sosiologi itu sendiri, karena ia memfokuskan kepada suatu yang pokok, fungsional, dan berpola dalam sistem sosial. Untuk memahaminya, diperlukan pemahaman terhadap konsep-konsep yang berkembang dalam studi grup dan kelompok sosial, birokrasi, organisasi formal dan nonformal,

stratifikasi sosial, masalah kelas, perubahan sosial, kekuasaan, wewenang, dan lain-lain. Kajian kelembagaan (*social institution*) semestinya dibedakan antara aspek kelembagaan (*institutional aspect*) yang memiliki inti kajian kepada perilaku dengan nilai, norma, dan rule di belakangnya; serta aspek keorganisasian (*organizational aspect*) yang memfokuskan kepada kajian struktur dan peran.

b. Pengertian Kelembagaan

Kata “kelembagaan” merupakan padanan dari kata Inggris “*institution*” atau lebih tepatnya “*social institution*”, sedangkan “organisasi” padanan dari “*organization*” atau “*social organization*”. Meskipun kedua kata ini sudah dikenal secara umum oleh masyarakat, namun pengertian dalam sosiologi mengalami perbedaan. Kata “*institution*” sudah dikenal sejak awal perkembangan ilmu sosiologi yaitu sekitar abad ke 19. Frasa seperti “*capital institution*” dan “*family institution*” telah terdapat dalam tulisan August Comte.

Menurut Veblen, kelembagaan adalah sekumpulan norma dan kondisi-kondisi ideal (sebagai subyek dari perubahan dramatis) yang direproduksi secara kurang sempurna melalui kebiasaan pada masing-masing generasi individu berikutnya. (Yustika, 2013:43) Dengan demikian kelembagaan berperan sebagai stimulus dan petunjuk terhadap perilaku individu. Dalam hal ini, keinginan individu (*individual preferences*) bukanlah faktor penyebab fundamental dalam pengambilan keputusan, sehingga pada posisi ini tidak ada tempat untuk memulai suatu teori.

Kata “kelembagaan” juga merupakan padanan dari kata Inggris *institution*, atau lebih tepatnya *social institution*; sedangkan “organisasi” padanan dari *organization* atau *social organization*. Meskipun kedua kata ini sudah umum dikenal masyarakat, namun pengertian dalam sosiologi berbeda. Sebagaimana kata Horton dan Hunt (1984): “*What is an institution? The sociological concept is different from the common usage*”. Kedua kata tersebut pada mulanya digunakan secara bolak balik, baur dan luas, namun

akhirnya lebih menjadi tegas dan sempit. Tujuannya adalah membangun suatu makna yang baku secara keilmuan, sebagaimana dipaparkan dalam bagian akhir bab ini. Keduanya memiliki hubungan yang kuat, sering sekali muncul secara bersamaan, namun juga sering digunakan secara bolak balik, karena menyangkut objek yang sama atau banyak kesamaannya. (Horton, 1984:211)

Kata “*institution*” sudah dikenal semenjak awal perkembangan ilmu sosiologi. Frasa seperti *capital institution* dan *family intitution* sudah terdapat dalam tulisan sosiolog August Comte sebagai bapak pendiri ilmu sosiologi, semenjak abad ke 19. Di sisi lain, konsep organisasi dalam pengertian yang sangat luas, juga merupakan istilah pokok terutama dalam ilmu antropologi. Kedua kata ini sering sekali menimbulkan perdebatan di antara para ahli. Persoalannya terletak pada karena tekanan masing-masing orang yang berbeda-beda, atau sering mempertukarkan penggunaannya. “*What constitutes an ‘institution’ is a subject of continuing debate among social scientist..... The term institution and organixation are commonly used interchangeably and this contributes to ambiguityand confusion*”. (Uphoff, 1986:8)

Menurut pandangan ahli kelembagaan rentang alternatif manusia ditentukan melalui struktur kelembagaan. Kelembagaan hadir di masyarakat karena kondisi masyarakat dipenuhi oleh berbagai aturan, untuk mengatur perilaku manusia maka kelembagaan sebagai media atau wadah dalam membentuk pola-pola yang telah mempunyai kekuatan yang tetap dan aktivitas guna memenuhi kebutuhan harus dijalankan melalui pola yang ada di kelembagaan. Melalui kelembagaan yang dibuat untuk mengatur terhadap pola perilaku dan pemenuhan kebutuhan manusia, maka keberadaan kelembagaan akan memberikan kontribusi bagi kehidupan masyarakat.

Pada sisi lain, terdapat konsep “*social organization*” yang sering menimbulkan perdebatan diantara ahli sosiologi. Persoalannya adalah adanya perbedaan pada tekanan di masing-masing orang yang sering mempertukarkan penggunaannya. Konsep *institution* paling sering mengalami

kekeliruan dalam penerjemahan menjadi kata kelembagaan, sedangkan kata lembaga diterjemahkan persis sebagai organisasi.

Perkembangan teori kelembagaan pun dirangkum oleh Richard Scott dengan menyatakan bahwa "the existing literature is a jungle of conflicting conceptions, divergent underlying assumptions, and discordant voices". Selo Soemardjan dan Soemardi juga menyatakan bahwa hingga saat itu belum menemukan istilah yang tepat serta mendapat pengakuan secara umum di kalangan sarjana sosiologi dalam menerjemahkan istilah "social institution". Bahkan terdapat pula yang menerjemahkan sebagai "pranata sosial" dan "bangunan sosial".

Terjadinya ketidaksepahaman tersebut sejatinya dapat diuraikan dengan melihat objek apa yang sesungguhnya menjadi perhatian. Perlu diketahui, bahwa objek ini pada hakikatnya mengkaji dua hal yang berbeda dengan dua istilah yang saling tidak konsisten. Dua istilah tersebut adalah aspek kelembagaan dan organisasi. Menurut hasil penelusuran secara kronologis, terlihat bahwa mulanya kedua objek tersebut berbaaur kemudian menjadi terpisah. (Mitchell, 1968:173) Penyebabnya adalah karena banyaknya sosiolog yang lebih cenderung memilih satu istilah saja di dalam menerangkan sebuah fenomena sosial. Para sosiolog memilih istilah institution saja atau organization saja, hingga pada akhirnya di awal tahun 1950-an terjadilah sebuah perubahan yang menjadikan istilah institution semakin terfokus kepada aspek perilaku, nilai, dan norma, Sedangkan organization lebih terfokus kepada struktur.

Terdapat beberapa pandangan ahli terkait dengan kelembagaan. Max Weber (1914) melihat lembaga dalam aspek studi birokrasi dan bagaimana birokrasi memengaruhi cara berperilaku masyarakat. Kemudian, Sumner melihat bahwa sebuah lembaga mengandung konsep baik berupa ide, notion, doktrin, interest, dan sebuah struktur. Adapun Cooley melihat pada kesaling hubungannya antara individu dengan lembaga dalam konteks self dan structure. Sementara Durkheim melihat lembaga sebagai sebuah sistem simbol yang berisikan kepercayaan, pengetahuan, dan otoritas moral.

Pakar sosiolog klasik juga memberikan perhatiannya kepada norma sebagai pembentuk perilaku. Menurut Talcott Parsons, lembaga merupakan sistem norma yang mengatur relasi antar individu. Kemudian, Durkheim juga memperhatikan nilai dan norma sebagai aspek penting untuk dikaji pada lembaga. Durkheim (1968) menyatakan "... Integrasi sosial dan regulasi melalui persetujuan terkait nilai dan moral". Kemudian Soekanto (1999) juga menyatakan bahwa lembaga merupakan sebuah jelmaan dari kesatuan norma yang diwujudkan dalam suatu hubungan antar manusia. Pada perkembangan yang lebih baru, lembaga mulai dilihat dari aspek pengetahuan. Salah satunya adalah pakar sosiologi Bourdieu, dengan perjuangan simboliknya ia mendeskripsikan bagaimana kekuatan kelompok dapat menekan kerangka pengetahuan dan konsepnya mengenai sebuah realitas sosial terhadap pihak lain. Lembaga juga dilihat oleh Berger dan Luckmann yang lebih memfokuskan kepada aspek pola perilaku guna mencapai kebutuhan.

