

**PENGARUH KEPEMIMPINAN MANAJERIAL, BUDAYA ORGANISASI, IKLIM
ORGANISASI, MOTIVASI KERJA, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP
KINERJA DOSEN DI UNIVERSITAS ISLAM
NEGERI SUMATERA UTARA**

DISERTASI

Oleh:

**Abdul Halim
NIM: 94313020344**

**Program Studi
PENDIDIKAN ISLAM**



**PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**

PENGESAHAN

Disertasi berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Manajerial, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara" an. Abdul Halim, NIM. 94313020344 Program Studi Pendidikan Islam telah diuji dalam Sidang Tertutup Disertasi Pascasarjana UIN-SU Medan pada Hari Rabu 02 Oktober 2019.

Disertasi ini telah diperbaiki sesuai saran dari pengujian dan telah memenuhi syarat untuk diajukan dalam Sidang Terbuka Disertasi (Promosi Doktor) pada Program Studi Pendidikan Islam. Disertasi ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Doktor (Dr.) pada Program Studi Pendidikan Islam.

Medan, 15 Oktober 2019
Panitia Sidang Tertutup
Pascasarjana UIN-SU Medan

Ketua

(Prof. Dr. Syukur Kholil, MA)
NIP. 19640209 198903 1 003

Sekretaris

(Dr. Achyar Aein, M. Ag)
NIP. 19670216 199703 1 001

Anggota:

1. Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd
NIP. 19620704 199003 1 004

2. Prof. Dr. Fachruddin Azmi, MA
NIP. 19531226 198203 1 003

3. Dr. Amiruddin Siahaan, M.Pd
NIP. 19601006 199403 1 002

4. Dr. Candra Wijaya, M.Pd
NIP. 19740407 200701 1 037

5. Prof. Dr. Zainuddin, M.Pd
NIP. 19550307 198403 1 001

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana UIN-SU



(Prof. Dr. Syukur Kholil, MA)
NIP. 19640209 198903 1 003

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini saya:

Nama : Abdul Halim

NIM : 94313020344/ PEDI

Tempat/ Tgl lahir : Jember, 06 Juni 1983

Pekerjaan : Swasta

Alamat : Desa Suka Damai, Kec. Geuredong Pase, Aceh Utara

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Disertasi yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Manajerial, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara”** adalah benar-benar karya asli saya, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan didalamnya, maka kesalahan dan kekeliruan itu menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sesungguhnya.

Medan, 3 Juli 2019

Yang membuat pernyataan



Abdul Halim
Abdul Halim

ABSTRACT

THE EFFECT OF MANAGERIAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE, ORGANIZATIONAL CLIMATE, WORK MOTIVATION, AND WORK SATISFACTION ON LECTURER PERFORMANCE IN ISLAMIC STATE UNIVERSITY OF NORTH SUMATERA

Abdul Halim

NIM : 94313020344
Study : Islamic Education
Place / Date Born : Jember, 06 Jun1983
Parent's name : Dimiyati Ahmad (Alm)
Mentor : 1. Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd.
2. Prof. Dr. Fachruddin Azmi, MA.

In 2018 there are 17 State Islamic Universities in Indonesia, one of them is UIN North Sumatra from the transition status from IAIN which has been used as a place of research by researchers. UIN North Sumatra as a high education institution has to prepare to take on global challenges. In order to be able to create graduates who are able to compete globally, the university have to be able to generate graduated students who has the high value and decreasing unemployment. For this reason, which is oriented towards the creation of good managerial skills, a more dynamic and productive climate, organizational culture, work motivation, job satisfaction, and competitive performance. And UIN North Sumatra is one of founders nation's successor characters.

This study aims to obtain data and information about the effect of managerial leadership, organizational culture, organizational climate, work motivation and job satisfaction on lecturer performance at the Islamic state University of North Sumatra. The existence of this research is expected to improve the quality of UIN North Sumatra as a whole. This type of research is quantitative with the survey research approach. The variables in this study are Managerial Leadership (X_1), Organizational Culture (X_2), Organizational Climate (X_3), Work Motivation (X_4), Job Satisfaction (X_5), Performance (X_6) Population and sample in this study are all PNS Lecturers and a number of leaders who received additional assignments as lecturers at the Islamic State University of North Sumatra totaling 419 people. To prove the hypothesis in this study, the method of collecting data used is questionnaire techniques, interviews, and observations. Validity test uses Pearson's product moment correlation technique. Whereas the reliability test uses Alpha technique with the help of SPSS V 22. The analysis model used is Path Analysis

The results of this analysis indicate that the managerial leadership variable significantly effected on work motivation, job satisfaction, and lecturer performance with the standardized path coefficient of each direct effect of 0.189, 0.119, and 0.077. Then Organizational Culture variables significantly influence on Work Motivation, Job Satisfaction, and Lecturer Performance with the standardize path coefficients of each direct influence of 0.154, 0.117, and 0.112. Furthermore, Organizational Climate variables significantly influence Work Motivation, Job Satisfaction, and Lecturer Performance with each of the standardized path coefficients 0.535, 0.540, and 0.123. Then the variable Work Motivation, Job Satisfaction has a significant effect on Lecturer Performance with each of the standardized path coefficients of 0.066 and 0.097.

Keywords: managerial leadership, organizational culture, organizational climate, work motivation, job satisfaction, performance.

الملخص

أثر القيادة الإدارية ، والثقافة التنظيمية ، والمناخ التنظيمي ، وحفز العمل ، ورضاء العمل على أداء المحاضرين في جامعة الدولة في شمال سومطرة

عبد الحلیم

رقم تعريف الطالب : ٩٤٣١٣٠٢٠٣٤٤

المقسم : التربية الإسلامية

مكان / تاريخ الميلاد : جمبر/٦- يونيو-١٩٨٣

اسم الوالد : دمياطى احمد

للمشرف : الدكتور شفرالدين الماغستر

الدكتور فخر الدين عزم الماغستر

في عام ٢٠١٨ كان هناك ١٧ جامعات إسلامية في إندونيسيا واحدة منها هي الجامعة الإسلامية في سومطرة الشمالية التي تم استخدامه كمكان للبحث من قبل الباحثين. الجامعة الدولة في شمال سومطرة كمؤسسة للتعليم العالي يجب أن تستعد لمواجهة التحديات العالمية. ومن اجل تحقيق الخريجين القادرين على التنافس على مستوى العالم , يجب أن تكون الجامعة قادرعلى ان يصبح مؤسسة مؤهلة للطباعة. من الضروري تغيير عقلية مؤسسات التعليم العالي إلى عقلية متغيرة التي موجهة الى مهارات الإدارة الجيدة , البيئة والثقافة تنظيمية أكثر تنظيمياً وديناميكية, ودافع العمل, والرضا الوظيفي , والأداء التنافسي بسبب الجامعة الدولة في شمال سومطرة هو أحد مؤسسي الشخصية التالية للأمة .

تهدف هذه الدراسة إلى الحصول على بيانات ومعلومات حول تأثير القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي ودوافع العمل والرضا الوظيفي على أداء المحاضر في الجامعة الإسلامية في شمال سومطرة ككل. هذا النوع من البحوث هو الكمي مع نصح البحث المسح. المتغيرات في هذه الدراسة هي (القيادة الإدارية) , (الثقافة التنظيمية) , (المناخ التنظيمي) (X4) تحفيز العمل (X5) الوظيفي (X6) , الأداء . السكان والعينة في هذه الدراسة هم جميع المحاضرين في الخدمة المدنية وعدد من القادة الذين حصلوا على مهام إضافية كمحاضرين في الجامعة الإسلامية في سومطرة الشمالية بلغ مجموعهم ٤١٩ شخصًا. لإثبات الفرضية في هذه الدراسة, فإن طريقة جمع البيانات المستخدمة هي أساليب الاستبيان والمقابلات والملاحظات. اختبار صلاحية استخدام تقنيات الارتباط لحظة المنتج من فرصن. بينما يستخدم الحزمة SPSS الإحصائية ألفا" بمساعدة والأداة التحليلية المستخدمة هي تحليل المسار.

تشير نتائج هذا التحليل إلى أن تأثير القيادة الإدارية له تأثير كبير على تحفيز العمل ورضا الوظيفة واداء المحاضر مع معاملات المسار الموحدة لكل التأثير مباشر ٠,١٨٩,٠ - ٠,١١٩,٠ - ٠,٠٧٧,٠ ثم تؤثر المتغيرات الثقافة التنظيمية بشكل كبير على تحفيز العمل ورضا الوظيفة واداء المحاضر مع معاملات المسار الموحدة لكل التأثير مباشر ٠,١٥٤,٠ - ٠,١١٧,٠ - ٠,١١٢,٠ علاوة على ذلك, تؤثر المتغيرات مناخ التنظيمي بشكل كبير على تحفيز العمل ورضا الوظيفة واداء المحاضر مع معاملات المسار الموحدة لكل التأثير مباشر ٠,٠٥٣٥,٠ - ٠,٠٥٤٠,٠ - ٠,١٢٣,٠. بعد ذلك يكون لدوافع العمل المتغيرة ورضا الوظيفة واداء المحاضر مع معاملات المسار الموحدة لكل التأثير مباشر ٠,٠٦٦,٠ و ٠,٠٩٧,٠

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية ، الثقافة التنظيمية ، المناخ التنظيمي ، تحفيز العمل ، الرضا الوظيفي ، الأداء

ABSTRAK
PENGARUH KEPEMIMPINAN MANAJERIAL, BUDAYA ORGANISASI, IKLIM ORGANISASI, MOTIVASI KERJA, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA DOSEN DI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA

Abdul Halim

NIM : 94313020344
Prodi : Pendidikan Islam
Tempat/ Tgl. Lahir : Jember, 06 Juni 1983
Nama Orangtua : Dimiyati Ahmad (Almarhum)
Pembimbing : 1. Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd.
2. Prof. Dr. Fachruddin Azmi, MA.

Pada tahun 2018 di Indonesia terdapat 17 Universitas Islam Negeri, salah satunya yaitu UIN Sumatera Utara dari peralihan status dari IAIN yang telah dijadikan tempat penelitian oleh peneliti. UIN Sumatera Utara sebagai lembaga pendidikan tinggi harus siap menghadapi tantangan global. Agar dapat mewujudkan lulusan yang mampu bersaing di ranah global, perguruan tinggi harus mampu menjadi institusi pencetak lulusan yang mempunyai harga jual tinggi agar tidak memperbanyak pengangguran. Untuk itu perlu adanya perubahan pola pikir perguruan tinggi menjadi pola pikir yang mengikuti perubahan, yang memperhatikan aspek kepemimpinan manajerial yang baik, iklim dan budaya organisasi yang lebih dinamis, dan produktif, serta motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja yang kompetitif karena, UIN Sumatera Utara merupakan salah satu pembentuk karakter penerus bangsa dan agama.

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data dan informasi tentang Pengaruh Kepemimpinan Manajerial, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas UIN Sumatera Utara secara keseluruhan. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan penelitian *Survai*. Adapun variabel dalam penelitian ini yaitu Kepemimpinan Manajerial (X_1), Budaya organisasi (X_2), Iklim organisasi (X_3), Motivasi kerja (X_4), Kepuasan Kerja (X_5), Kinerja (X_6). Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh Dosen PNS dan sejumlah pimpinan yang mendapat tambahan tugas sebagai dosen di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara yang berjumlah 419 orang. Untuk membuktikan hipotesis dalam penelitian ini, maka metode pengumpulan data yang digunakan adalah teknik angket, dan interview. Uji validitas menggunakan teknik korelasi *product moment*. Sedangkan uji reliabilitas menggunakan teknik *Alpha* dengan bantuan SPSS V 22. Model analisis yang digunakan adalah Analisis Jalur (*path analysis*).

Hasil analisis ini menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Manajerial berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Dosen dengan Koefisien jalur *standardize* masing-masing pengaruh langsung 0,189, 0,119, dan 0,077. Kemudian variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Dosen dengan Koefisien jalur *standardize* masing-masing pengaruh langsung 0,154, 0,117, dan 0,112. Selanjutnya variabel Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Dosen dengan masing-masing Koefisien jalur *standardize* 0,535, 0,540, dan 0,123. Kemudian variabel Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Dosen dengan masing-masing Koefisien jalur *standardize* 0,066 dan 0,097. **Kata kunci: kepemimpinan manajerial, budaya organisasi, iklim organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja**