Sikap yang membedakan kelembagaan dan organisasi secara tegas juga disampaikan oleh L.Broom dan Selznick yang menyatakan bahwa organisasi adalah "... Pola hubungan individu dan kelompok dan identitas itu sebagai salah satu dari dua sumber dasar tatanan dalam kehidupan sosial, yang lain adalah norma dan nilai-nilai.". Adapun Wilson juga menyampaikan gagasannya yang menurutnya organisasi yaitu "berfokus pada struktur daripada perilaku, sebuah organisasi individu seperti rumah sakit, atau sekolah umum dapat disebut sebagai institusi ". (Mitchell, 1968:173)

Pengertian kelembagaan banyak mengalami perbedaan, walaupun para sosiolog telah memberikan batasan-batasan tertentu tetapi masih sering terjadi tumpang tindih diantara peneliti sosial. Namun, hal tersebut nampak pada lima penekanan istilah kelembagaan berikut ini:

- 1) Kelembagaan berkenaan dengan aspek sosial permanen. Kelembagaan didefinisikan sebagai norma atau prosedur yang ditetapkan. Kadang-kadang merupakan praktik untuk merujuk pada apa pun yang secara sosial didirikan sebagai sebuah institusi. Kelembagaan adalah sesuatu yang berkenaan dengan sesuatu yang berjalan dengan waktu yang lama.

Norma dan perilaku merupakan batasannya, sedangkan struktur adalah istilah perilaku yang diturunkan melalui konsep norma, sehingga norma berada pada level yang lebih tinggi. Johnson (1960) juga berpendapat bahwa perilaku selain dipengaruhi oleh “*culture*” juga oleh *chemical*, *physical*, *genetic*, dan *physiological*. (Johnson, 1960:48)

- 2) Kelembagaan berkaitan dengan hal abstrak yang menentukan perilaku individu dalam suatu sistem sosial. Lembaga yang didalamnya termuat *public mind*, atau wujud ideal, atau *cultural*. Nilai, norma, peraturan-peraturan, ide, pengetahuan, kepercayaan dan moral adalah hal yang termasuk di dalam kelembagaan.
- 3) Kelembagaan berkaitan dengan mores (tata kelakuan) yang telah mantap berjalan lama di dalam kehidupan masyarakat. Koentjaraningrat menyatakan bahwa terwujudnya suatu kelembagaan dipengaruhi oleh tiga wujud kebudayaan, diantara yaitu: sistem norma dan mores, kelakuan berpola, dan peralatan atau teknologi.
- 4) Kelembagaan dipahami kepada pola perilaku yang disetujui serta memiliki sanksi. Chinoy berpendapat bahwa “sebuah kelembagaan adalah organisasi yang konseptual dan pola perilaku yang dimanifestasikan melalui kegiatan sosial dan produk materialnya. Dengan demikian, dapat dianggap sebagai kelompok penggunaan sosial dan terdiri dari adat, *folkways*, adat istiadat, dan kompleks sifat yang diatur secara sadar atau tidak, menjadi unit yang berfungsi.
- 5) Kelembagaan yang dimaknai dengan cara-cara yang baku untuk memecahkan permasalahan yang terdapat di dalam sistem sosial tertentu. Seperti yang disampaikan oleh Hebding (1994) bahwa kelembagaan merupakan nilai-nilai yang melekat pada masyarakat, dimana di dalamnya terjadi stabilitas, konsistensi, serta berfungsi sebagai pengontrol dan pengatur fungsi perilaku.

Berdasarkan beberapa pengertian para ahli terkait kelembagaan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kelembagaan memiliki perhatian kepada perilaku

sosial yang dibangkitkan oleh norma-norma masyarakat. Kelembagaan juga memusatkan perhatiannya kepada nilai-nilai dan tujuan yang mengacu pada suatu prosedur, kepastian, dan panduan masyarakat untuk melaksanakan suatu tindakan tertentu.

Kelembagaan pada dasarnya juga memiliki maksud serta tujuan yang secara prinsipil tidak berbeda dengan norma sosial, karena lembaga sosial sebenarnya memang produk dari norma sosial. Tujuan dari didirikannya kelembagaan selain untuk mengatur agar kebutuhan hidup manusia dapat terpenuhi secara memadai, juga sekaligus untuk mengatur agar kehidupan sosial warga masyarakat bisa berjalan dengan tertib dan lancar sesuai dengan kaidah yang berlaku.

Menurut Soerjono Soekanto (1970), kelembagaan di dalam masyarakat dengan demikian harus dilaksanakan fungsi-fungsi berikut:

- 1) Memberi pedoman pada anggota masyarakat tentang bagaimana bertingkah laku atau bersikap di dalam usaha untuk memenuhi segala kebutuhan hidupnya. Dengan demikian lembaga sosial telah siap dengan berbagai aturan atau kaidah-kaidah sosial yang dapat harus dipergunakan oleh setiap anggota masyarakat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.
- 2) Menjaga keutuhan masyarakat dari ancaman perpecahan atau disintegrasi masyarakat. Norma-norma sosial yang terdapat dalam lembaga sosial akan berfungsi untuk mengatur pemenuhan kebutuhan kebutuhan hidup dari setiap warganya secara adil atau memadai, sehingga dapat terwujudnya kesatuan yang tertib.
- 3) Berfungsi untuk memberikan pegangan dalam mengadakan sistem pengendalian sosial (*social control*). Sanksi-sanksi atas pelanggaran norma-norma sosial merupakan sarana agar setiap warga masyarakat tetap konform dengan norma-norma sosial itu, sehingga tertib sosial dapat terwujud.

Max Weber (dalam Rasyid Thaha, 2016) berpendapat bahwa kelembagaan adalah suatu bentuk organisasi yang paling efisien dan rasional.

Hal itu digambarkan dengan menunjukkan apa yang menjadi karakteristik kelembagaan yaitu:

- 1) Kewenangan yang berjenjang sesuai dengan tingkatan organisasi.
- 2) Spesialisasi tugas, kewajiban, dan tanggung jawab.
- 3) Posisi didesain sebagai jabatan.
- 4) Penggantian dalam jabatan secara terencana.
- 5) Jabatan bersifat impersonal.
- 6) Suatu sistem aturan dan prosedur yang standar untuk menegakkan disiplin dan pengendaliannya.
- 7) Kualifikasi yang rinci mengenai individu yang akan memangku jabatan.
- 8) Perlindungan terhadap individu dari pemecatan.

c. Unsur-Unsur Kelembagaan

Dari berbagai definisi yang ada, dapat kita rangkum berbagai unsur penting dari kelembagaan, di antaranya adalah:

- 1) Institusi merupakan landasan untuk membangun tingkah laku sosial masyarakat;
- 2) Norma tingkah laku yang mengakar dalam masyarakat dan diterima secara luas untuk melayani tujuan bersama yang mengandung nilai tertentu dan menghasilkan interaksi antar manusia yang terstruktur;
 - a) Peraturan dan penegakan aturan/hukum;
 - b) Aturan dalam masyarakat yang memfasilitasi koordinasi dan kerjasama dengan dukungan tingkah laku, hak dan kewajiban anggota;
 - 1) Kode etik;
 - 2) Kontrak;
 - 3) Pasar;
 - 4) Hak milik (*property rights* atau *tenureship*);
 - 5) Organisasi;
 - 6) Insentif untuk menghasilkan tingkah laku yang diinginkan.

Dari berbagai elemen di atas dapat kita lihat bahwa definisi institusi atau kelembagaan didominasi oleh unsur-unsur aturan, tingkahlaku atau kode etik, norma, hukum dan faktor pengikat lainnya antar anggota masyarakat yang membuat orang saling mendukung dan bisa berproduksi atau menghasilkan sesuatu karena ada keamanan, jaminan akan penguasaan atas sumber daya alam yang didukung oleh peraturan dan penegakan hukum serta insentif untuk mentaati aturan atau menjalankan institusi. Tidak ada manusia atau organisasi yang bisa hidup tanpa interaksi dengan masyarakat atau organisasi lain yang saling mengikat.

Memperhatikan latar belakang teori di atas, maka kita ingin mendekati analisis kelembagaan dari dua sudut utama yaitu lembaga sebagai organisasi dan lembaga sebagai aturan main sebagaimana tersebut di atas. Berbeda dengan pengembangan kelembagaan dalam bisnis, perdagangan dan industri, pengembangan kelembagaan dalam usaha masyarakat cukup sulit mengingat kompleksnya komponen-komponen dalam pengembangannya. Ada aspek ekologi, teknologi, sistem produksi pertanian, pengelolaan hutan, sosial, ekonomi dan politik. Terlepas dari kompleksitas permasalahan yang ada, kelembagaan dan kebijakan yang berkaitan dengan usaha-usaha masyarakat tidak terlepas dari sejarah terbentuknya kelembagaan yang relevan dengan komponen penyusun usaha tersebut, utamanya kelembagaan sosial dan politik. Analisis kelembagaan perlu dibedakan dari analisis para pihak (*stakeholder analysis*) yang akhir-akhir ini banyak dibicarakan.

Ketidaksepahaman tersebut dapat diurai, dengan pertama-tama melihat, apa sesungguhnya objek yang menjadi perhatian. Pada hakikatnya, objek ini mengkaji dua hal yang berbeda dengan dua istilah yang satu sama lain tidak konsisten. Dua istilah yang dimaksud adalah “kelembagaan” dan “organisasi”, dan dua aspek tersebut adalah “aspek kelembagaan” dan “aspek keorganisasian”.

Jika melihat pada konsep sosiologi akhir abad 19 sampai awal abad 20, para ahli menggunakan *entry* istilah yang berbeda, namun membicarakan hal yang sama. Sebagian ahli mendefinisikan kelembagaan yang mencakup aspek

organisasi, sebaliknya ada yang memasukkan aspek-aspek kelembagaan dibawah topik organisasi sosial. Sesungguhnya ada dua objek pokok yang berbeda yang dibicarakan dalam hal ini. Pertama adalah apa yang disebut Koentjaraningrat dengan ‘wujud idealkebudayaan’ atau Colley menyebutnya dengan *public mind* atau Gillin dan Gillin menyebutnya dengan *cultural*; sementara yang kedua adalah “struktur”.

Jika dicermati, maka sesungguhnya ada dua hal yang menjadi kajian dalam kelembagaan sosial (ataupun organisasi sosial). Menurut Knight (1952): “*The term institution has two meanings One type... may be said to be created by the ‘invisible hand’.The other type is of course the deliberately made....*”. (Knight, 1952:51) Kelembagaan memiliki dua bentuk, yaitu sesuatu yang dibentuk oleh masyarakat itu sendiri, serta yang datang dari luar yang sengaja dibentuk. Meskipun ia membedakannya berdasarkan asal terbentuknya, namun di sana melekat berbagai perbedaan pokok. Apa yang menurut Knight terbentuk dengan sendirinya (*invisible hand*), bagi sosiolog Sumner hal itu dapat dijelaskan dengan gamblang, yaitu berawal dari *folkways* yang meningkat menjadi *custom*, lalu berkembang menjadi *mores*, dan matang ketika menjadi *norm*.

Pernyataan bahwa kelembagaan (atau organisasi) memiliki dua bentuk, juga dinyatakan oleh Uphoff (1986), bahwa: “*Some kinds of institutions have an organizational form with roles and structures, whereas others exist as pervasive influences on behaviour*”. Dua hal yang dimaksudnya disini adalah organisasi dalam bentuk *roles* (peran) dan *struktur*, serta sesuatu yang mempengaruhi perilaku. Sesuatu yang terakhir ini adalah ‘norma’ yang diturunkan dari ‘nilai’ yang hidup dalam suatu kelompok masyarakat.

Lebih jauh Uphoff menyatakan, bahwa intitusi memiliki dua orientasi, yaitu *roleoriented* dan *rule-oriented*; namun kelembagaan lebih fokus kepada *rules*. Secara jelas Uphoff mengakui adanya aspek organisasi dalam kelembagaan; namun “pengembangan kelembagan” (*institutional development*) hanya difokuskan kepada kelembagaan yang memiliki struktur, serta organisasi yang potensial untuk dikembangkan.

Selaras dengan itu, Beals (1977) yang masuk melalui *social organization* menyatakan bahwa suatu organisasi dapat dipandang dari sisi struktural dan proses. Melihat secara struktural, adalah bagaimana hubungan atau cara-cara bagaimana anggota diorganisasikan, yang menyangkut posisi masing-masing anggota. Sedangkan secara proses dalam arti berbagai aktifitas atau perilaku yang diharapkan dari anggota, yaitu batasan berperilaku yang boleh atau tidak boleh. (Beals, 1977:423)

d. Obyek dan Kajian Kelembagaan

Ketidaksepahaman tersebut dapat diurai, dengan pertama-tama melihat, apa sesungguhnya objek yang menjadi perhatian. Pada hakikatnya, objek ini mengkaji dua hal yang berbeda dengan dua istilah yang satu sama lain tidak konsisten. Dua istilah yang dimaksud adalah ‘kelembagaan’ dan ‘organisasi’, dan dua aspek tersebut adalah ‘aspek kelembagaan’ dan ‘aspek keorganisasian’.

Sebagian ahli mendefinisikan kelembagaan yang mencakup aspek organisasi, sebaliknya ada yang memasukkan aspek-aspek kelembagaan dibawah topik organisasi sosial. Sesungguhnya ada dua objek pokok yang berbeda yang dibicarakan dalam hal ini. Pertama adalah apa yang disebut Koentjaraningrat dengan “wujud ideal kebudayaan” atau Colley menyebutnya dengan *public mind* atau Gillin dan Gillin menyebutnya dengan *cultural*; sementara yang kedua adalah “struktur”. (Soemardi, 1964:75)

Dalam penelusuran secara kronologis terlihat bagaimana kedua objek tersebut yang pada awalnya selalu berbaur, kemudian menjadi. (Mitchell, 1968:173) Hal ini disebabkan karena sosiolog hanya mengenal satu kata saja dalam menerangkan fenomena sosial: *institution* saja atau *organization* saja. Pada akhirnya, kira-kira mulai tahun 1950-an, terjadi perubahan yang mendasar, dimana istilah *institution* semakin terfokus kepada aspek-aspek nilai, norma dan perilaku; sedangkan *organization* terfokus kepada struktur. Perhatikan dua definisi berikut antara yang menggunakan *social institution* dengan Cooley yang menggunakan *social organization*. Sumner memasukkan

aspek struktur ke dalam pengertian kelembagaan (dalam Soemardjan dan soemardi, 1964): “*An institution consists of a concept (idea, notion, doctrine, interest) and structure. The structure is a framework, or apparatus, or perhaps only a number of functionaries set to operate in prescribed ways at a certain conjuncture. The structure holds the concepts and furnishes instrumentalities for bringing it into the world of facts and action in a way to serve the interest of men in society*”. (Soemardi, 1964:75)

Sebaliknya Cooley dalam buku *Social Organization* yang terbit tahun 1909, memasukkan objek mental dalam pembahasannya tentang grup primer. Ia menyatakan (dalam Mitchell, 1968): “.... *his view of social organization as the ‘differentiated unity of mental or social life’..... mind and one’s conception of self are shaped through social interaction, and social organization is nothing more than the shared activities and understanding which social interaction requires*”. (Mitchell, 1968:173)

Nilai dan norma juga merupakan aspek yang dikaji dalam organisasi sosial oleh Emile Durkheim (dalam *Le Suicide* yang terbit tahun 1897) Ia menyatakan bahwa: “.... *social integration and individual regulation through consensus about morals and values*”. Demikian pula dengan Soekanto yang melihat norma dalam organisasi sosial. Ia berpendapat bahwa organisasi sosial adalah norma-norma yang diwujudkan dalam hubungan antar manusia. (Soerjono, 1999:218) Jelaslah, apa yang dimaksudnya dengan ‘organisasi sosial’ disini tidak berbeda dengan apa yang dimaksud dengan *social institution* oleh Sumner atau Cooley dengan tekanan pada *established norm*.