DAFTAR ISI

| | |
|---|----------|
| HALAMAN JUDUL | Hal I |
| Halaman Logo..... | ii |
| Pernyataan Keaslian..... | iii |
| Halaman Pengesahan..... | lv |
| Halaman Moto..... | V |
| Abstrak..... | Vi |
| Kata Pengantar..... | X |
| Daftar Isi..... | Xii |
| Daftar Tabel..... | Xv |
| Daftar Gambar..... | Xvi |
| Daftar Lampiran | xvii |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| A. Latar Belakang Masalah. | 1 |
| B. Identifikasi Masalah..... | 18 |
| C. Batasan Penelitian | 19 |
| D. Rumusan Penelitian | 20 |
| E. Tujuan Penelitian | 21 |
| F. Kegunaan Penelitian..... | 22 |
| BAB II LANDASAN TEORI, KERANGKA BERPIKIR | |
| A. Landasan Teori | 24 |
| 1. Kinerja..... | 24 |
| 2. Kepuasan kerja..... | 37 |
| 3. Motivasi kerja..... | 46 |
| 4. Iklim organisasi..... | 59 |
| 5. Budaya organisasi..... | 64 |
| 6. Kepemimpinan manajerial..... | 90 |
| B. Kerangka Berpikir..... | 127 |
| C. Paradigma Penelitian | 144 |
| D. Hipotesis penelitian | 146 |
| BAB III METODE PENELITIAN | |
| A. Deskripsi data dan Rancangan Penelitian..... | 148 |
| B. Populasi dan Sampel..... | 149 |
| C. Variabel Penelitian | 151 |
| 1. Klasifikasi Variabel | 152 |
| 2. Definisi Operasional Variabel..... | 153 |
| D. Instrumen Penelitian..... | 167 |
| E. Uji kesahihan instrumen | 177 |
| F. Prosedur Pengumpulan Data..... | 182 |
| G. Analisis Data..... | 184 |
| H. Uji Asumsi Klasik | 199 |
| I. Interpretasi Hasil Analisis | 201 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN | |

| | |
|--|-----|
| A. Deskripsi Data..... | 202 |
| B. Analisis Data | |
| 1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen..... | 203 |
| 2. Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian | 206 |
| C. Uji Asumsi Klasik/ Persaratan Analisis | |
| 1. Uji Normalitas..... | 219 |
| 2. Uji Linieritas | 222 |
| 3. Uji Homogenitas | 234 |
| D. Uji Korelasi Antar Variabel..... | 237 |
| E. Pengujian Hipotesis..... | 246 |
| F. Kepemimpinan Manajerial Terhadap Motivasi..... | 250 |
| G. Budaya organisasi terhadap motivasi..... | 250 |
| H. Iklim organisasi terhadap motivasi..... | 251 |
| I. Kepemimpinan Manajerial Terhadap kepuasan kerja..... | 251 |
| J. Budaya organisasi Terhadap kepuasan kerja..... | 252 |
| K. Iklim organisasi Terhadap kepuasan kerja..... | 252 |
| L. Motivasi kerja terhadap kinerja..... | 253 |
| M. Kepuasan kerja terhadap kinerja..... | 253 |
| N. Pembahasan..... | 262 |
| O. Novelty Penelitian..... | 308 |
| P. Keterbatasan Penelitian..... | 310 |
| BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN | |
| A. Kesimpulan..... | 312 |
| B. Implikasi Penelitian..... | 313 |
| C. Saran | 329 |

DAFTAR PUSTAKA

SURAT IJIN PENELITIAN

RIWAYAT HIDUP PENELITI

LAMPIRAN-LAMPIRAN:

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|---|-----|
| Tabel 1.1 | Analisis Beban Kerja Dosen | 4 |
| Tabel 1.2 | Kisi-kisi Variabel Kepemimpinan Manajerial | 167 |
| Tabel 1.3 | Kisi-kisi Variabel Budaya Organisasi | 168 |
| Tabel 1.4 | Kisi-kisi Variabel Iklim Organisasi | 168 |
| Tabel 1.5 | Kisi-kisi Variabel Motivasi Kerja | 169 |
| Tabel 1.6 | Kisi-kisi Variabel Kepuasan Kerja | 170 |
| Tabel 1.7 | Kisi-kisi Variabel Kinerja | 170 |
| Tabel 1.8 | Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian | 181 |
| Tabel 1.9 | Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen | 205 |
| Tabel 1.01 | Statistik Dasar | 206 |
| Tabel 1.02 | Hasil Analisis Deskriptif Variabel kepemimpinan | 207 |
| Tabel 1.03 | Hasil Analisis Deskriptif Variabel budaya org. | 209 |
| Tabel 1.04 | Hasil Analisis Deskriptif Variabel iklim org. | 211 |
| Tabel 1.05 | Hasil Analisis Deskriptif Variabel motivasi | 213 |
| Tabel 1.06 | Hasil Analisis Deskriptif Variabel kepuasan | 215 |
| Tabel 1.07 | Hasil Analisis Deskriptif Variabel kinerja | 217 |
| Tabel 1.08 | Uji Normalitas Data | 220 |
| Tabel 1.09 | Uji Linieritas X_4 atas X_1 | 221 |
| Tabel 2.01 | Uji Linieritas X_4 atas X_2 | 224 |
| Tabel 2.02 | Uji Linieritas X_4 atas X_3 | 225 |
| Tabel 2.03 | Uji Linieritas X_5 atas X_1 | 226 |
| Tabel 2.04 | Uji Linieritas X_5 atas X_2 | 227 |
| Tabel 2.05 | Uji Linieritas X_5 atas X_3 | 228 |
| Tabel 2.06 | Uji Linieritas X_6 atas X_1 | 229 |
| Tabel 2.07 | Uji Linieritas X_6 atas X_2 | 230 |
| Tabel 2.08 | Uji Linieritas X_6 atas X_3 | 232 |
| Tabel 2.09 | Uji Linieritas X_6 atas X_4 | 232 |
| Tabel 3.01 | Uji Linieritas X_6 atas X_5 | 233 |
| Tabel 3.02 | Hasil Perhitungan Homogenitas | 234 |
| Tabel 3.03 | Matriks Korelasi | 238 |
| Tabel 3.04 | Analisis Keberartian Koefisien Jalur | 249 |
| Tabel 3.05 | Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung | 260 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|-------------|---|-----|
| Gambar 1.1 | Tiga Lapisan Budaya Dalam Lingkungan Organisasi | 88 |
| Gambar 1.2 | Gaya Kepemimpinan Ohio | 105 |
| Gambar 1.3 | Model Kepemimpinan Situasional | 110 |
| Gambar 1.4 | Kepemimpinan Model Fred Fiedler | 111 |
| Gambar 1.5 | Gaya Kepemimpinan Transaksional | 114 |
| Gambar 1.6 | Kepemimpinan Model Transformasional | 117 |
| Gambar 1.7 | Model Teoretik Penelitian | 144 |
| Gambar 1.8 | Histogram Kepemimpinan Manajerial | 208 |
| Gambar 1.9 | Histogram Budaya Organisasi | 210 |
| Gambar 1.01 | Histogram Iklim Organisasi | 212 |
| Gambar 1.02 | Histogram Motivasi Kerja | 214 |
| Gambar 1.03 | Histogram Kepuasan Kerja | 216 |
| Gambar 1.04 | Histogram Kinerja | 218 |
| Gambar 1.05 | uji normalitas jalur 1 | 221 |
| Gambar 1.06 | uji normalitas jalur 2 | 221 |
| Gambar 1.07 | uji normalitas jalur 3 | 222 |
| Gambar 1.08 | Diagram Jalur Variabel Penelitian | 247 |
| Gambar 1.09 | Hubungan Kausal Empiris Variabel | 258 |
| Gambar 2.01 | Model Fit Piramida Kinerja | 308 |

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 = Instrument Penelitian
- Lampiran 2 = Tabulasi Data
- Lampiran 3 = Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Instrumen
- Lampiran 4 = Hasil Analisis Deskriptif
- Lampiran 5 = Hasil Uji Normalitas Data
- Lampiran 6 = Hasil Uji Linieritas dan Persamaan Regresi
- Lampiran 7 = Hasil Uji Homogenitas Data
- Lampiran 8 = Perhitungan Korelasi Antar Variabel
- Lampiran 9 = Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)
- Lampiran 10 = Tabel Kritik Product Moment, Liliefors, Nilai F, Nilai t dan ChiKuadrat

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

sejak dikeluarkannya UUPT No 12 Tahun 2012 tentang pendidikan tinggi, maka Perguruan Tinggi Islam mempunyai kedudukan yang sejajar dengan lembaga Perguruan Tinggi yang lain, sehingga Perguruan Tinggi Islam juga mempunyai peluang dan hak terhadap peningkatan mutu yang meliputi tenaga pendidik, sarana prasarana dan jaminan pengakuan output Perguruan Tinggi Islam. Salah satu hal krusial lain adalah pengakuan Dosen yang berbunyi: Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.¹ Penerapan Undang-Undang Perguruan Tinggi No 12 Tahun 2012 Nomor 157, maka akan menciptakan suasana iklim organisasi dan budaya organisasi yang menumbuhkan semangat belajar di lingkungan lembaga pendidikan tersebut bahkan hingga keluar dari lingkungan kampus. Hal ini sangat penting sekali mengingat banyaknya lembaga pendidikan tinggi yang didalamnya tidak terbangun lingkungan belajar yang baik, salah satunya disebabkan oleh fasilitas dan pelayanan yang kurang baik terhadap mahasiswa dan dosen. Hingga saat ini pendidikan tinggi Indonesia masih mengalami banyak tantangan. Dari daya saing, kualifikasi dan kompetensi dosen, infrastruktur pendidikan, dan teknologi.

Stoner bahwa kinerja seseorang dapat dinilai dari dua sudut pandang, yaitu efisiensi dan efektivitas kerja.² Dari sudut efisiensi kerja mengacu kepada penyelesaian pekerjaan dengan benar dan sumber daya yang dikeluarkan seminim mungkin, sedangkan keefektifan kerja mengacu kepada penyelesaian pekerjaan secara benar, walaupun dengan tenaga dan biaya yang tinggi. Berdasarkan definisi ini tampak bahwa keefektifan kerja tercakup dalam ukuran kinerja merupakan pengertian yang tidak dapat dipisahkan, karena hasil guna yang diperoleh sebagai penggunaan sumber daya secara lebih berdaya guna atau efektif.

Colquit, Lepine, dan Wesson dalam bentuk suatu model yang disebut *Integratif Model of Organization Behavior* menegaskan bahwa *outcomes* individu yang dianggap turut mempengaruhi kinerja terdiri atas: kepuasan kerja, motivasi, kepercayaan, keadilan dan etika, serta pembelajaran dan pengambilan keputusan. Mekanisme individu dipengaruhi oleh mekanisme organisasi yang terdiri atas, budaya organisasi dan struktur organisasi, mekanisme kelompok, yang terdiri: gaya dan perilaku Kepemimpinann,

¹ Undang-Undang Perguruan Tinggi No 12 Tahun 2012 Nomor 157, Tentang Dosen.

² James A.F Stoner dan R. Edward Freeman. *Management*. (New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 1992), h. 6.

kekuasaan dan pengaruh Kepemimpinann, proses tim, karekteristik tim, serta karakteristik individu, yang terdiri atas: kepribadian dan nilai budaya serta kemampuan.³ Berdasarkan model ini diperlihatkan bahwa budaya organisasi sebagai faktor yang berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, dan motivasi kerja, sedangkan terhadap kinerja merupakan pengaruh tidak langsung. Gibson dalam model proses sebab peningkatan kinerja menegaskan bahwa faktor motivasi, Kepemimpinann dan kultur sebagai sebab munculnya kinerja yang berasal dari kelompok dan organisasi.⁴ Sementara itu, Griffin dalam model kinerja organisasi menempatkan motivasi dan kepuasan sebagai salah aspek level individual dan organisasi yang dianggap secara langsung turut mempengaruhi kinerja.⁵ Berdasarkan pandangan Colquit, Gibson maupun Griffin di atas, dapat dijelaskan bahwa Kepemimpinann manajerial, budaya organisasi, iklim organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja menjadi variabel penentu bagi upaya meningkatkan kinerja.⁶

Untuk meningkatkan kinerja dosen, diperlukan Kepemimpinann manajerial yang baik dalam mengarahkan tujuan pendidikan, karena apabila pimpinan tidak memiliki keahlian tersebut, maka perkembangan Perguruan Tinggi akan stagnan. Luthans⁷ mengatakan bahwa Kepemimpinann manajerial adalah perilaku manajer untuk mengatasi berbagai masalah dalam organisasinya dengan kemampuan konseptual, teknis, dan hubungan manusiawi. Kemampuan ini dapat dimiliki dengan cara selalu menambah wawasan, baik dari lingkungan, pengalaman sehari-hari, ataupun mendapatkan wawasan dari perkuliahan. Semakin tinggi jenjang pendidikan yang dimiliki oleh manajer, maka semakin ahli dalam memegang tanggungjawab yang dipikulnya. Sukses atau tidaknya Perguruan Tinggi dalam mencapai prestasi tertentu banyak dipengaruhi oleh faktor Kepemimpinann. Secara keseluruhan perbaikan system Perguruan Tinggi akan dapat terlaksana apabila sebagai pemimpin dan manajer menyadari dan melaksanakan fungsi dan tanggungjawabnya⁸. Dengan demikian harus menguasai dan ahli dalam manajemen organisasi pendidikan agar, dapat mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, ahlak mulia, saerta ketrmapilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan Negara. Hal ini tidak terlepas dari keterampilan Manajerial didalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya

³ Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Work Place*. (New Jersey New York : Mc Graw-Hill, 2009), h. 8.

⁴ James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich & James H. Donnelly, Jr. *Organizational Behavior Structure Process*. (Boston Richard D Irwin, Inc, 1994), h. 32.

⁵ Griffin Moorhead. *Organizational Behavior Managing People and Organization*. (Boston New York: Houghton Mifflin Company, 2003), h. 20.

⁶ Candra Wijaya. *Pengaruh Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Stres Pekerjaan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Keefektifan Kerja Pegawai Administrasi IAIN Sumatera Utara*, (Medan: Perpustakaan Universitas Negeri Medan, 2015)

⁷ Fred Luthans. *Organizational Behavior 10th Edition*, Terj. Vivin Andika (Yogyakarta: ANDI, 2006), h. 696

⁸ Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang: UIN Maliki Press), (kata pengantar Muhaimin dalam Mulyadi, 2010: vi)

pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif, efisien mandiri, dan akuntabel.

Menurut Jason⁹ kinerja adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Salah satu upaya adanya Kinerja yang baik akan menghasilkan keefektifan kerja sehingga berdampak terhadap kinerja anggota dalam organisasi, misalnya dengan memberikan layanan prima kepada customer, dan *stakeholder* lainnya.

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keterampilan manajerial, budaya organisasi dan iklim organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, baik secara parsial ataupun secara bersama-sama dengan variabel yang lain¹⁰. Demikian juga gaya Kepemimpinann dan motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja baik secara parsial ataupun secara bersama-sama dengan variabel yang lain¹¹. Dalam penelitian Disertasi ini yang dimaksud pimpinan manajerial yaitu mulai dari Dekan, Ketua Program Studi hingga Ketua Jurusan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada alat analisis, jumlah variabel, tempat penelitian, dan temuan penelitian.

Dari uraian di atas menjelaskan berbagai faktor yang dianggap turut mempengaruhi Kinerja, baik yang berdasarkan uraian teori maupun fakta-fakta empiris maka dalam rangka mengembangkan model teori dan mengatasi permasalahan Kinerja Dosen perlu dilakukan penelitian tentang pengaruh Kepemimpinann Manajerial, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

⁹ Jason., *et al. Organizational Behavior*. h. 32

¹⁰ Titiok Rohanah Hidayati. *Hubungan Antara keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Pelatihan, Motivasi Kerja, Dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Sasta Se Kabupaten Jember*, Disertasi tidak diterbitkan: Perpustakaan STAIN Jember. 2005.

¹¹ Prihatin Lumbanraja., *Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi "studi pada pemerintah daerah di Sumatera Utara"* Disertasi tidak diterbitkan: Perpustakaan Universitas Sumatera Utara. 2007.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA BERPIKIR, DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teoritis

1. Kinerja

Menurut Jason¹² kinerja adalah seperangkat perilaku yang dilakukan seseorang, atau kinerja merupakan hasil akhir dari perilaku tersebut. Hal itu merupakan tanda keberhasilan suatu organisasi. Kinerja adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, dan tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Jason¹³ mengatakan menggunakan hasil untuk menunjukkan kinerja pekerjaan menciptakan masalah potensial. *Pertama*, karyawan berkontribusi pada organisasi mereka dengan cara yang melampaui hasil target, dan dengan demikian mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan hasil saja dapat memberi Anda gambaran yang tidak akurat tentang karyawan mana yang lebih baik bagi organisasi. *Kedua*, ada bukti bahwa fokus manajer pada hasil akhir dapat menciptakan mentalitas *bottom line* diantara karyawan, yang pada gilirannya, menghasilkan pengrusakan sosial,

Handoko menyebutkan bahwa kinerja merupakan kemampuan memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang ditetapkan.¹⁴ Torrington, Weightman dan Johns mengatakan bahwa kinerja adalah kalau seseorang dapat mengorganisir dirinya dengan lebih baik.¹⁵ Sherman, Bohlander dan Snell mengatakan kinerja adalah sejauhmana apa yang dipelajari dalam latihan yang diberikan dapat mempermudah pekerjaan dari seseorang, artinya apa yang dipelajari sesuai dengan kebutuhan dari pekerjaan. Misalnya, tujuan utama dari pelatihan adalah untuk menunjang tujuan lembaga secara keseluruhan, program latihan ini hendaknya dikembangkan sesuai strategi lembaga. Ada empat langkah dari sistem latihan itu, yaitu: (1) membuat formulasi tujuan latihan, (2) mengembangkan pengalaman pembelajaran untuk mencapai tujuan, (3) membuat kriteria *performance*, (4) mengumpulkan informasi yang akan dipergunakan untuk melakukan evaluasi program latihan.¹⁶

Rausch dan Sherman mengatakan kinerja akan tergantung dari adanya petunjuk (*guideline*) "yang mengingatkan". Petunjuk yang mengingatkan ini dikenal dengan 3 C yaitu: *control*, *competent*, dan *climate*. *Control*, yaitu bagaimana kontrol dilakukan terhadap organisasi dan pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai;

¹² Jason., et al. *Organizational Behavior: Improving Performance And Commitment in The Workplace, Fourth Edition* (New York: McGraw-Hill Education, 2015) h. 32

¹³ *Ibid.* h. 32-33

¹⁴ Martin Handoko, *Motivasi, Daya Penggerak Tingkah Laku*, (Jakarta; Kanisius, 1997), h. 7.

¹⁵ Derek Torrington, Jane Weightman, & Kristy Johns, *Effective Management: People and Organization*, (UK: Prentice Hall, 1989), h. 200.

¹⁶ Arthur Serman, George Bohlander dan Scott Snell, *Managing Human Resource*, (USA: South Weestern College Publisher, 1996), h. 254.

competent, yaitu bagaimana kompetensi dibutuhkan oleh unit organisasi dihubungkan dengan pengetahuan, keahlian dan kemampuan dari semua *stakeholders* dan *climate*, yaitu bagaimana kebutuhan psikologis dari stakeholders dipenuhi oleh iklim organisasi.

Menurut Lakein, kinerja adalah memilih tugas terbaik yang hendak dilakukan dari semua kemungkinan tugas yang tersedia, dan kemudian melakukan dengan cara yang benar. Mengambil pilihan yang tepat mengenai bagaimana menggunakan waktu, adalah jauh lebih penting daripada melakukan efisiensi semua kerja yang dimiliki. Efisiensi memang baik tapi keefektifan jauh lebih merupakan sasaran yang penting.¹⁷ Lebih lanjut dikatakan waktu merupakan sumber daya unik dalam segi apabila waktu itu diborosan, waktu tidak dapat diganti. Para pimpinan organisasi yang mempergunakan waktu dengan efektif mengetahui kegiatan-kegiatan mana yang ingin mereka selesaikan, urutan terbaik dimana mereka melakukan kegiatan tersebut, dan kapan mereka ingin menyelesaikan kegiatan itu. Inti pengelolaan waktu adalah menggunakan waktu secara efektif.

Seseorang dapat menjadi lebih efektif dalam mengelola waktu apabila menggunakan saran-saran sebagai berikut: (1) menentukan tujuan spesifik yang telah dipatok, (2) memprioritaskan tujuan. Tidak semua tujuan yang dimiliki itu sama pentingnya, sehingga perlu dibatas-batas. Tujuan-tujuan yang paling penting perlu diberi prioritas tinggi, (3) mendaftarkan kegiatan-kegiatan yang harus diselesaikan untuk mencapai tujuan. Merencanakan itu sesungguhnya merupakan kuncinya. Tindakan spesifik diperlukan untuk mencapai tujuan. Mencatat tindakan-tindakan tersebut pada sehelai kertas, sebuah kartu indeks disusun pada komputer. Kegiatan ini menjadi daftar hal-hal yang harus dilakukan, (5) memprioritaskan daftar apa yang perlu dikerjakan. Langkah ini menyangkut menerapkan serangkaian prioritas kedua, disini perlu menekankan baik kepentingan maupun urgensinya. Apabila kegiatan itu tidak penting, perlu mempertimbangkan untuk mendelegasikannya kepada orang lain. Apabila tidak mendesak, lazimnya tindakan tersebut dapat menunggu. Menyelesaikan langkah ini akan membantu untuk menemukan kegiatan yang harus dikerjakan, (6) menjadwalkan hari. Setelah memprioritaskan kegiatan, perlu disusun sebuah rencana harian. Setiap pagi (atau malam sebelumnya) tentukanlah apa yang ingin diselesaikan hari itu.¹⁸

2. Kepuasan Kerja (X5)

Menurut Jason¹⁹ Kepuasan kerja adalah salah satu dari beberapa mekanisme individu yang secara langsung mempengaruhi kinerja pekerjaan dan komitmen berorganisasi. Jika karyawan sangat puas dengan pekerjaan mereka dan mengalami emosi positif saat bekerja, mereka dapat melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik dan memilih untuk tetap bersama perusahaan untuk jangka waktu yang lebih lama. Pikirkan tentang pekerjaan terburuk yang Anda miliki dalam hidup Anda, bahkan jika itu hanya pekerjaan musim panas atau penugasan kerja jangka pendek. Apa yang Anda rasakan selama hari itu? Bagaimana perasaan itu memengaruhi cara Anda berperilaku.

¹⁷ Lakein Alan, *How to Gel Control of Your Time and Life*, Terjemahan Rieka Harahap, (Jakarta: Pustaka Tangga, 1997), h. 2.

¹⁸ *Ibid*, h. 4

¹⁹ Jason Colquitt, *et al. Organizational*. h. 79

Kepuasan kerja adalah²⁰ keadaan emosi yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman pekerjaan seseorang. Dengan kata lain, kepuasan kerja mewakili apa yang Anda rasakan tentang pekerjaan Anda dan apa yang Anda pikirkan tentang pekerjaan Anda. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi mengalami perasaan positif ketika mereka berpikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas tugas. Karyawan dengan kepuasan kerja rendah mengalami perasaan negatif ketika mereka berpikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam kegiatan tugas mereka. Sayangnya, survei ditempat kerja menunjukkan bahwa karyawan yang puas menjadi semakin langka. Misalnya, satu survei baru-baru ini menunjukkan bahwa hanya 45 persen orang Amerika puas dengan pekerjaan mereka, turun dari 61 persen dua dekade lalu. Survei yang sama mengungkapkan penurunan persentase karyawan yang menemukan pekerjaan mereka menarik (51 persen), yang puas dengan atasan mereka (51 persen), dan yang menyukai rekan kerja mereka (57 persen). Membalikkan tren kepuasan kerja membutuhkan pemahaman yang lebih dalam tentang apa yang mendorong tingkat kepuasan kerja.

Menurut Husaini Usman²¹ faktor-faktor mendasar yang terkait erat dengan kinerja adalah kepuasan kerja yang berkaitan dengan kesejahteraan. Kepuasan kerja tersebut dilatar belakangi oleh imbalan jasa, rasa aman, pengaruh antar pribadi, kondisi lingkungan kerja, dan kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri. Dalam teori motivasi Maslow mengatakan, bahwa imbalan jasa merupakan hal yang paling mendasar untuk memenuhi kebutuhan fisiologikal seperti pangan, sandang, dan papan (hirarki kebutuhan pertama dari bawah). Rasa aman merupakan hirarki kebutuhan yang kedua dari bawah, dan seterusnya.

Kepuasan kerja biasanya digambarkan pada sikap positif individu terhadap pekerjaannya atau merujuk pada sikap positif seseorang terhadap pekerjaannya, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerjanya, sedangkan seseorang yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.²² Kemudian Locke, mengartikan kepuasan kerja adalah perasaan senang atau keadaan emosional positif yang menyenangkan terhadap pekerjaan yang berasal dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman dalam pekerjaannya²³.

Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan pengalaman menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan²⁴. Kemudian Robbins mengartikan, Kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Sikap individu bias menyangkut puas dan tidak puas pada seluruh dimensi dan pekerjaannya.

²⁰ *Ibid.* .h. 80

²¹ Husaini Usman, *Manajemen*. h. 264

²² Stephen P. Robbin, & Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 13 Th Edition, (USA: Pearson International Edition, Prentice Hall, 2009), h.113.

²³ E.A. Locke, *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, (Chicago: Handwork Industrial and Psychology : Rand Mc. Nally, 1996), h. 197 b.

²⁴ Saiful Sagala, *Kemampuan Profesional*. h. 89

Menurut Luthans, kepuasan kerja meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.²⁵ Kepuasan kerja adalah Hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Terdapat tiga dimensi yang diterima dalam kepuasan kerja. *Pertama*, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja. *Kedua*, kepuasan kerja sering ditentukan terhadap seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi harapan. *Ketiga*, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang saling berhubungan.²⁶

3. Motivasi Kerja (X4)

Robbins²⁷ mendefinisikan motivasi (motivation) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Dengan adanya motivasi dalam bekerja, maka para Dosen diharapkan lebih memiliki intensitas, arah dan ketekunan sehingga tujuan organisasi pun lebih mudah tercapai. Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi dan memotivasi bawahan atau orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnnya dan juga merupakan gambaran dari gaya Kepemimpinann.

Adapun menurut hamzah, kata motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu , yang menyebabkan individu tersebut bertindak dan berbuat. Motivasi tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan, dorongan untuk malakukan pekerjaan²⁸ seperti halnya teori motivasi yang dikemukakan oleh Abraham Maslow.

Jason²⁹ mengatakan bahwa motivasi yang merupakan derivasi dari kata Latin untuk gerakan *movere*. Akar bahasa Latin yang bermakna motivasi, karena karyawan yang termotivasi hanya bergerak lebih cepat dan lebih lama dari pada karyawan yang tidak termotivasi. Secara lebih formal, motivasi didefinisikan sebagai seperangkat kekuatan energik yang berasal baik didalam maupun diluar seorang karyawan, memulai usaha yang terkait dengan pekerjaan, dan menentukan arah, intensitas, dan ketekunannya. Motivasi adalah pertimbangan kritis karena kinerja pekerjaan yang efektif sering membutuhkan tingkat kemampuan dan motivasi yang tinggi.

Motivasi bukanlah satu hal melainkan sekumpulan kekuatan yang berbeda. Beberapa dari kekuatan tersebut bersifat internal kepada karyawan, seperti rasa memiliki tujuan atau keyakinan, sedangkan yang lain bersifat eksternal terhadap karyawan, seperti tujuan atau insentif yang diberikan oleh karyawan. Berikutnya dari definisi itu menggambarkan bahwa motivasi menentukan sejumlah aspek dari upaya kerja karyawan. Misalnya dimana atasan Anda telah memberi Anda tugas untuk

²⁵Lihat E.A. Locke. *The nature and cause of job satisfaction*. Dalam Luthans. *Organizational Behavior 10th Edition*. Terj. Vivin Andika (Yogyakarta: ANDI, 2006), h. 243

²⁶ Luthans. *Organizational Behavior 10th Edition*, Terj. Vivin Andika. (Yogyakarta: ANDI, 2006). h.