Jika dicermati, maka sesungguhnya ada dua hal yang menjadi kajian dalam kelembagaan sosial (ataupun organisasi sosial). Menurut Knight (1952): “*The term institution has two meanings One type... may be said to be created by the ‘invisible hand’.The other type is of course the deliberately made....*”. (Knight, 1952:51) Kelembagaan memiliki dua bentuk, yaitu sesuatu yang dibentuk oleh masyarakat itu sendiri, serta yang datang dari luar yang sengaja dibentuk. Meskipun ia membedakannya berdasarkan asal terbentuknya, namun di sana melekat berbagai perbedaan pokok. Apa

yang yang menurut Knight terbentuk dengan sendirinya (*invisible hand*), bagi sosiolog Sumner hal itu dapat dijelaskan dengan gamblang, yaitu berawal dari *folkways* yang meningkat menjadi *custom*, lalu berkembang menjadi *mores*, dan matang ketika menjadi *norm*. Sementara, bagi Norman Uphoff, apa yang datang dari luar ini disebut dengan organisasi.

Pernyataan bahwa kelembagaan (atau organisasi) memiliki dua bentuk, juga dinyatakan oleh Uphoff (1986), bahwa: “*Some kinds of institutions have an organizational form with roles and structures, whereas others exist as pervasive influences on behaviour*”. Dua hal yang dimaksudkan disini adalah organisasi dalam bentuk *roles* (peran) dan *struktur*, serta sesuatu yang mempengaruhi perilaku. Sesuatu yang terakhir ini adalah ‘norma’ yang diturunkan dari ‘nilai’ yang hidup dalam suatu kelompok masyarakat. (Uphoff, 1986:8)

Selaras dengan itu, *social organization* menyatakan bahwa suatu organisasi dapat dipandang dari sisi struktural dan proses. Melihat secara struktural, adalah bagaimana hubungan atau cara-cara bagaimana anggota diorganisasikan, yang menyangkut posisi masing-masing anggota. Sedangkan secara proses dalam arti berbagai aktifitas atau perilaku yang diharapkan dari anggota, yaitu batasan berperilaku yang boleh atau tidak boleh. (Beals, 1977:423)

B. Hasil Penelitian Yang Relevan

1. Helisia Margahana (2020) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompetensi, *Reward* Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Dosen STIE Trisna Negara”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi, reward dan pengembangan Karir berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja dosen STIE Trisna Negara, Belitang. Kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan. Sedangkan Reward dan Pengembangan karir secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja Dosen STIE Trisna Negara.
2. Agus Halim (2020) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kemampuan Intellectual Capital, Pemberian *Reward* Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Stie Muhammadiyah Mamuju Di Kabupaten Mamuju Sulawesi Barat”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan antara intellectual capital terhadap kinerja dosen STIE Muhammadiyah Mamuju. 2) Terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan antara reward terhadap kinerja dosen STIE Muhammadiyah Mamuju. 3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja dosen STIE Muhammadiyah Mamuju. 4) Kepuasan kerja merupakan variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja dosen STIE Muhammadiyah Mamuju.
3. Sakinah (2020) dalam penelitan yang berjudul “Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Labuhan Batu”. Hasil temuan penelitian diperoleh reward berpengaruh langsung positif terhadap kinerja dosen Perguruan Tinggi Swasta Labuhan Batu secara langsung sebesar 19,87 % dan sisanya ditentukan keadaan lain. Kesimpulan dari penelitian ini reward berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen Perguruan Tinggi Swasta Labuhan Batu. Dengan perkataan lain, semakin baik reward semakin tinggi kinerja dosen Perguruan Tinggi Swasta Labuhan Batu. Implikasi dari teori ini, kinerja dosen adalah membahas tentang hasil dari perilaku/ kerja dosen yang memberikan kontribusi terhadap mahasiswa secara pribadi dan organisasi dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi. Ada faktor yang

mempengaruhi kinerja seseorang dalam bekerja. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima diperoleh koefisien jalur yang signifikan antara pemberian penghargaan (reward) dengan kinerja dosen, yaitu: $\rho_{62} = 0,193$, pengaruh langsung reward dengan kinerja dosen sebesar $0,1932 = 0,037$. Dengan demikian, reward yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan kinerja dosen adalah sebesar 3,7 %.

4. Indah Ramadania (2022) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh *Reward*, Budaya Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Dosen Politeknik Stia Lan Bandung”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa reward, budaya organisasi, dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja dosen di Politeknik STIA LAN Bandung. Berdasarkan hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa reward, budaya organisasi, dan kompetensi secara simultan mempunyai pengaruh terhadap kinerja dosen Politeknik STIA LAN Bandung sebesar 84,7%. Sedangkan secara parsial pengaruh reward terhadap kinerja dosen Politeknik STIA LAN Bandung sebesar 49,8%. Budaya organisasi terhadap kinerja dosen Politeknik STIA LAN Bandung sebesar 71,0%. Dan kompetensi terhadap kinerja dosen Politeknik STIA LAN Bandung memiliki pengaruh sebesar 81,4%.
5. Meylan Sukmawati Husin (2024) dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Pemberian *Reward* Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Dinas Pariwisata, Kepemudaan Dan Olahraga Kota Gorontalo”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) ditunjukkan dengan nilai t-hitung $7,728 > 1,669$, sedangkan Reward berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) ditunjukkan dengan nilai t-hitung $2,026 > 1,669$. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan Kepuasan Kerja dan Reward mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai Dinas Pariwisata, Kepemudaan dan Olahraga Kota Gorontalo ditunjukkan dengan nilai F-hitung $65,450 > 3,14$ dengan taraf signifikan 0,05. Variabel Kepuasan Kerja dan Reward dalam menjelaskan variabel Organizational Citizenship

Behavior (OCB) yakni sebesar 67,2% dan sisanya 32,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Dengan demikian hipotesis penelitian telah teruji kebenarannya dan dapat diterima.

6. Fauzi Abubakar (2015) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Interpersonal antara Dosen dan Mahasiswa Terhadap Motivasi Belajar dan Prestasi Akademik Mahasiswa”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal antara dosen dan mahasiswa berpengaruh terhadap motivasi belajar sebesar 24,4 % dengan koefisien regresi 0,469 dan konstanta 18,644. Sedangkan untuk variabel prestasi akademik, 1,04 % dipengaruhi oleh komunikasi interpersonal dosen dan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.
7. Muh.Tahir (2018) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Efektivitas Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah Di Sulawesi Selatan”. Hasil penelitian menemukan bahwa Komunikasi organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Efektivitas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen. Efektivitas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Efektivitas kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.
8. Indra Novianto (2020) dalam penelitiannya yang berjudul “Kompetensi Komunikasi Pengajar Perguruan Tinggi Di Era Digital”. Hasil penelitian ini berdasarkan teori kompetensi komunikasi dari dimensi kognitif adalah jawaban mendominasi yang cocok antara mahasiswa dengan pengajar yaitu pengajar yang berkompentensi adalah pengajar yang harus memiliki sikap dan kepribadian yang ramah dan mampu memberikan pengertian pada mahasiswanya. Dari dimensi perilaku yaitu pentingnya keterlibatan interaksi

pengajar agar mahasiswa bisa jauh lebih mengerti tentang materi diajarkan karena karna setiap mahasiswa memiliki daya tanggap yang berbeda.