²⁷ Stephen P. Robbins,., Timothy A. Judge. *Essentials of organizational* . h. 222

²⁸ Hamzah B. Uno, *teori motivasi dan pengukurannya*, (Bumi Aksara: Jakarta, 2007). h. 3

²⁹ Jason Colquitt, *et al. Organizational Behavior* h. 166

dikerjakan. Motivasi menentukan apa yang dilakukan karyawan pada saat tertentu, arah dimana upaya mereka disalurkan. Setiap saat dari hari kerja menawarkan pilihan antara jenis tugas dari tindakan atau penarikan dan tindakan yang kontraproduktif. Begitu arah upaya telah diputuskan, motivasi berlanjut untuk menentukan seberapa keras kerja seorang karyawan, intensitas usaha, dan berapa lama kegigihan dari upayanya tersebut. Sebagai contoh kecil yaitu, organisasi selalu mencari cara-cara baru dan lebih baik untuk memotivasi karyawan mereka.

Kemudian dalam penggunaan istilah, sering terdapat penyamaan istilah motif dan motivasi untuk menyatakan hal yang sama. Mempersamakan kedua istilah itu memang tidak menimbulkan kerugian, namun ada baiknya diketahui, bahwa istilah itu tidak persis sama.

W.S. Winkel, mengatakan bahwa "motif" adalah:

"...daya penggerak didalam diri orang untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai suatu tujuan tertentu. Jadi motif itu merupakan suatu kondisi internal atau disposisi internal. Dalam bahasa yang lebih sederhana, motif itu adalah "kesiap-siagaan" dalam diri seseorang. Motivasi diartikan sebagai motif yang sudah menjadi aktif pada saat melakukan suatu perbuatan, sedangkan motif sudah ada dalam diri seseorang, jauh sebelum orang itu melakukan suatu perbuatan".³⁰

Menurut Luthans³¹ motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan kebutuhan insentif.

4. Iklim organisasi (X3)

Secara konseptual, iklim lingkungan atau suasana di lembaga pendidikan didefinisikan sebagai seperangkat atribut yang memberi warna atau karakter, spirit, etos, suasana batin, setiap lembaga pendidikan. Secara operasional, sebagaimana halnya pengertian iklim pada cuaca, iklim lingkungan di lembaga pendidikan dapat dilihat dari faktor seperti kurikulum, sarana, dan Kepemimpinann kepala lembaga pendidikan, dan lingkungan pembelajaran di kelas.³² Iklim lembaga pendidikan sebagai persepsi anggota organisasi terhadap lingkungan kerja umum lembaga pendidikan. iklim sebagai hubungan antar personil, sosial dan faktor-faktor kultural yang mempengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam lingkungan lembaga pendidikan. Selama dua dasawarsa lingkungan pembelajaran di lembaga pendidikan dipandang sebagai salah satu faktor penentu kinerja suatu lembaga pendidikan. Peningkatan mutu lingkungan kerja di lembaga pendidikan dapat menjadikan lembaga pendidikan lebih efektif dalam memberikan proses pembelajaran yang lebih baik.

Menurut Freiberg³³ Iklim organisasi adalah karakteristik dari seluruh organisasi. Iklim organisasi memiliki fitur yaitu, didasarkan pada persepsi kolektif anggota, muncul dari praktik organisasi rutin yang penting bagi organisasi dan

³⁰W. S. Winkel, *Psikologi Pendidikan dan Evaluasi Belajar*, (Jakarta: PT. Gramedia, cet.2, 1983), h. 53.

³¹ Luthans. *Organizational Behavior*, h. 270

³²Fisher & Fraser. *School Climate, (SET research information for teachers No.2)* (Melbourne: Australian Council for Educational Research, 1990) h. 50

³³ H.Jerome Freiberg. *School Climate: Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environments* (London: Falmer Press, 1999) h. 87

anggotanya, mempengaruhi perilaku dan sikap anggota. Sederhananya, iklim organisasi adalah karakteristik internal itumembedakan satu organisasi dari yang lain dan mempengaruhi perilaku pesertanya. Lebih khusus lagi, iklim organisasi menggambarkan persepsi kolektif perilaku rutin anggota, dan mempengaruhi sikap. Meskipun definisi iklim dan budaya tidak jelas dan tumpang tindih, ada satu perbedaan yang menonjol adalah bahwa budaya terdiri dari asumsi, nilai dan norma bersama, sementara iklim didefinisikan oleh persepsi perilaku bersama.

Muhamad Arni³⁴ mengatakan bahwa iklim organisasi adalah kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku, kekuatan dari nilai-nilai umum, norma, sikap, dan perasaan anggota terhadap suatu sistem sosial. Iklim organisasi timbul dari dan diperkuat oleh praktik organisasi yang mungkin terbatas pada aktifitas yang sistematis dan telah menjadi kebiasaan yang mendalam, serta penting bagi organisasi dan anggotanya.

Wirawan³⁵ mengatakan bahwa; “Iklim organisasi yang baik dan kondusif akan terlihat suasana yang harmonis dan berdampak terhadap kinerja individu dalam keseharian dan sebaliknya iklim organisasi yang kurang kondusif cenderung menjurus kepada perilaku yang negatif. Iklim organisasi memengaruhi perilaku anggota organisasi yang kemudian memengaruhi kinerja mereka dan kemudian mempengaruhi kinerja organisasi.

Freiberg³⁶ menegaskan iklim organisasi sebagai suatu set sifat terukur dari lingkungan kerja, berdasarkan persepsi kolektif dari orang yang tinggal dan bekerja dilingkungan dan menunjukkan untuk mempengaruhi perilaku. Lingkungan yang sehat disuatu lembaga pendidikan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap proses kegiatan belajar mengajar yang efektif. Ia memberikan argumen bahwa pembentukan lingkungan kerja lembaga pendidikan yang kondusif menjadikan seluruh anggota lembaga pendidikan melakukan tugas dan peran mereka secara optimal. Hasil-hasil penelitian selaras dan mendukung penegasan tersebut. Misalnya, penelitian oleh Van de Grift dan kawan-kawan³⁷ di 121 lembaga pendidikan menengah di Belanda menunjukkan bahwa prestasi akademik siswa untuk bidang matematika dipengaruhi oleh sikap siswa terhadap mata pelajaran matematika, apresiasi terhadap usaha guru, serta lingkungan pembelajaran yang terstruktur. Lingkungan pembelajaran lembaga pendidikan yang baik, dimana siswa mempunyai kesempatan untuk melakukan hubungan yang bermakna didalam lingkungan lembaga pendidikannya, sangat diperlukan untuk meningkatkan kemampuan belajar siswa, memfasilitasi siswa untuk bertingkah laku yang sopan, serta berpotensi untuk membantu siswa dalam menghadapi masalah yang dibawa dari rumah.

³⁴ Muhamad Arni. *Komunikasi Organisasi* (PT. Bumi Aksara: Jakarta) h. 8

³⁵ Wirawan. *Budaya Dan Iklim Organisasi, Teori Aplikasi Dan Penelitian* (Salemba Empat: Jakarta), h.124

³⁶ H.Jerome Freiberg. *School Climate: Measuring*, h. 107

³⁷ Van de Grift, Houtveen, & Vermeulen. *Instructional climate in Dutch secondary education. School Effectiveness and School Improvement*. 1997), h. 241.

Selanjutnya Samdal dan kawan-kawan³⁸ juga telah mengidentifikasi tiga aspek lingkungan psikososial lembaga pendidikan yang menentukan prestasi akademik siswa. Ketiga aspek tersebut adalah tingkat kepuasan siswa terhadap lembaga pendidikan, terhadap keinginan guru, serta hubungan yang baik dengan sesama siswa. Mereka juga menyarankan bahwa intervensi lembaga pendidikan yang meningkatkan rasa kepuasan lembaga pendidikan akan dapat meningkatkan prestasi akademik siswa. Hoy dan Hannum³⁹ mengatakan bahwa lingkungan lembaga pendidikan dimana rasa kebersamaan sesama guru tinggi, dukungan sarana memadai, target akademik tinggi, dan kemantapan integritas lembaga pendidikan sebagai suatu institusi mendukung pencapaian prestasi akademik siswa yang lebih baik.

5. Budaya organisasi (X2)

Budaya organisasi menurut Luthan⁴⁰ yaitu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berfikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.

Kemudian dia menambahkan bahwa perbedaan perspektif budaya pada berbagai organisasi yaitu⁴¹ saat individu berhubungan dengan organisasi, mereka berhubungan dengan norma berpakaian, aturan dan prosedur formal organisasi, kode perilaku formal, ritual, tugas, sistem gaji, dan bahasa yang hanya dimengerti oleh orang dalam dan sebagainya. Elemen tersebut merupakan beberapa manifestasi budaya organisasi.

Akan tetapi, dia menambahkan terdapat juga perspektif budaya yang lain yaitu⁴² saat anggota budaya menginterpretasikan arti manifestasi tersebut, persepsi, memori, kepercayaan, pengalaman, dan nilai mereka akan berbeda-beda, demikian juga interpretasi mereka bahkan pada fenomena yang sama. Pola atau konfigurasi dari interpretasi dan cara mereka bertindak, akan membentuk budaya.

Kemudian Jason⁴³ mendefinisikan budaya organisasi sebagai pengetahuan sosial bersama dalam organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawannya.

Definisi ini membantu menyoroti sejumlah aspek budaya organisasi. Pertama, budaya adalah pengetahuan sosial diantara anggota organisasi. Karyawan belajar tentang aspek terpenting budaya melalui karyawan lain. Transfer pengetahuan ini mungkin melalui komunikasi eksplisit, observasi sederhana, atau metode-metode lainnya yang sesuai. Selain itu, budaya adalah pengetahuan bersama, yang berarti

³⁸Samdal, Wold, & Bronis. *Relationship between students' perceptions of school environment, their satisfaction with school and perceived academic achievement: An international study*. School Effectiveness and School Improvement, 1999. h. 296.

³⁹Hoy, & Hannum. *Middle school climate: An empirical assessment of organisational health and student achievement*. *Educational Administration Quarterly*. 1997. h. 42

⁴⁰Lihat Fred Luthans. *Organizational*, h. 124

⁴¹*Ibid.*

⁴²*Ibid*, h. 125

⁴³Jason Colquitt, *et al.* *Organizational Behavior*, h. 534

bahwa anggota organisasi memahami dan memiliki tingkat konsensus mengenai apa budaya tersebut. Kedua, budaya memberi tahu para karyawan apa aturan, norma, dan nilai didalam organisasi. Apa hasil kerja yang paling penting untuk difokuskan? Perilaku apa yang pantas atau tidak pantas ditempat kerja? Bagaimana seharusnya seseorang bertindak atau berpakaian saat bekerja? Sesungguhnya, beberapa budaya bahkan melangkah lebih jauh dengan mengatakan bagaimana karyawan harus bertindak ketika mereka tidak sedang bekerja. Ketiga, budaya organisasi membentuk dan memperkuat sikap dan perilaku karyawan tertentu dengan menciptakan sistem kontrol atas karyawan. Ada bukti bahwa tujuan dan nilai individual Anda akan tumbuh dari waktu ke waktu untuk menyamai organisasi yang Anda kerjakan. Perkembangan ini benar-benar tidak sulit untuk dibayangkan, mengingat berapa banyak waktu yang dihabiskan karyawan untuk bekerja didalam suatu organisasi.

Budaya organisasi⁴⁴ dipahami menjadi sistem simbol dan makna umum. Ini mengandung aturan yang mengatur aspek kognitif dan afektif keanggotaan dalam suatu organisasi, dan sarana dimana mereka dibentuk dan diekspresikan. Pengertian budaya organisasi itu sangat banyak. Meskipun terdapat sejumlah masalah dan ketidaksetujuan berkaitan dengan konseptualisasi budaya organisasi, kebanyakan beberapa definisi mengakui pentingnya norma dan nilai yang sama yang memandu perilaku anggota organisasi kenyataannya bahwa anggota baru tidak hanya perlu diajarkan nilai-nilai budaya, tetapi merka juga perlu mencari dan mempelajari budaya organisasi.

Budaya dapat dipandang dari tingkatan (1) artifak dan kreasi, seperti seni, teknologi atau perilaku yang dapat diamati; (2) nilai-nilai, yaitu norma-norma kelompok dalam bentuk konsesus sosial atau lingkungan fisik; dan (3) asumsi-asumsi yaitu kepercayaan, persepsi, perasaan yang menjadi sumber tindakan dalam hubungan antar manusia dengan lingkungan, sifat kodrati manusia, aktivitas manusia⁴⁵

Budaya dipandang sebagai (1) nilai-nilai/norma, yang merujuk kepada bentuk pernyataan tentang apa yang dapat dan yang tidak dapat dilakukan oleh organisasi, (2) asumsi, yang merujuk kepada hal-hal apa saja yang dianggap benar atau salah.⁴⁶ Organisasi diartikan sebagai kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, terdiri dari 2 orang atau lebih yang berfungsi atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan atau seperangkat tujuan bersama.⁴⁷ Berarti organisasi terdiri dari orang-orang yang berinteraksi sama lain.

6. Kepemimpinann Manajerial (X1)

Sebelum membahas mengenai kata Manajerial, terlebih dahulu kita membahas kata Manajemen terlebih dahulu agar lebih jelas membahasnya. Manajemen berasal dari bahasa Inggris yakni *to manage* yang berarti mengatur, mengurus, atau mengelola. Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia

⁴⁴ Mats Alvesson. *Understanding Organizational Culture* (London: SAGE Publications, 2002) h. 3

⁴⁵ William M. Lindsay & Joseph A. Petrick, *Total Quality and Organizational Development*, (Florida St. Lucie Press, 1997), h. 26.

⁴⁶ Robert G. Owens, *Organizational behavior in Education*. (Needham height: Prentice Hall Int., Edition, 1991), h. 172.