9. Ircham Surahman (2023) dalam penelitiannya yang berjudul “Komunikasi Dosen Dalam Meningkatkan Efektivitas Penyelesaian Tugas Akhir Mahasiswa Pada Prodi Manajemen Pendidikan Islam Di Universitas Darunnajah Jakarta”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pertama kebijakan manajemen pendidikan Islam Darunnajah terkait penyelesaian tugas akhir mahasiswa telah dirancang dengan baik dan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh kampus Universitas Darunnajah. Namun, masih terdapat beberapa kendala yang dihadapi oleh mahasiswa dalam menyelesaikan tugas akhir mereka, seperti kurangnya akses ke sumber daya dan kurangnya dukungan dari dosen. Kedua dalam hal efektivitas komunikasi dosen dan mahasiswa, penelitian ini menemukan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi dosen dan Mahasiswa, seperti penggunaan media komunikasi yang tepat dan ketersediaan waktu yang cukup untuk diskusi. Dosen juga perlu memperhatikan kebutuhan mahasiswa dan memberikan dukungan yang cukup agar mahasiswa dapat menyelesaikan tugas akhir mereka dengan baik. Oleh karena itu kebijakan manajemen pendidikan Islam Darunnajah terkait penyelesaian tugas akhir mahasiswa telah dirancang dengan baik, namun masih perlu ditingkatkan dalam hal dukungan dan akses sumber daya. Efektivitas komunikasi dosen dan mahasiswa juga dapat ditingkatkan dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi.
10. Laila Irawati (2024) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen”. Hasil penelitian ini adalah komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen berdasarkan hasil uji hipotesis yang diperoleh dengan nilai probability. Komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dosen dengan persamaan regresi $Y = 4,597 + 0,630X_1 + 0,200X_2$, nilai koefisien korelasi sebesar 0,891 dan nilai koefisien determinasi sebesar 0,794 atau 74,9% sedangkan sisanya sebesar 20,6% dipengaruhi oleh faktor lain.

Uji hipotesis diperoleh nilai $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$ ($191,101 > 3,09$). Dengan demikian H_0 ditolak dan H_3 diterima, artinya terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja dosen di STIKes Widya Dharma Husada Tangerang Selatan.

11. Farihah Sulasiah (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Ekstrinsik Terhadap Hasil Belajar Peserta Diklat Penguatan Kepala Sekolah Negeri Di Provinsi DKI Jakarta Tahun 2019. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) motivasi intrinsik secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap hasil belajar peserta diklat dengan F hitung – 95,452 dan signifikansi (p) sebesar 0,000 ($p < 0,05$) dan kontribusi sebesar 36,1%; 2) motivasi ekstrinsik secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap hasil belajar peserta diklat dengan F hitung - 41,992 dan signifikansi (p) $< 0,05$ dan kontribusi sebesar 19,91%; 3) motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap hasil belajar peserta diklat, dengan F hitung 52.587 dan signifikansi (p) $< 0,05$ dan kontribusi sebesar 38,5%.
12. Fahrian Harza Maulana (2019) dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BTN Kantor Cabang Malang”. Hasil penelitian skripsi ini menunjukkan bahwa variabel motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis dengan hasil R sebesar 0,794 (7,94 %) yang berarti antara ketiga variabel bebas mempunyai pengaruh yang cukup kuat, sedangkan R square sebesar 0,630 (63 %) ketiga variabel bebas berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan sisanya 37 % dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.
13. Rakhmat Triadi (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Yang Di Mediasi Oleh Komitmen Organisasi (Studi Pada Pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang)”. Hasil analisis motivasi intrinsik berpengaruh positif

signifikan terhadap komitmen organisasi sehingga diartikan semakin tinggi motivasi intrinsik maka semakin tinggi komitmen organisasi. Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, sehingga diartikan semakin tinggi motivasi ekstrinsik maka semakin tinggi komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga diartikan semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi kinerja pegawai. Motivasi intrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga diartikan semakin tinggi motivasi intrinsik maka semakin tinggi kinerja pegawai. Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga diartikan semakin tinggi motivasi ekstrinsik maka semakin tinggi kinerja pegawai. Hasil uji sobel menunjukkan motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

14. Inggriani Novita Widiawaty (2020) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah”. Kesimpulan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik secara Bersama - sama atau simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini didukung dengan nilai F-hitung sebesar 55,073 pada tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 yang berarti bahwa nilai F-hitung tersebut lebih besar dari nilai F-tabel yaitu $55,073 > 3,090$. Motivasi intrinsik secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini didukung dengan nilai t-hitung sebesar 7,258 pada tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 yang berarti bahwa nilai t-hitung tersebut lebih besar dari nilai t-tabel yaitu $7,258 > 1,984$. Motivasi ekstrinsik secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini didukung dengan nilai t-hitung sebesar 2,033 pada tingkat signifikansi sebesar 0,045 yang lebih kecil

dari 0,05 yang berarti bahwa nilai t-hitung tersebut lebih besar dari nilai t-tabel yaitu $2,033 > 1,984$.

15. Catur Widayati (2017) dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Hanken Indonesia Cibitung”. Hasil penelitian menunjukkan Gaya Kepemimpinan Transformasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dari hasil pengujian hipotesis (uji t) yang menunjukkan nilai signifikansi dari variabel bebas.
16. Neny Nurainy (2020) dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Serta Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kelurahan Pondok Ranji Kecamatan Ciputat Timur Tangerang Selatan”. Hasil penelitian ini membuktikan terdapat : Hasil penelitian ini membuktikan terdapat: (1) Ada pengaruh dari kepemimpinan *transformasional idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration* terhadap pengaruh kepuasan kerja guru. Perhitungan pada uji t didapat nilai t hitung lebih dari t tabel, hal tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pengaruh kepuasan kerja guru. (2) Ada pengaruh kepemimpinan transformasional *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration* terhadap pengaruh kinerja guru. Perhitungan pada uji t didapat nilai t hitung lebih besar dari t tabel, hal tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.
17. Putri Tahira Amalia (2021) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Kasus Pada Pengadilan Negeri Takalar). (Dibimbing oleh Musran Munizu dan Fauziah Umar). Pada hasil penelitian ini diperoleh kepemimpinan transformasional

berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

18. Mustofa Fahmi (2022) dalam penelitiannya yang berjudul “Kepemimpinan Transformasional di Madrasah Berbasis Al-Qur’an”. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional di madrasah berbasis Al-Qur’an adalah sebuah kepemimpinan profetik yang mengacu pada sifat-sifat kenabian untuk membimbing, menggerakkan, dan memotivasi bawahan untuk berprestasi. Kesimpulan ini terbangun dari diintegrasikannya teori transforming leadership dan teori organizational culture, sehingga dimensi individual influence menghasilkan keteladanan, inspirational motivation menghasilkan motivasi, intellectual stimulation menghasilkan musyawarah untuk menggali ide dari setiap anggota dan individual consideration menghasilkan sebuah jalinan komunikasi dua arah bersifat emosional. Keempat dimensi ini kemudian menjadi pendekatan yang tidak saja bersifat sosiologis tetapi juga teologis.
19. Ahmadi Noor Supit (2023) dalam penelitiannya yang berjudul “ Pengaruh Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pimpinan Melalui Organisasi Terhadap Kinerja Pimpinan Melalui Komitmen Organisasional di Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan transformasional di BPKP secara empiris dibentuk oleh sikap yang dimiliki penguasaan ilmu pengetahuan dan semangat empati. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi mempengaruhi komitmen, dan kepemimpinan transformasional dan budaya perusahaan berpengaruh terhadap kinerja; terdapat pengaruh antara komitmen

terhadap interpretasi, dan pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi kinerja melalui komitmen.

20. Susilo (2017) dalam penelitian yang berjudul “Manajemen Kelembagaan Dan Akademik Lembaga Pendidikan Ma’arif Nahdlatul Ulama Kota Samarinda Kalimantan Timur”. Hasil analisis data ini menunjukkan bahwa tiga sekolah dasar Muslim Ma'arif NU yang berlokasi di kota Samarinda, yaitu MI 01 di Palaran, MI.02 Sindang Sari, MI 03 Jln. Rukun Samarinda Seberang, mereka masih lari pelan. Ringkasan penelitian ini, dari tiga Ma'arif NU Samarinda, bahwa masih membutuhkan keahlian tinggi untuk membangun institusi ini.
21. Ahmad Zaenuri (2018) dalam penelitian yang berjudul “Transformasi Kelembagaan Perguruan Tinggi Agama Islam Dan Pengaruhnya Terhadap manajemen Kelembagaan”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi kelembagaan PTAI membawa dampak pada perubahan manajemen bidang kemahasiswaan, dosen, kurikulum, sarana prasarana dan pengelola.
22. Hendra (2023) dalam penelitiannya yang berjudul “Pembaharuan Kelembagaan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam: Tantangan Dan Peluang Dalam Era Modernisasi”. Penelitian ini membahas tantangan dan peluang yang dihadapi oleh perguruan tinggi keagamaan Islam dalam menghadapi era modernisasi. Beberapa tantangan yang dihadapi antara lain kurikulum yang belum dikembangkan berdasarkan landasan sejarah dan khazanah keilmuan IHE, paradigma keilmuan yang cenderung dikotomis, dan kendala administratif dan birokratis dalam transformasi institusi. Selain itu, perguruan tinggi keagamaan Islam perlu mengembangkan budaya multikultural yang inklusif dan mendorong toleransi antar mahasiswa dengan latar belakang agama dan pemahaman yang berbeda. Artikel ini juga membahas strategi yang dapat dilakukan oleh perguruan tinggi keagamaan Islam untuk memperkuat kelembagaan, seperti membangun budaya organisasi kompetitif, mempertimbangkan strategi pemasaran yang tepat, dan memperhatikan faktor internal dan eksternal lembaga dalam menentukan strategi keunggulan daya saing.

C. KERANGKA BERPIKIR

1. Pengaruh langsung antara sistem *reward* (X_1) terhadap efektivitas kelembagaan (X_5)

Sistem *reward* adalah suatu cara yang digunakan oleh seseorang karena hasil baik untuk memberikan penghargaan kepada seseorang karena sudah mengerjakan suatu hal yang benar, dengan tujuan agar senantiasa melakukan pekerjaan yang baik dan terpuji serta sehingga seseorang itu bisa semangat lagi dalam mengerjakan tugas tersebut. Contohnya seorang guru telah memberikan penghargaan atau pujian kepada siswa yang telah menjawab pertanyaannya dengan baik, maka siswa itu semangat lagi untuk menjawab dan menyelesaikan tugastugas yang diberikan.

Efektivitas kelembagaan adalah ukuran sekumpulan norma dan kondisi-kondisi ideal (sebagai subyek dari perubahan dramatis) yang direproduksi secara kurang sempurna melalui kebiasaan pada masing-masing generasi individu berikutnya yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) suatu lembaga yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu. Dengan demikian efektivitas kelembagaan berperan sebagai stimulus dan petunjuk terhadap perilaku individu.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diduga sistem *reward* dengan efektivitas kelembagaan akan lebih meningkatkan efektivitas kelembagaan di perguruan tinggi. Oleh karena itu dapat diduga terdapat pengaruh langsung sistem *reward* terhadap efektivitas kelembagaan.

2. Pengaruh langsung antara sistem *reward* (X_1) terhadap kepemimpinan transformasional (X_4)

Sistem *reward* adalah suatu cara yang digunakan oleh seseorang karena hasil baik untuk memberikan penghargaan kepada seseorang karena sudah mengerjakan suatu hal yang benar, dengan tujuan agar senantiasa melakukan pekerjaan yang baik dan terpuji serta sehingga seseorang itu bisa semangat lagi dalam mengerjakan tugas tersebut. Contohnya seorang guru telah memberikan penghargaan atau pujian kepada siswa yang telah menjawab pertanyaannya dengan

baik, maka siswa itu semangat lagi untuk menjawab dan menyelesaikan tugastugas yang diberikan.

Menurut Robbins & Judge (2015), kepemimpinan transformasional yaitu para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan demi keuntungan organisasi. Dalam kepemimpinan transformasional memberikan kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal, Gibson (2008).

Kepemimpinan transformasional dapat memiliki pengaruh yang luar biasa bagi para pengikutnya, para pekerja dengan para pemimpin yang transformasional memiliki kepercayaan diri yang lebih besar dalam kemampuannya untuk bekerja dengan kreatif di tempat mereka bekerja dan tingkat kreativitas yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional akan lebih efektif jika para pemimpin dapat berinteraksi secara langsung dengan tenaga kerja pada saat pengambilan keputusan dibandingkan pada saat ketika mereka melaporkan kepada para dewan direksi eksternal atau berhubungan dengan struktur birokrasi yang rumit.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diduga sistem *reward* dengan kepemimpinan transformasional akan lebih meningkatkan efektivitas kelembagaan dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu dapat diduga terdapat pengaruh langsung sistem *reward* terhadap kepemimpinan transformasional.

3. Pengaruh langsung antara budaya komunikasi (X₂) terhadap kepemimpinan transformasional (X₄)

Budaya dan komunikasi memiliki hubungan timbal balik. Budaya mempengaruhi komunikasi dan sebaliknya komunikasi mempengaruhi budaya. Karena itulah menjelaskan keterkaitan kedua unsur ini menjadi sedikit rumit. Martin dan Nakayama menjelaskan bahwa melalui budaya dapat mempengaruhi proses dimana seseorang mempersepsi suatu realitas. Semua komunitas dalam semua tempat selalu memanifestasikan atau mewujudkan apa yang menjadi pandangan mereka terhadap realitas melalui budaya. Sebaliknya pula, komunikasi

membantu kita dalam mengkreasikan realitas budaya dari suatu komunitas. (Martin, 2003)

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, ditempat pekerjaan, dipasar, dalam masyarakat atau dimana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam komunikasi. Komunikasi sangat penting bagi kehidupan manusia. Berkembangnya pengetahuan manusia dari hari ke hari karena komunikasi. Komunikasi juga membentuk sistem sosial yang saling membutuhkan satu sama lain, maka dari itu komunikasi dan masyarakat tidak dapat dipisahkan.

Kepemimpinan transformasional dapat memiliki pengaruh yang luar biasa bagi para pengikutnya, para pekerja dengan para pemimpin yang transformasional memiliki kepercayaan diri yang lebih besar dalam kemampuannya untuk bekerja dengan kreatif di tempat mereka bekerja dan tingkat kreativitas yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional akan lebih efektif jika para pemimpin dapat berinteraksi secara langsung dengan tenaga kerja pada saat pengambilan keputusan dibandingkan pada saat ketika mereka melaporkan kepada para dewan direksi eksternal atau berhubungan dengan struktur birokrasi yang rumit.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diduga bahwa budaya komunikasi dengan kepemimpinan transformasional akan lebih meningkatkan efektivitas kelembagaan di perguruan tinggi. Oleh karena itu diduga terdapat pengaruh langsung budaya komunikasi terhadap kepemimpinan transformasional.

4. Pengaruh langsung antara motivasi intrinsik (X₃) terhadap kepemimpinan transformasional (X₄)

Motivasi instrinsik adalah motivasi yang tercakup dalam situasi belajar yang bersumber dari kebutuhan dan tujuan-tujuan siswa sendiri”. (Oemar, 2004:72) Sedangkan menurut Sardiman “motivasi instrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif dan berfungsi tidak perlu dirangsang dari luar karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu”. Dengan kata lain, individu terdorong untuk bertindak laku ke arah tujuan tertentu tanpa adanya

faktor pendorong dari luar. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut di atas dapat dikatakan bahwa motivasi instrinsik adalah motivasi yang tercakup dalam situasi belajar yang bersumber dari kebutuhan dan tujuan-tujuan peserta didik sendiri atau dengan kata lain motivasi instrinsik tidak memerlukan rangsangan dari luar tetapi berasal dari diri peserta didik.

Motivasi adalah suatu dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan dalam rangka memenuhi kebutuhan atau keinginan. Secara proses, motivasi dimulai dari adanya tekanan (*tension*) yang dihasilkan sebagai akibat adanya keinginan atau kebutuhan yang belum terpenuhi, tekanan tersebut kemudian menimbulkan daya dorongan.

Kepemimpinan transformasional dapat memiliki pengaruh yang luar biasa bagi para pengikutnya, para pekerja dengan para pemimpin yang transformasional memiliki kepercayaan diri yang lebih besar dalam kemampuannya untuk bekerja dengan kreatif di tempat mereka bekerja dan tingkat kreativitas yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional akan lebih efektif jika para pemimpin dapat berinteraksi secara langsung dengan tenaga kerja pada saat pengambilan keputusan dibandingkan pada saat ketika mereka melaporkan kepada para dewan direksi eksternal atau berhubungan dengan struktur birokrasi yang rumit.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diduga bahwa motivasi intrinsik dengan akan meningkatkan kepemimpinan transformasional di perguruan tinggi. Oleh karena itu diduga terdapat pengaruh langsung motivasi intrinsik terhadap kepemimpinan transformasional.