⁴⁷ Stephen P. Robbins, *Essentials* h. 3.

secara efektif, yang didukung oleh sumber-sumber lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam manajemen, terdapat dua sistem, yaitu sistem organisasi dan sistem administrasi.⁴⁸

Manajemen menurut istilah adalah proses mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Manajemen pendidikan Islam sebagaimana telah disebutkan di atas adalah proses pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki umat Islam, lembaga pendidikan atau lainnya, baik perangkat keras maupun lunak. Pemanfaatan tersebut dilakukan melalui kerja sama dengan orang lain secara efektif, efisien, dan produktif untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan, baik didunia maupun diakhirat. Sistem organisasi adalah integritas berbagai komponen yang saling mempengaruhi yang berperan menurut tugas dan fungsi masing-masing sekaligus terkait dengan komponen-komponen administrative. Seluruh aktivitas manusia dalam suatu sistem organisasi dikendalikan oleh prinsip-prinsip yang berlaku dalam manajemen. Adapun sistem administrasi berperan mencatat dan merekam semua proses manajerial secara bertahap, periodik, dan *akuntabel*.

Kemudian, sebelum membahas tentang Kepemimpinann perlu terlebih dahulu memahami apa yang dimaksud perilaku (*behavior*). Menurut Hersey dan Blanchard,⁴⁹ bahwa: "*Behavior is basically goal-oriented. In the other words, and behavior generally motivated by desire to attain some goal*". Pendapat ini menegaskan perilaku senantiasa berorientasi tujuan. Dengan kata lain, perilaku didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan-tujuan. Pendapat Barnard sebagaimana dikutip Prawirosentono mengemukakan bahwa: " karakteristik penting individu adalah aktivitas, karena dalam aktivitas ini sudah diamati ada berbagai aspek yang disebut perilaku. Tanpa aktivitas tidak akan ada pribadi seseorang. Maka perilaku individu disebut sebagai hasil faktor psikologis."⁵⁰

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku adalah aktivitas yang dilakukan seseorang dengan didasari tujuan tertentu baik tujuan individu maupun tujuan organisasi. Perilaku merupakan aspek psikologis yang muncul sebagai dorongan untuk memenuhi kebutuhan tertentu.

Kepemimpinann merupakan salah satu fenomena yang paling mudah diobservasi, tetapi menjadi salah satu hal yang paling sulit untuk dipahami". Daft⁵¹ kemudian mempermudah pemahaman dengan mendefinisikan Kepemimpinann sebagai "*sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya*". Stoner memberikan pengertian Kepemimpinann sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas kelompok.⁵² Yukl menyimpulkan bahwa Kepemimpinann menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang sengaja dijalankan seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta

⁴⁸ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Media, cet.I, 2012), h. 1.

⁴⁹ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, (New Jersey: Englewood Cliffs. 1988), h.4.

⁵⁰ Suryadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPFE, 1999), h.35.

⁵¹ Richard L. Daft, *Management*, (Chicago: The Dryden Press, 1988), h. 4.

⁵² James A.E. Stoner and Edward Freeman, *Management*, (New York: Prentice Hall, 1996), h. 161.

hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.⁵³ Konsepsi Kepemimpinann dari sudut pandangan pemimpin dikemukakan oleh Bennis dan Nanus, menurutnya seorang disebut pemimpin, jika ia mampu memberi visi kepada organisasi dan mampu menjabarkannya menuju realita.⁵⁴

Kakabadse memandang Kepemimpinann sejenis dengan motivasi atau perangsang yang kuat yang mendorong individu untuk bertindak, dan oleh karenanya, tidak ada urusannya dengan status, otoritas atau posisi yang dimilikinya.⁵⁵ Sementara itu, Kepemimpinann menurut Hurber,⁵⁶ pada intinya adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepemimpinann adalah suatu konsep dan proses yang berhubungan dengan setiap kelompok. Grant yang dikutip Hurber mendefinisikan Kepemimpinann sebagai suatu pedoman, kelangsungan, pembelajaran serta pemberian motivasi untuk mencapai tujuan dan prestasi. Gaya Kepemimpinann adalah suatu gabungan yang berbeda antara tugas dan hubungan perilaku yang biasa digunakan untuk mempengaruhi pribadi atau kelompok untuk mencapai tujuan.

Dari pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinann pada intinya merupakan upaya mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya. Kepemimpinann pada suatu organisasi memegang peranan yang sangat penting. Pentingnya Kepemimpinann pada suatu organisasi terkait dengan strategi fungsi Kepemimpinann. Menurut Hurber,⁵⁷ terdapat lima aspek penghubung di dalam Kepemimpinann, yaitu: 1) Pemimpin (*The leader*), 2) Bawahan (*The Follower*), 3) Situasi (*The Situation*), 4) Proses Komunikasi (*The Communication process*), dan 5) Tujuan (*The Goal*). Kelima unsur ini berinteraksi pada setiap momen Kepemimpinann.

Berikut merupakan beberapa hubungan antara atasan (pimpinan) dengan bawahan (karyawan) meliputi: 1) Tingkat rasa percaya diri: kepercayaan, kehormatan bawahan kepada pimpinannya, 2) Struktur kerja (tingkat tugas kerja sesuai prosedur contoh: terstruktur atau tidak terstruktur), dan 3) Posisi kekuasaan (tingkat pengaruh pemimpin di mana mempunyai kekuasaan lebih seperti kekuasaan membayar gaji, memberhentikan, menentukan promosi dan kenaikan gaji karyawan.

Sebagai seorang pemimpin ia mempunyai peranan yang aktif dan senantiasa ikut campur tangan dalam segala masalah yang berkenaan dengan kebutuhan anggota organisasinya. Pimpinan ikut membantu kebutuhan-kebutuhan dan kegiatan yang dilakukan organisasi. Salah satu tantangan yang cukup berat yang sering harus dihadapi oleh pimpinan adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuan yang terbaik untuk kepentingan organisasinya.

⁵³ Garry A. Yulk, *Leadership in Organization 2nd Edition*, (New York: Mc. Graw Hill, 1994), h. 61.

⁵⁴ Warren Bennis and Burt Nanus, *Leaders, The Strategies for Taking Cange*, Terjemahan Victor Purba, (Jakarta: Erlangga, 1995), h. 14.

⁵⁵ Andrew Kakabadse, *Organizational 21C: Someday All Organizations Will Lead This Way*, Alih Bahasa Ati Cahayani, *Organisasi Abad 21*, (Jakarta: Indeks, 2005), h. 66.

⁵⁶ Diane Hurber, *Leadership and Nursing Care Management*, (Philadelphia: WB Saunders Company, 1996), h.52.

⁵⁷ *Ibid.*, h.52.

Menurut Kartini Kartono⁵⁸ Kepemimpinann adalah kemampuan untuk memberikan pengarahan yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang telah direncanakan. Feithzal Rivai⁵⁹ mengemukakan Kepemimpinann adalah kemampuan memperoleh consensus dan keterikatan pada sasaran bersama, melampaui syaratsyarat organisasi, yang dicapai dengan pengalaman sumbangan dan kepuasan dikelompok kerja. Dalam suatu sistem kerja sama yang kompleks, seorang pemimpin pada umumnya tidak akan mengerjakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional. Ia akan menggerakkan orang-orang yang dipimpnnya untuk melaksanakan keputusannya sesuai kebijakan yang telah ditetapkan. Berpijak pada struktur organisasi perusahaan. Pimpinan pada hakekatnya adalah orang yang menetapkan keputusan untuk dilaksanakan oleh orang yang dipimpin (bawahan).

C. KERANGKA BERPIKIR

1. Pengaruh langsung Kepemimpinan Manajerial terhadap Motivasi Kerja Dosen di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

Perhatian seorang pemimpin kepada bawahan sangat penting untuk menunjang keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Demikian pula dengan kemampuan untuk mendekati para anggota, agar mereka bersedia bekerja dengan baik, sehingga menunjang keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk itu, para pemimpin dituntut memiliki kemampuan untuk memberikan dorongan atau motivasi kepada bawahan dalam upaya meningkatkan kinerja pada satu sisi dan produktivitas kerja pada sisi yang lainnya. Pemimpin yang memiliki kemampuan ini, akan mampu mempengaruhi anggota untuk melaksanakan kewajiban dan tanggung jawabnya dengan baik. Oleh karena itu, Kepemimpinann manajerial diduga berpengaruh langsung motivasi kerja Dosen.

2. Pengaruh langsung Budaya organisasi terhadap Motivasi Kerja Dosen di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

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

3. Pengaruh langsung Iklim organisasi terhadap Motivasi Kerja Dosen di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

Iklim organisasi adalah karakteristik dari seluruh organisasi. Iklim organisasi memiliki fitur yaitu, didasarkan pada persepsi kolektif anggota, muncul dari praktik

⁵⁸ Kartini Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. (Jakarta: Rajawali, 1994). h. 135

⁵⁹ Feithzal Rivai. *Kiat Memimpin dalam Abad ke-21*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004). h. 78

organisasi rutin yang penting bagi organisasi dan anggotanya, mempengaruhi perilaku dan sikap anggota. Sederhananya, iklim organisasi adalah karakteristik internal itu membedakan satu organisasi dari yang lain dan mempengaruhi perilaku pesertanya. Lebih khusus lagi, iklim organisasi menggambarkan persepsi kolektif perilaku rutin anggota, dan mempengaruhi sikap.

Iklim organisasi biasanya mempengaruhi perilaku seseorang pekerja yaitu mempengaruhi cara hidupnya, kepada siapa dia berhubungan, siapa yang dia sukai, bagaimana kegiatan kerjanya, apa yang ia ingin capai, dan bagaimana cara dia menyesuaikan diri dengan organisasi, bahkan iklim organisasi jauh lebih penting mempengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja daripada keterampilan, teknik-teknik yang dimilikinya, ataupun variabel-variabel lain. Iklim organisasi penting untuk menjelaskan motivasi kerja karena ia berhubungan dengan kepuasan kerja seseorang. Seperti dikatakan dalam teori motivasi “Dua Faktor” dari Herzberg, bahwa iklim organisasi (kondisi iklim kerja) merupakan salah satu faktor yang berhubungan dengan kepuasan karyawan atau sebagai salah satu faktor yang membuat karyawan merasa puas atau merasa tidak puas. Walaupun sudah jelas bahwa iklim organisasi itu mempengaruhi perilaku Dosen dalam bekerja, namun dalam kenyataan iklim organisasi seringkali tidak memperoleh perhatian besar pada organisasi-organisasi atau birokrasi pemerintahan.

4. Pengaruh langsung Kepemimpinan Manajerial terhadap Kepuasan Kerja Dosen di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

Pimpinan yang baik juga akan selalu memperhatikan bawahannya, memperlakukannya dengan baik, adil dan tanpa pilih kasih. Jika Dosen mempunyai kesan yang baik terhadap pimpinannya maka dengan demikian Dosen akan termotivasi melaksanakan tugas yang telah ditetapkan dengan penuh kesungguhan dan tanggung jawab. Pandangan Dosen akan Kepemimpinann yang baik diduga sangat besar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja Dosen. Dosen yang termotivasi dalam bekerja akan lebih bersemangat dan berhati-hati dalam setiap tugas yang dilaksanakannya. Namun sebaliknya jika Kepemimpinann kurang baik maka Dosenpun kurang termotivasi dalam melaksanakan tugas dan pada akhirnya menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja. Oleh karena itu, maka sejalan dengan kerangka berpikir tersebut dapat diduga bahwa terdapat pengaruh langsung Kepemimpinann manajerial terhadap kepuasan kerja Dosen.

5. Pengaruh langsung Budaya organisasi terhadap Kepuasan Kerja Dosen di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

Budaya organisasi yang kuat akan menimbulkan sikap kepercayaan diri yang kuat, karena ada rasa bangga memiliki status yang tinggi menjadi anggota organisasi. Nilai-nilai lebih sebagai anggota-anggota yang memiliki budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kepuasan kerja Dosen. Dengan demikian, budaya organisasi yang berlaku pada sebuah organisasi akan berdampak pada kepuasan kerja yang ditunjukkan. Oleh karena itu diduga budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja Dosen.

6. Pengaruh langsung Iklim organisasi terhadap Kepuasan Kerja Dosen di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan karakteristik yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja penting untuk diperhatikan karena kepuasan kerja yang tinggi dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan mendorong seseorang untuk berprestasi. Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan negatif dalam pekerjaan tersebut. Perilaku seseorang yang puas tentu akan menimbulkan keuntungan bagi organisasi, sebaliknya banyaknya perilaku yang tidak puas akan merugikan organisasi. Lembaga harus mampu menciptakan dan memelihara kepuasan kerja setiap anggotanya, karena masing-masing memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai yang berlaku pada diri dan lingkungannya. Semakin terpenuhinya keinginan dan harapan seseorang dalam aspek pekerjaannya, maka seseorang akan cenderung puas.

Untuk menciptakan kepuasan kerja, iklim organisasi dianggap menjadi salah satu faktor yang berperan penting. Iklim organisasi yang terbentuk di lingkungan kerja akan mempengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja, yang akan berpengaruh pada hasil kerja. Iklim organisasi yang positif akan memberikan hasil kerja yang positif, sebaliknya iklim kerja yang negatif akan memberikan hasil kerja yang negatif. Organisasi perlu menciptakan iklim organisasi yang baik dan menyenangkan supaya anggotanya tetap produktif dan memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Oleh sebab itu, perhatian terhadap iklim organisasi sangat diperlukan. Iklim organisasi yang kondusif perlu diciptakan, dengan begitu seseorang akan termotivasi untuk bertindak semaksimal mungkin demi tercapainya target-target tujuan. Pencapaian akan hasil pekerjaan yang positif akan memberikan kepuasan dalam diri seseorang.

7. Pengaruh langsung Kepemimpinan Manajerial terhadap Kinerja Dosen di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

Kepemimpinann yang menghormati ide dan pendapat para Dosen akan memberikan kebebasan untuk memunculkan daya kreatifitas, dan inisiatif dalam usaha penyelesaian pekerjaan yang diberikan. Pemimpin yang baik akan mampu menumbuhkan kepercayaan dari para Dosen sehingga akan dapat melaksanakan tugas dengan baik. Dorongan dari atasan diharapkan mampu menimbulkan dorongan bawahan sehingga dapat meningkatkan prestasi Dosen.

Berdasarkan kerangka berpikir tersebut dapat diduga bahwa terdapat pengaruh langsung Kepemimpinann manajerial terhadap kinerja Dosen di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

8. Pengaruh langsung Budaya organisasi terhadap Kinerja Dosen di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

Dalam kaitan dengan penciptaan kinerja Dosen, maka faktor budaya organisasi juga dipandang sebagai satu aset atau sumber daya organisasi sehingga organisasi menjadi dinamis dengan karakteristik fisik (observable) ataupun non fisik

(unobservable) yang khas berisi asumsi-asumsi, nilai-nilai, norma, komitmen, dan kepercayaan, bermanfaat untuk mendorong dan meningkatkan efisiensi dan keefektifan organisasi.

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

9. Pengaruh langsung Iklim organisasi terhadap Kinerja Dosen di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang, atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Masalah kinerja sudah menjadi masalah yang umum yang dihadapi oleh setiap organisasi, perusahaan ataupun instansi pemerintah. Apabila anggota tidak memiliki kinerja (performance) yang baik maka hal tersebut perlu segera dibenahi oleh organisasi tersebut. Rendahnya kinerja seseorang disebabkan karena mereka kurang termotivasi dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan. Keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi tidak pernah luput dari peranan anggota sebagai sumber daya manusia. Anggota organisasi dapat menjadi perencana, pelaksana, dan pengendalian yang selalu berperan aktif dalam mencapai tujuan. Sehingga kesuksesan setiap individu atau kelompok dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dikerjakannya dapat ditunjukkan dari kinerja anggota. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja, salah satunya adalah faktor dari dalam adalah iklim organisasi.

Iklim organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi perilakunya, dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi. Iklim mempunyai peranan besar terutama didalam membentuk perilaku kerja atau perilaku organisasi seperti: motivasi kerja, dan sikap kerja. Perilaku organisasi secara langsung akan mempengaruhi tingkat kinerja baik secara individu maupun kelompok. Sehingga dapat dijelaskan bahwa, iklim organisasi mempengaruhi perilaku organisasi dan anggota organisasi kemudian mempengaruhi kinerja anggota untuk mencapai tujuan bersama.

10. Pengaruh langsung Motivasi kerja Dosen terhadap Kinerja Dosen di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

Dalam menjalankan tugasnya, Dosen yang memiliki motivasi kerja tinggi akan menunjukkan kinerja dan kinerja yang tinggi pula, begitu sebaliknya jika Dosen tidak memiliki motivasi kerja yang tinggi, akibatnya kinerja yang ditunjukkanpun tidak maksimal. Jelasnya motivasi kerja merupakan alat pendorong untuk melaksanakan pekerjaan, apabila Dosen memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam

mengerjakan suatu pekerjaan diduga akan menciptakan kepuasan kerja. Motivasi kerja dapat dilihat dari cara kerja seperti kemauan untuk bekerja, berusaha memanfaatkan waktu untuk bekerja seefisien mungkin dan tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya. Dosen akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab apabila didasari oleh motivasi. Dosen yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan mempunyai kesadaran yang tinggi terhadap pekerjaan dan akan berusaha keras untuk mencapai hasil serta merasa bahagia atas pekerjaannya itu. Tetapi apabila Dosen yang bekerja dengan motivasi yang rendah maka tanggung jawab dan kesungguhannya dalam kerjanya rendah.

Berdasarkan uraian di atas, jelas menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi persyaratan bagi Dosen untuk terdorong menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dengan munculnya motivasi kerja ini Dosen akan terdorong untuk menunjukkan pengabdian dan kinerja yang baik dan berkualitas. Tegasnya motivasi kerja diduga memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja Dosen.

11. Pengaruh langsung Kepuasan kerja Dosen terhadap Kinerja Dosen di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

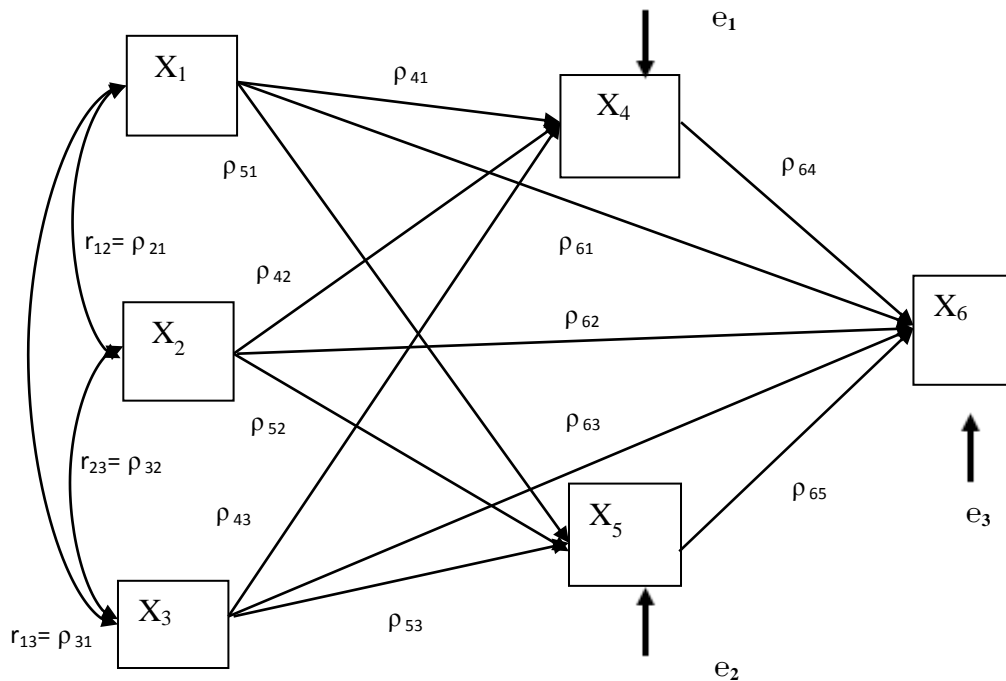
Kinerja yang ditampilkan Dosen dapat diamati melalui unjuk kerja yang ditampilkannya. Dosen yang memiliki unjuk kerja tinggi ditandai dengan munculnya rasa puas dan terselesaikannya tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab Dosen tersebut secara tepat waktu, munculnya dedikasi, kegairahan, kerajinan, ketekunan, inisiatif dan kreativitas kerja yang tinggi dalam bekerja.

Kepuasan kerja akan nampak dalam sikap positif Dosen terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja juga dapat dipandang sebagai sebuah cara yang dilakukan Dosen untuk mengaktualisasikan diri, sehingga akan tercapai sebuah kematangan psikologis pada diri Dosen. Jika kepuasan tidak tercapai, maka dapat terjadi kemungkinan Dosen akan frustrasi.

Berdasarkan uraian di atas, jelas menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi persyaratan bagi Dosen untuk terdorong menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dengan munculnya kepuasan kerja ini Dosen juga memiliki sikap inovatif, futuristik dan sikap pantang menyerah dalam bekerja. Dosen juga akan terdorong untuk menunjukkan pengabdian dan kerja yang baik dan berkualitas. Tegasnya kepuasan kerja diduga memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja Dosen.

D. PARADIGMA PENELITIAN

Berdasarkan uraian yang telah disajikan dalam landasan teori, Pengaruh Kepemimpinan Manajerial, Budaya organisasi, Iklim organisasi, Motivasi kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dosen, dapat dijelaskan pada gambar dibawah ini:



Gambar Model Teoretik Penelitian

Keterangan:

X₁ = Kepemimpinan Manajerial merupakan variable independen (variable bebas)

X₂ = Budaya organisasi merupakan variable independen (variable bebas)

X₃ = Iklim organisasi merupakan variable independen (variable bebas)

X₄ = Motivasi kerja merupakan variable dependen (variable terikat dan intervening)

X₅ = Kepuasan Kerja merupakan variable dependen (variable terikat dan intervening)

X₆ = Kinerja merupakan variable dependen⁶⁰ (variable terikat)

Berdasarkan gambar tersebut maka hal itu dapat berfungsi sebagai penuntun sekaligus mencerminkan alur pikir dalam penelitian ini. Paradigma Penelitian tersebut menggambarkan bahwa penelitian ini dilakukan dengan tujuan mengetahui pengaruh Persepsi Kepemimpinan Manajerial, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

E. HIPOTESIS PENELITIAN

Hipotesis pada dasarnya merupakan jawaban sementara atas *research question* yang telah dirumuskan. Walaupun begitu tidak semua *research question* membutuhkan hipotesa. Dalam penelitian kuantitatif Hipotesis itu merupakan pertanyaan atau pernyataan yang terdiri dari dua variabel atau lebih yang untuk diuji. Fungsi Hipotesis antara lain, memberi tujuan yang tegas bagi penelitian, membantu dalam menentukan arah dalam pembatasan ruang lingkup penelitian dengan memilih fakta-fakta yang menjadi pokok penelitian dan menentukan fakta-fakta yang relevan.

⁶⁰ Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D* (Jakarta: Alfabeta, 2015), h. 39.

Dengan demikian Hipotesis merupakan dugaan sementara terhadap permasalahan penelitian yang sebenarnya masih lemah, sehingga harus diuji secara empiris. Oleh karena itu Hipotesis yang diajukan ada alternative untuk diterima atau alternative ditolak. Hipotesis merupakan suatu proporsi atau anggapan yang mungkin benar, dan sering digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan dalam pemecahan masalah ataupun untuk dasar penelitian lebih lanjut.⁶¹ Berdasarkan kajian teoretis dan kerangka berpikir di atas, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terdapat Pengaruh langsung Kepemimpinan Manajerial terhadap Motivasi Kerja Dosen di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
2. Terdapat Pengaruh langsung Budaya organisasi terhadap Motivasi Kerja Dosen di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
3. Terdapat Pengaruh langsung Iklim organisasi terhadap Motivasi Kerja Dosen di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
4. Terdapat Pengaruh langsung Kepemimpinan Manajerial terhadap Kepuasan Kerja Dosen di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
5. Terdapat Pengaruh langsung Budaya organisasi terhadap Kepuasan Kerja Dosen di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
6. Terdapat Pengaruh langsung Iklim organisasi terhadap Kepuasan Kerja Dosen di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
7. Terdapat Pengaruh langsung Kepemimpinan Manajerial terhadap Kinerja Dosen di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
8. Terdapat Pengaruh langsung Budaya organisasi terhadap Kinerja Dosen di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
9. Terdapat Pengaruh langsung Iklim organisasi terhadap Kinerja Dosen di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
10. Terdapat Pengaruh langsung Motivasi kerja Dosen terhadap Kinerja Dosen di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
11. Terdapat Pengaruh langsung Kepuasan kerja Dosen terhadap Kinerja Dosen di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

⁶¹ *Ibid.* h. 64.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Berdasarkan jenisnya, penelitian dapat diklasifikasikan ke dalam: (1) penelitian survai; (2) penelitian eksperimen; (3) *grounded research*; (4) kombinasi pendekatan kuantitatif dan kualitatif; dan (5) analisis data sekunder.⁶² Berdasarkan klasifikasi tersebut, penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian survai (*survey research*). Penelitian survai didalam penelitian ini digunakan untuk maksud penjelasan (*explanatory*) atau konfirmatori (*confirmatory*), yakni untuk menjelaskan pengaruh antar variabel atau hubungan kausal antar variabel-variabel melalui pengujian hipotesis yang disebut penelitian pengujian hipotesis.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian survai dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian survai dipilih karena data yang akan diambil tidak mendapatkan perlakuan husus terlebih dahulu. Seperti yang dikemukakan Sugiyono⁶³ bahwa metode survai digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (tanpa buatan). Jadi penelitian survai adalah jenis penelitian ekspalanatif (penjelasan) yaitu penelitian yang menggunakan data yang sama dan peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variable melalui pengujian hipotesis. Penelitian jenis ini dilakukan untuk menyelidiki hubungan sebab akibat berdasarkan pengamatan terhadap akibat dengan tujuan untuk memisahkan pengaruh parsial ataupun simultan suatu variable.

Dari keterangan diatas dapat dijelaskan bahwa, Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan desain penelitian *expost facto* yaitu variabel-variabel yang diteliti tidak dikendalikan dan dimanipulasi oleh peneliti, tetapi fakta diungkapkan berdasarkan pengukuran gejala yang telah dimiliki atau menguji apa yang akan terjadi. Bungin mengatakan apabila penelitian bertujuan mengekspos kejadian-kejadian yang sedang berlangsung maka ini disebut penelitian *expost facto*.⁶⁴ Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dan untuk menganalisis satu variabel dengan variabel lain digunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur memerlukan persyaratan adanya bentuk hubungan regresi linear yang signifikan antar variabel.

⁶² Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif* (Alfabeta: Jakarta, 2015), h. 5

⁶³ *Ibid*,

⁶⁴ Burhan Bungin, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), h. 49.