5. Pengaruh langsung antara motivasi intrinsik (X_3) terhadap efektivitas kelembagaan(X_5)

Motivasi instrinsik adalah motivasi yang tercakup dalam situasi belajar yang bersumber dari kebutuhan dan tujuan-tujuan siswa sendiri”. (Oemar, 2004:72) Sedangkan menurut Sardiman “motivasi instrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif dan berfungsi tidak perlu dirangsang dari luar karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu”. Dengan kata lain, individu terdorong untuk bertindak laku ke arah tujuan tertentu tanpa adanya

faktor pendorong dari luar. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut di atas dapat dikatakan bahwa motivasi instrinsik adalah motivasi yang tercakup dalam situasi belajar yang bersumber dari kebutuhan dan tujuan-tujuan peserta didik sendiri atau dengan kata lain motivasi instrinsik tidak memerlukan rangsangan dari luar tetapi berasal dari diri peserta didik.

Motivasi adalah suatu dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan dalam rangka memenuhi kebutuhan atau keinginan. Secara proses, motivasi dimulai dari adanya tekanan (*tension*) yang dihasilkan sebagai akibat adanya keinginan atau kebutuhan yang belum terpenuhi, tekanan tersebut kemudian menimbulkan daya dorongan.

Efektivitas kelembagaan adalah ukuran sekumpulan norma dan kondisi-kondisi ideal (sebagai subyek dari perubahan dramatis) yang direproduksi secara kurang sempurna melalui kebiasaan pada masing-masing generasi individu berikutnya yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) suatu lembaga yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu. Dengan demikian efektivitas kelembagaan berperan sebagai stimulus dan petunjuk terhadap perilaku individu.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dididuga bahwa motivasi intrinsik dapat meningkatkan efektivitas kelembagaan di perguruan tinggi. Oleh karena itu diduga terdapat pengaruh langsung motivasi intrinsik terhadap efektivitas kelembagaan.

6. Pengaruh tidak langsung antara sistem *reward* (X₁) terhadap efektivitas kelembagaan (X₅) melalui kepemimpinan transformasional (X₄)

Sistem *reward* adalah suatu cara yang digunakan oleh seseorang karena hasil baik untuk memberikan penghargaan kepada seseorang karena sudah mengerjakan suatu hal yang benar, dengan tujuan agar senantiasa melakukan pekerjaan yang baik dan terpuji serta sehingga seseorang itu bisa semangat lagi dalam mengerjakan tugas tersebut. Contohnya seorang guru telah memberikan penghargaan atau pujian kepada siswa yang telah menjawab pertanyaannya dengan

baik, maka siswa itu semangat lagi untuk menjawab dan menyelesaikan tugastugas yang diberikan.

Kepemimpinan transformasional dapat memiliki pengaruh yang luar biasa bagi para pengikutnya, para pekerja dengan para pemimpin yang transformasional memiliki kepercayaan diri yang lebih besar dalam kemampuannya untuk bekerja dengan kreatif di tempat mereka bekerja dan tingkat kreativitas yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional akan lebih efektif jika para pemimpin dapat berinteraksi secara langsung dengan tenaga kerja pada saat pengambilan keputusan dibandingkan pada saat ketika mereka melaporkan kepada para dewan direksi eksternal atau berhubungan dengan struktur birokrasi yang rumit.

Efektivitas kelembagaan adalah ukuran sekumpulan norma dan kondisi-kondisi ideal (sebagai subyek dari perubahan dramatis) yang direproduksi secara kurang sempurna melalui kebiasaan pada masing-masing generasi individu berikutnya yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) suatu lembaga yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu. Dengan demikian efektivitas kelembagaan berperan sebagai stimulus dan petunjuk terhadap perilaku individu.

Berdasarkan uraian di atas maka diduga sistem *reward* dapat meningkatkan efektivitas kelembagaan melalui kepemimpinan transformasional di perguruan tinggi. Oleh karena itu terdapat pengaruh tidak langsung sistem *reward* melalui kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas kelembagaan.

7. Pengaruh tidak langsung antara budaya komunikasi (X₂) terhadap efektivitas kelembagaan (X₅) melalui kepemimpinan transformasional (X₄)

Budaya dan komunikasi memiliki hubungan timbal balik. Budaya mempengaruhi komunikasi dan sebaliknya komunikasi mempengaruhi budaya. Karena itulah menjelaskan keterkaitan kedua unsur ini menjadi sedikit rumit. Martin dan Nakayama menjelaskan bahwa melalui budaya dapat mempengaruhi proses dimana seseorang mempersepsi suatu realitas. Semua komunitas dalam semua tempat selalu memanifestasikan atau mewujudkan apa yang menjadi

pandangan mereka terhadap realitas melalui budaya. Sebaliknya pula, komunikasi membantu kita dalam mengkreasikan realitas budaya dari suatu komunitas. (Martin, 2003)

Kepemimpinan transformasional dapat memiliki pengaruh yang luar biasa bagi para pengikutnya, para pekerja dengan para pemimpin yang transformasional memiliki kepercayaan diri yang lebih besar dalam kemampuannya untuk bekerja dengan kreatif di tempat mereka bekerja dan tingkat kreativitas yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional akan lebih efektif jika para pemimpin dapat berinteraksi secara langsung dengan tenaga kerja pada saat pengambilan keputusan dibandingkan pada saat ketika mereka melaporkan kepada para dewan direksi eksternal atau berhubungan dengan struktur birokrasi yang rumit.

Efektivitas kelembagaan adalah ukuran sekumpulan norma dan kondisi-kondisi ideal (sebagai subyek dari perubahan dramatis) yang direproduksi secara kurang sempurna melalui kebiasaan pada masing-masing generasi individu berikutnya yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) suatu lembaga yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu. Dengan demikian efektivitas kelembagaan berperan sebagai stimulus dan petunjuk terhadap perilaku individu.

Berdasarkan uraian di atas maka diduga terdapat pengaruh tidak langsung budaya komunikasi melalui kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas kelembagaan.

8. Pengaruh tidak langsung antara motivasi intrinsik (X₃) terhadap efektivitas kelembagaan (X₅) melalui kepemimpinan transformasional (X₄)

Motivasi instrinsik adalah motivasi yang tercakup dalam situasi belajar yang bersumber dari kebutuhan dan tujuan-tujuan siswa sendiri”. (Oemar, 2004:72) Sedangkan menurut Sardiman “motivasi instrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif dan berfungsi tidak perlu dirangsang dari luar karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu”. Dengan kata lain, individu terdorong untuk bertindak laku ke arah tujuan tetentu tanpa adanya

faktor pendorong dari luar. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut di atas dapat dikatakan bahwa motivasi instrinsik adalah motivasi yang tercakup dalam situasi belajar yang bersumber dari kebutuhan dan tujuan-tujuan peserta didik sendiri atau dengan kata lain motivasi instrinsik tidak memerlukan rangsangan dari luar tetapi berasal dari diri peserta didik.

Kepemimpinan transformasional dapat memiliki pengaruh yang luar biasa bagi para pengikutnya, para pekerja dengan para pemimpin yang transformasional memiliki kepercayaan diri yang lebih besar dalam kemampuannya untuk bekerja dengan kreatif di tempat mereka bekerja dan tingkat kreativitas yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional akan lebih efektif jika para pemimpin dapat berinteraksi secara langsung dengan tenaga kerja pada saat pengambilan keputusan dibandingkan pada saat ketika mereka melaporkan kepada para dewan direksi eksternal atau berhubungan dengan struktur birokrasi yang rumit.

Efektivitas kelembagaan adalah ukuran sekumpulan norma dan kondisi-kondisi ideal (sebagai subyek dari perubahan dramatis) yang direproduksi secara kurang sempurna melalui kebiasaan pada masing-masing generasi individu berikutnya yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) suatu lembaga yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu. Dengan demikian efektivitas kelembagaan berperan sebagai stimulus dan petunjuk terhadap perilaku individu.

Berdasarkan uraian di atas maka diduga terdapat pengaruh tidak langsung motivasi intrinsik melalui kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas kelembagaan.

9. Pengaruh simultan antara sistem *reward* (X₁), budaya komunikasi (X₂), motivasi intrinsik (X₃) dan kepemimpinan transformasional (X₄) terhadap efektivitas kelembagaan (X₅)

Sistem *reward* adalah suatu cara yang digunakan oleh seseorang karena hasil baik untuk memberikan penghargaan kepada seseorang karena sudah mengerjakan suatu hal yang benar, dengan tujuan agar senantiasa melakukan pekerjaan yang baik dan terpuji serta sehingga seseorang itu bisa semangat lagi

dalam mengerjakan tugas tersebut. Contohnya seorang guru telah memberikan penghargaan atau pujian kepada siswa yang telah menjawab pertanyaannya dengan baik, maka siswa itu semangat lagi untuk menjawab dan menyelesaikan tugastugas yang diberikan.

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, ditempat pekerjaan, dipasar, dalam masyarakat atau dimana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam komunikasi. Komunikasi sangat penting bagi kehidupan manusia. Berkembangnya pengetahuan manusia dari hari ke hari karena komunikasi. Komunikasi juga membentuk sistem sosial yang saling membutuhkan satu sama lain, maka dari itu komunikasi dan masyarakat tidak dapat dipisahkan.

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang tercakup dalam situasi belajar yang bersumber dari kebutuhan dan tujuan-tujuan siswa sendiri”. (Oemar, 2004:72) Sedangkan menurut Sardiman “motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif dan berfungsi tidak perlu dirangsang dari luar karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu”. Dengan kata lain, individu terdorong untuk bertingkah laku ke arah tujuan tertentu tanpa adanya faktor pendorong dari luar.

Kepemimpinan transformasional yaitu para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan demi keuntungan organisasi. Dalam kepemimpinan transformasional memberikan kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal, Gibson (2008).

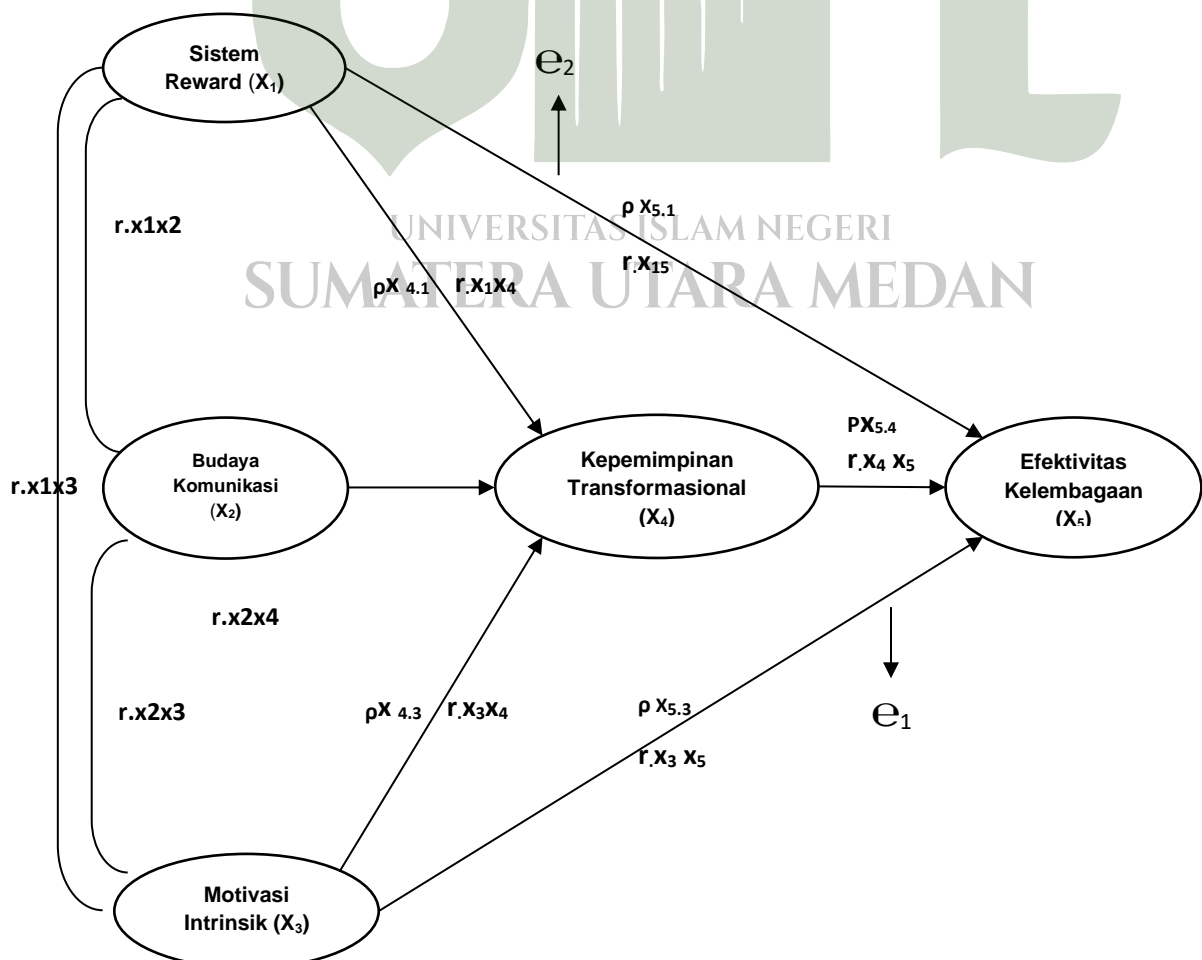
Efektivitas kelembagaan adalah ukuran sekumpulan norma dan kondisi-kondisi ideal (sebagai subyek dari perubahan dramatis) yang direproduksi secara kurang sempurna melalui kebiasaan pada masing-masing generasi individu berikutnya yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas,kualitas dan waktu) suatu lembaga yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut

sudah ditentukan terlebih dahulu. Dengan demikian efektivitas kelembagaan berperan sebagai stimulus dan petunjuk terhadap perilaku individu.

Berdasarkan uraian di atas maka diduga terdapat pengaruh simultan antara sistem *reward*, budaya komunikasi, motivasi intrinsik, dan kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas kelembagaan.

D. Paradigma Penelitian

Pada penelitian ini terdapat empat variabel yang dijadikan objek penelitian yaitu 4 (empat) variabel exogenous yaitu sistem *reward*, budaya komunikasi dan motivasi intrinsik serta 1 (satu) variabel endogenous yaitu efektivitas kelembagaan. Kepemimpinan transformasional merupakan variabel mediasi antara sistem *reward*, budaya komunikasi, dan motivasi intrinsik yang berpengaruh terhadap efektivitas kelembagaan. Lebih jelasnya divisualisasikan dalam model teoritik seperti pada



Gambar 2.3: Paradigma penelitian

Keterangan:

X_1 = Sistem Reward (*exogenous*)

X_2 = Budaya Komunikasi (*exogenous*)

X_3 = Motivasi Intrinsik (*exogenous*)

X_4 = Kepemimpinan Transformasional (*exogenous*)

X_5 = Efektivitas Kelembagaan (*endogenous*)

E. Hipotesis Penelitian

1. Terdapat pengaruh langsung antara sistem *reward* terhadap efektivitas kelembagaan?
2. Terdapat pengaruh langsung antara sistem *reward* terhadap kepemimpinan transformasional.
3. Terdapat pengaruh langsung antara budaya komunikasi terhadap kepemimpinan transformasional?
4. Terdapat pengaruh langsung antara motivasi intrinsik terhadap kepemimpinan transformasional?
5. Terdapat pengaruh langsung antara motivasi intrinsik terhadap efektivitas kelembagaan?
6. Terdapat pengaruh tidak langsung antara sistem *reward* terhadap efektivitas kelembagaan melalui kepemimpinan transformasional?
7. Terdapat pengaruh tidak langsung antara budaya komunikasi terhadap efektivitas kelembagaan melalui kepemimpinan transformasional?
8. Terdapat pengaruh tidak langsung antara motivasi intrinsik terhadap efektivitas kelembagaan melalui kepemimpinan transformasional?
9. Terdapat pengaruh simultan antara sistem *reward*, budaya komunikasi, motivasi intrinsik dan kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas kelembagaan?