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Ringkasan Deskripsi data penelitian

| | | Statistics | | | | | |
|--------------------|---------|--------------------|--------------------|----------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 |
| N | Valid | 262 | 262 | 262 | 262 | 262 | 262 |
| | Missing | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 |
| Mean | | 73,5573 | 73,8664 | 61,9008 | 65,5649 | 66,5992 | 71,8321 |
| Std. Error of Mean | | ,72914 | ,97018 | ,79489 | ,65114 | ,64066 | ,87346 |
| Median | | 74,0000 | 77,0000 | 63,0000 | 65,0000 | 66,0000 | 71,0000 |
| Mode | | 66,00 ^a | 77,00 ^a | 64,00 | 63,00 ^a | 73,00 ^a | 65,00 ^a |
| Std. Deviation | | 11,80211 | 15,70371 | 12,86646 | 10,53954 | 10,36996 | 14,13815 |
| Variance | | 139,290 | 246,607 | 165,546 | 111,082 | 107,536 | 199,887 |
| Range | | 58,00 | 57,00 | 58,00 | 44,00 | 49,00 | 55,00 |
| Minimum | | 38,00 | 40,00 | 28,00 | 43,00 | 38,00 | 44,00 |
| Maximum | | 96,00 | 97,00 | 86,00 | 87,00 | 87,00 | 99,00 |
| Sum | | 19272,00 | 19353,00 | 16218,00 | 17178,00 | 17449,00 | 18820,00 |

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Data penelitian ini meliputi enam variabel yaitu, variabel Kepemimpinan Manajerial (X_1), variabel Budaya Organisasi (X_2), variabel Iklim Organisasi (X_3), variabel Motivasi Kerja (X_4), variabel Kepuasan Kerja (X_5) dan variabel Kinerja (X_6). Dari pemeriksaan yang telah dilakukan terhadap data, seluruh data yang masuk memenuhi syarat untuk diolah dan dianalisis. Secara singkat dapat dinyatakan bahwa deskripsi data ini mengungkapkan informasi tentang skor total, skor tertinggi, skor terendah, rata-rata, rentang, standar deviasi, modus, dan median.

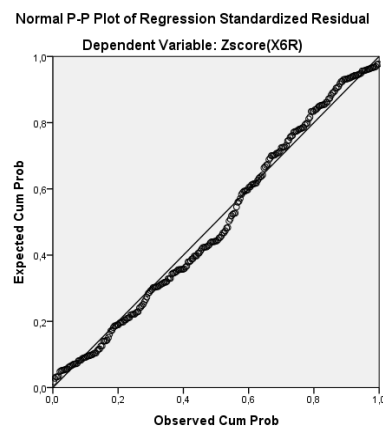
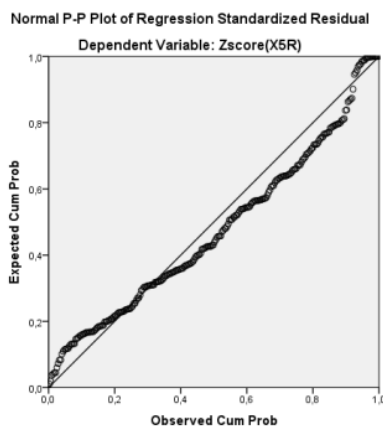
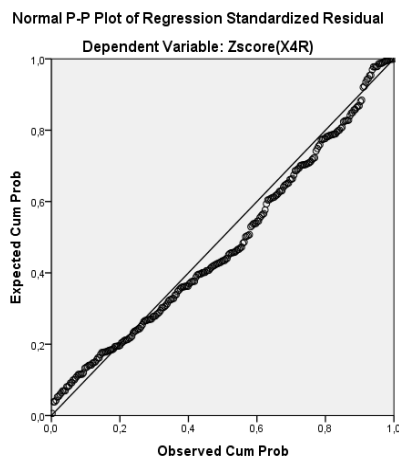
Uji Normalitas

Ringkasan uji normalitas data penelitian

| No | Galat Taksiran | $L_{\text{observasi}}$ | L_{tabel} | Kesimpulan |
|----|------------------|------------------------|--------------------|------------|
| 1. | X_4 atas X_1 | 0,085 | 0,895 | Normal |
| 2. | X_4 atas X_2 | 0,090 | | Normal |
| 3. | X_4 atas X_3 | 0,000 | | Normal |
| 4. | X_5 atas X_1 | 0,730 | | Normal |
| 5. | X_5 atas X_2 | 0,329 | | Normal |
| 6. | X_5 atas X_3 | 0,000 | | Normal |
| 7. | X_6 atas X_1 | 0,644 | 0,895 | Normal |

| | | | | |
|----|------------------|-------|--|--------|
| 8. | X_6 atas X_2 | 0,086 | | Normal |
| 9. | X_6 atas X_3 | 0,141 | | Normal |
| 10 | X_6 atas X_4 | 0,067 | | Normal |
| 11 | X_6 atas X_5 | 0,083 | | Normal |

Data di atas menunjukkan bahwa data-data variabel galat taksiran X_4 atas X_1 diperoleh $L_{\text{observasi}}$ sebesar 0,085 sedangkan L_{tabel} sebesar 0,895 berdasarkan besaran ini dapat dinyatakan data tergolong memiliki sebaran data yang berdistribusi normal karena $L_{\text{observasi}} < L_{\text{tabel}}$ taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Berdasarkan rangkuman uji normalitas di atas terlihat juga bahwa X_4 atas X_2 , X_4 atas X_3 , X_5 atas X_1 , X_5 atas X_2 , X_5 atas X_3 , X_6 atas X_1 , X_6 atas X_2 , X_6 atas X_3 , dan X_6 atas X_4 , serta X_6 atas X_5 , menunjukkan besaran $L_{\text{observasi}} < L_{\text{tabel}}$, dengan demikian data kepemimpinan manajerial (X_1), budaya organisasi (X_2), iklim organisasi (X_3), motivasi kerja (X_4), kepuasan kerja (X_5) dan kinerja (X_6) berdistribusi normal.



Dari grafik di atas, uji normalitas terhadap model regresi, terlihat titik-titik disekitar garis diagonal, serta penyebarannya disekitar garis diagonal atau grafik

histogramnya menunjukkan pola distribusi normal. Semakin titik-titik tersebut mendekati garis diagonal, maka semakin layak model tersebut untuk digunakan dan dilanjutkan karena, memenuhi asumsi normalitas. Kemudian dari gambar tersebut dapat di ketahui residual variabel (variabel selain variabel independen dan variabel intervening yang mempengaruhi variabel dependen).

Uji Linieritas

Uji linearitas dilakukan untuk mengetahui apakah keadaan hubungan antara variabel dependent dengan variabel independent bersifat linear atau tidak. Hubungan yang linear mengindikasikan adanya pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent. Atau dengan kata lain setiap kenaikan satu satuan variabel independent akan menyebabkan perubahan pada variabel dependent. Untuk menguji linearitas variabel dilakukan dengan menggunakan Anova (*Analysis of Variances*) dan uji signifikansi dengan menggunakan uji F. Kriteria pengujian adalah jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada taraf signifikansi 0.05 maka garis regresi dianggap linear.

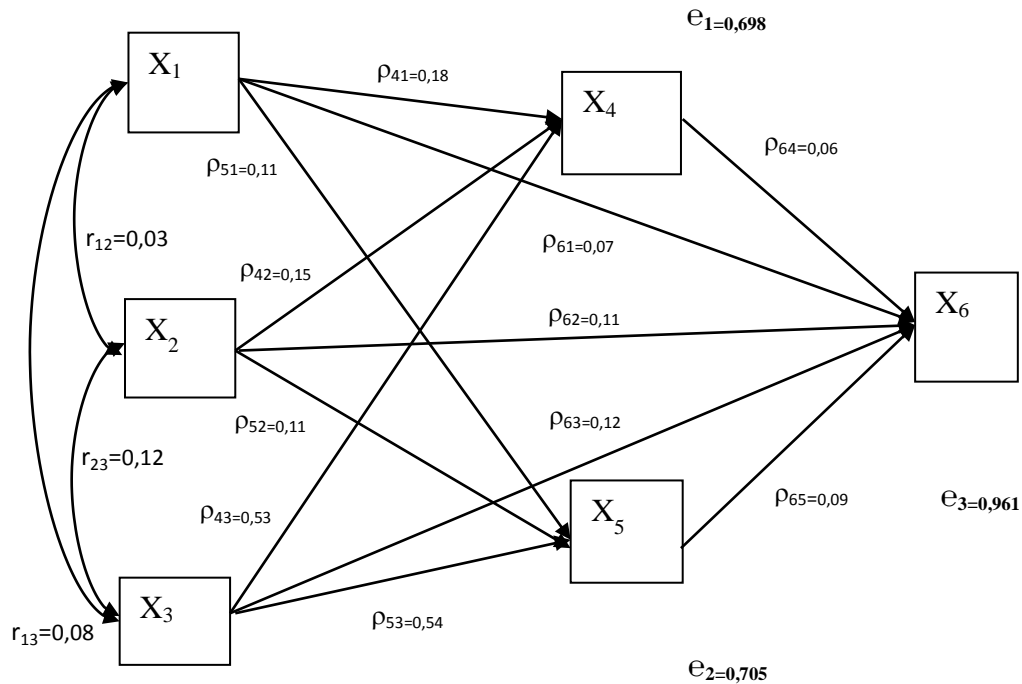
Matriks Korelasi Antar Variabel

| Variabel | X ₁ | X ₂ | X ₃ | X ₄ | X ₅ | X ₆ |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| X ₁ | 1 | 0,035 | 0,087 | 0,189 | 0,119 | 0,037 |
| X ₂ | | 1 | 0,122 | 0,154 | 0,117 | 0,112 |
| X ₃ | | | 1 | 0,535 | 0,540 | 0,123 |
| X ₄ | | | | 1 | 0,039 | 0,036 |
| X ₅ | | | | | 1 | 0,097 |
| X ₆ | | | | | | 1 |

Rangkuman Hasil Analisis Keberartian Koefisien Jalur antara Variabel Eksogenus dengan Variabel Endogenus

| No. | Koefisien Jalur | t _{hitung} | t _{tabel} α 5% | Keterangan |
|-----|---------------------|---------------------|-------------------------|---------------|
| 1. | $\rho_{41} = 0,189$ | 3,107 | 1,65 | Jalur berarti |
| 2. | $\rho_{42} = 0,154$ | 2,519 | | Jalur berarti |
| 3. | $\rho_{43} = 0,535$ | 10,21 | | Jalur berarti |
| 4. | $\rho_{51} = 0,119$ | 3,751 | | Jalur berarti |
| 5. | $\rho_{52} = 0,117$ | 3,606 | | Jalur berarti |
| 6. | $\rho_{53} = 0,540$ | 10,35 | | Jalur berarti |
| 7. | $\rho_{61} = 0,077$ | 2,597 | | Jalur berarti |
| 8. | $\rho_{62} = 0,112$ | 1,819 | | Jalur berarti |
| 9. | $\rho_{63} = 0,123$ | 2,000 | | Jalur berarti |

| | | | | |
|----|---------------------|-------|--|---------------|
| 10 | $\rho_{64} = 0,066$ | 2,583 | | Jalur berarti |
| 11 | $\rho_{65} = 0,097$ | 3,578 | | Jalur berarti |



Gambar Hubungan Empiris Variabel Penelitian

Keterangan:

X₁ = Kepemimpinan manajerial

X₂ = Budaya Organisasi

X₃ = Iklim Organisasi

X₄ = Motivasi Kerja

X₅ = Kepuasan Kerja

X₆ = Kinerja

ρ = Koefisien jalur

$\varepsilon_{1,2,3}$ = Variabel residu

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Setelah dilakukan perhitungan dan uji keberartian nilai koefisien jalur, maka selanjutnya dilakukan perhitungan besar pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel eksogenus terhadap variabel endogenus.

Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung, Tidak Langsung,
dan Pengaruh Total

| | | |
|--|--|-----------------|
| | | Pengaruh Kausal |
|--|--|-----------------|

| Model | Variabel Eksogenous terhadap Variabel Endogenous | Langsung | Tidak Langsung Melalui | | Pengaruh Total |
|-------|--|----------|------------------------|----------------|----------------|
| | | | X ₄ | X ₅ | |
| 1. | X ₁ terhadap X ₄ | 0,18 | - | - | 0,18 |
| | X ₂ terhadap X ₄ | 0,15 | - | - | 0,15 |
| | X ₃ terhadap X ₄ | 0,53 | - | - | 0,53 |
| 2 | X ₁ terhadap X ₅ | 0,11 | - | - | 0,11 |
| | X ₂ terhadap X ₅ | 0,11 | - | - | 0,11 |
| | X ₃ terhadap X ₅ | 0,54 | - | - | 0,54 |
| 3 | X ₁ terhadap X ₆ | 0,07 | 0,08 | 0,07 | 0,22 |
| | X ₂ terhadap X ₆ | 0,11 | 0,11 | 0,11 | 0,33 |
| | X ₃ terhadap X ₆ | 0,12 | 0,15 | 0,15 | 0,42 |
| | X ₄ terhadap X ₆ | 0,06 | | | 0,06 |
| | X ₅ terhadap X ₆ | 0,09 | | | 0,09 |

Berdasarkan Tabel di atas diketahui bahwa pengaruh langsung kepemimpinan manajerial terhadap motivasi kerja sebesar $0,18^2 = 0,032$ atau 3,2 %.. Dengan demikian, kepemimpinan manajerial secara langsung menentukan motivasi kerja adalah sebesar 3,2%. Sedangkan pengaruh variabel lainnya di luar kepemimpinan manajerial, yaitu $(\rho_{X_4\epsilon_1})^2 = 1 - 0,032 = 0,968$ atau sebesar 92,7%. Selain itu diketahui bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar $0,15^2 = 0,022$. Dengan demikian, budaya organisasi yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan motivasi kerja adalah sebesar 2,2 %. Sedangkan pengaruh variabel lainnya di luar budaya organisasi, yaitu $(\rho_{X_4\epsilon_1})^2 = 1 - 0,022 = 0,978$ atau sebesar 97,8%. Selain itu diketahui bahwa pengaruh langsung iklim organisasi terhadap motivasi kerja sebesar $0,53^2 = 0,280$. Dengan demikian, iklim organisasi yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan motivasi kerja adalah sebesar 28,0 %. Sedangkan pengaruh variabel lainnya di luar iklim organisasi, yaitu $(\rho_{X_4\epsilon_1})^2 = 1 - 0,280 = 0,72$ atau sebesar 72 %.

H. PEMBAHASAN

1. Pengaruh Langsung Kepemimpinan manajerial (X₁) terhadap Motivasi Kerja (X₄)

Pengaruh langsung kepemimpinan manajerial terhadap Motivasi kerja sebesar 0,18 atau 1,8%. Sedangkan pengaruh variabel lainnya di luar kepemimpinan manajerial, yaitu $(\rho_{X_4\epsilon_1})^2 = 1 - 0,18 = 0,982$ atau sebesar 98,2%. Sehingga dapat ditegaskan bahwa, perubahan-perubahan motivasi kerja dapat ditentukan oleh kepemimpinan manajerial sebesar 1,8%.

Sebagaimana diketahui bersama bahwa kepemimpinan memegang peranan penting dalam memotivasi Dosen. Kegiatan motivasi yang dilaksanakan seorang

pemimpin diarahkan pada upaya: a) mendorong para anggota organisasi untuk bekerja dan bertindak. Tanpa motivasi Dosen tidak akan bertindak, bergerak dan bekerja baik untuk dirinya atau organisasi. Hanya tenaga kerja atau pengikut mempunyai motivasi kerja dimanfaatkan oleh pemimpin untuk bekerja. Oleh karena itu, tugas utama pemimpin adalah membangun keinginan, kemauan dan entusiasme atau motivasi para pengikutnya untuk bekerja, bertindak dan bergerak untuk merealisasikan visi dan misi pemimpin. Tinggi rendahnya motivasi kerja Dosen menentukan tinggi rendahnya upaya dan berbagai perilaku Dosen; b) meningkatkan level efisiensi kinerja para Dosen dan organisasi. Dosen yang termotivasi melaksanakan pekerjaannya menurunkan biaya supervisi karena tak perlu diperintah dan diawasi untuk melaksanakan tugas rutinnnya. Dosen yang termotivasi melaksanakan tugasnya akan bekerja secara maksimal tidak hanya bekerja untuk sekedar memenuhi standar kinerja minimalnya. Kinerja para Dosen yang tinggi menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi; c) stabilitas tenaga kerja. Dosen yang mempunyai motivasi kerja tinggi mempunyai kepuasan kerja, etos kerja, disiplin kerja, dan semangat kerja yang tinggi. Dosen yang mempunyai karakteristik seperti itu kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi pindah kerja ke lain organisasi dan akan bekerja sampai pensiun. Dengan demikian kuantitas dan kualitas tenaga kerja organisasi akan stabil.

Thoha lebih lanjut juga menyebutkan bahwa terdapat hubungan yang sangat erat gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja, dimana gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja.⁶⁵ Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat mempengaruhi motivasi kerja bawahan, oleh karena itu, gaya kepemimpinan sangat diperlukan dalam suatu organisasi. Sejurus dengan padangan ini, Hasibuan menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin atau seorang manajer dalam suatu organisasi dapat menciptakan integritas yang serasi dan mendorong gairah kerja Dosen untuk mencapai sasaran yang maksimal.⁶⁶ Hal yang sama juga dikemukakan oleh Robbins bahwa perilaku pemimpin akan memberikan motivasi sepanjang membuat bawahan merasa butuh kepuasan dalam pencapaian kinerja yang efektif dan menyediakan ajaran, arahan, dukungan dan penghargaan yang diperlukan dalam kinerja yang efektif.⁶⁷ Pandangan ahli diatas memberikan ketegasan bahwa upaya meningkatkan motivasi kerja ditentukan oleh perilaku atau gaya kepemimpinan.

Penelitian yang dilakukan oleh Candra Wijaya menjelaskan bahwa Pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap Motivasi kerja sebesar 0,048. artinya, perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja yang mana 4,8% perubahan-perubahan motivasi kerja dapat ditentukan oleh perilaku kepemimpinan.⁶⁸ Para pemimpin dituntut memiliki kemampuan untuk memberikan dorongan atau motivasi kepada Dosen dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja

⁶⁵ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), h. 137

⁶⁶ Malayu Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), h.169

⁶⁷ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Jilid 2. Alih bahasa: Handayana Pujaatmaja. (Jakarta: Prenhallindo, 1994), h. 173.

⁶⁸ Candra Wijaya. *Pengaruh Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Stres Pekerjaan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Keefektifan Kerja Pegawai Administrasi IAIN Sumatera Utara*, (Perpustakaan Universitas Negeri Medan, 2015) h. 295

pada satu sisi dan produktivitas kerja pada sisi yang lainnya. Pemimpin yang memiliki kemampuan ini, akan mampu mempengaruhi Dosen untuk melaksanakan kewajiban dan tanggung jawabnya dengan baik. Oleh karena itu, kepemimpinan manajerial diduga mempengaruhi langsung motivasi kerja Dosen. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Dedi Mulyadi dkk. yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan cukup kuat antara peran kepemimpinan terhadap motivasi kerja Pegawai Departemen Fasilitas umum dan Penataan lingkungan Perum Peruri sebesar 21, 6225% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.⁶⁹ Penelitian lain seperti yang dilakukan oleh Budianto menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan secara simultan memiliki pengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.⁷⁰ Taruna juga menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif signifikan terhadap motivasi kerja.⁷¹

Selanjutnya temuan penelitian Sianturi juga menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif signifikan terhadap motivasi kerja.⁷² Temuan ini juga mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoritis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi Colquitt, Lepine, dan Wesson yang menjelaskan bahwa kepemimpinan manajerial berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja.⁷³ Dengan demikian, secara empiris teruji bahwa kepemimpinan manajerial berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja Dosen.

2. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi (X₂) terhadap Motivasi Kerja (X₄)

Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 0,15. Dengan demikian, budaya organisasi yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan motivasi kerja adalah sebesar 1,5 %. artinya, budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja yang mana 1,5% perubahan-perubahan motivasi kerja dapat ditentukan oleh budaya organisasi. Temuan penelitian ini dapat dimaknai bahwa motivasi kerja Dosen secara empiris turut dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Seperti yang sudah diketahui bahwa budaya organisasi sebagai satu set sistem makna yang dianut bersama oleh anggota organisasi, dimana sistem makna ini selanjutnya akan menjadi nilai, sikap dan keyakinan, kebiasaan dari seluruh anggota organisasi mulai dari pucuk pimpinan sampai ke *front lines*, sehingga tidak ada aktivitas yang dapat melepaskan diri dari budaya organisasi.

⁶⁹ Dedi Mulyadi, et. al, *Analisa Peran Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Pegawai Departemen Fasilitas umum dan Penataan lingkungan Perum Peruri*, (Jurnal Manajemen Vol. 10, No. 3 April 2013), h. 1317

⁷⁰ Budianto, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Biro Perjalanan Wisata PT. Bintang Mandiri Raya*, (Jurnal Administrasi Bisnis, Vol.1, No.1, 2013), h. 123.

⁷¹ Dwidjajadi Taruna, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Lingkungan Fisik dan Teknologi Terhadap Keefektifan Organisasi di Direktorat Jenderal Anggaran Departemen Keuangan RI*, *Sinopsis*, (Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, 2008), h. 16

⁷² Marudut Sianturi, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Interpersonal, Pemberdayaan Pegawai, dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi*, *Sinopsis*, (Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2012), h. 15.

⁷³ Jason A. Colquitt, et. al., *Organizational Behavior: Improving Performance And Commitment in The Workplace, Fourth Edition* (New York: McGraw-Hill Education, 2015)h. 8.

Nilai, sikap dan keyakinan maupun kebiasaan ini selanjutnya diyakini oleh Dosen menjadi perekat dan pemersatu para anggota dan menentukan cara berpikir dan bertindak di lingkungan kerjanya. Sejalan dengan pandangan ini Hofstede menegaskan bahwa budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya.⁷⁴ Beach juga menegaskan kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi.⁷⁵

Tidak hanya itu saja, adanya budaya organisasi akan mendorong Dosen untuk melaksanakan kerja sesuai dengan aturan yang berlaku di UIN Sumatera Utara dan menjadi kebiasaan para Dosen dalam bertindak sesuai dengan peraturan yang berlaku dimana peraturan organisasi memberikan batasan dalam bersikap sehingga para Dosen akan selalu mengingat peraturan tersebut. Apabila Dosen di organisasi menunjukkan kebiasaan yang baik maka akan berpengaruh baik untuk motivasi kerja Dosen dalam menyelesaikan tugas kerja. Sedangkan budaya organisasi yang buruk atau kebiasaan kerja di organisasi buruk akan berpengaruh buruk untuk motivasi kerja dan kinerja Dosen.

Dosen yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan senantiasa bekerja keras untuk mengatasi segala jenis permasalahan yang dihadapi dengan harapan mencapai hasil yang memuaskan. Dosen yang mempunyai motivasi tinggi akan selalu berusaha keras untuk mencapai hasil yang memuaskan, seandainya ia mengalami suatu kegagalan maka ia tidak cepat frustrasi, melainkan ia akan terus berusaha lebih giat lagi untuk memperoleh kesuksesan. Dosen yang mempunyai motivasi kerja rendah akan cenderung menurun semangatnya kalau ia mengalami kegagalan.

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

⁷⁴ Greet Hofstede, *Culture's Consequences, International Differences in Work – Related Values*. Sage Publication, (Beverly Hills/London/New Delhi, 1986), h. 21

⁷⁵ Lee Roy Beach, *Making The Right Decision Organizational Culture, Vision and Planning*, (United States of America : Prentice-Hall Inc, 1993), h. 12

Hasil temuan penelitian oleh Candra Wijaya mengemukakan bahwa Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 0,048. yaitu, budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja sebesar 4,8%.⁷⁶ Hasil penelitian tersebut tentunya mendukung terhadap Disertasi ini yang menunjukkan bahwa budaya organisasi UIN Sumatera Utara dalam kategori cukup baik karena Dosen bekerja tidak pernah merasa ada tekanan, Dosen merasa bangga pada organisasinya, Dosen bekerja dengan senang hati, selalu masuk kerja tepat waktu dan memakai seragam pada hari kerja. Selain itu Dosen selalu mengikuti apel pagi sebelum melakukan pekerjaan, melakukan kerjasama antar Dosen dan atasan, koordinasi antara Dosen dan atasan berjalan dengan baik, tidak menunda waktu istirahat, pulang kantor sesuai jam yang di tentukan organisasi, dan tidak menerima segala bentuk tips dari orang yang menggunakan jasanya. Perilaku organisasi di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi sudah cukup baik sehingga berdampak pada motivasi kerja dan kinerja Dosen. Temuan ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilaksanakan Koemono yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi sebesar 0,680.⁷⁷

Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebesar 1,01 %. Temuan ini memberikan penguatan secara empiris bahwa organisasi yang memiliki budaya yang baik akan mendorong unsur yang ada dalam organisasi untuk melaksanakannya dengan penuh tanggung jawab, sehingga memunculkan kinerja bagi seluruh elemen organisasi. Bila setiap anggota organisasi menyadari bahwa nilai-nilai budaya organisasi mampu diimplementasikan dalam pekerjaannya, maka akan menimbulkan kegairahan dan semangat dikalangan Dosen dalam setiap pekerjaannya.

Dengan demikian terbukti secara empiris bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Temuan ini juga mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoritis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi Colquitt, Lepine, dan Wesson yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja, dan kinerja serta pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja⁷⁸ Dengan demikian, secara empiris teruji bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi kerja dan secara tidak langsung mempengaruhi kinerja Dosen melalui motivasi kerja.

3. Pengaruh Langsung Iklim Organisasi (X_3) terhadap motivasi Kerja (X_4)

Pengaruh langsung iklim organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 0,536. Jadi, iklim organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap motivasi kerja, yang mana 53,6 % perubahan-perubahan variabel kepuasan kerja dapat ditentukan oleh iklim organisasi. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Rohanah Hidayati⁷⁹ Deskripsi

⁷⁶ Candra Wijaya. *Pengaruh Budaya Organisasi*. h. 304

⁷⁷ H. Teman Koesmono, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*, (Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7, No. 2, 2005), h.28

⁷⁸ Jason A. Colquitt, *et., al. Organizational Behavior.*, h. 8.

⁷⁹ Titiek Rohanah, *Hubungan Antara Kepemimpinan Manajerial Kepala Sekolah, Pelatihan, Motivasi Kerja, Dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Sasta Se Kabupaten Jember*, Disertasi tidak diterbitkan: Perpustakaan STAIN Jember. 2005.

penelitian menunjukkan bahwa, iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja Guru sebesar 0,342. Artinya perubahan terhadap motivasi kerja sebesar 34,2% dapat disebabkan oleh iklim organisasi, dan sisanya oleh variabel lain. Hal ini menunjukkan bahwa Iklim organisasi yang baik dan kondusif adalah sebagai faktor motivasi untuk membuat bagaimana seseorang merasa nyaman dan aman melaksanakan pekerjaan sesuai profesinya. Sederhananya, kinerja suatu individu sebagai anggota komunitas suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi. Menurut Wirawan⁸⁰ Iklim organisasi merupakan suasana lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi dan kinerja yang baik. Sebagaimana iklim organisasi di UIN Sumatera Utara yaitu tergolong sedang. Sejalan dengan kondisi ini diharapkan para pimpinan terus menerus meningkatkan kondusifnya iklim organisasi di lembaga tersebut.

Dalam meningkatkan motivasi kerja dibutuhkan saling dukung (Support) agar perasaan percaya dan saling mendukung terus berlangsung diantara kelompok kerja. Kemudian adanya komitmen (Commitment) anggota juga sangat dibutuhkan misalnya, tumbuhnya perasaan bangga terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi agar tidak merasa apatis terhadap organisasi.

Oleh karena itu Pentingnya iklim organisasi di perguruan tinggi mengisyaratkan pentingnya perguruan tinggi merubah mindset dari perguruan tinggi yang konvensional menjadi perguruan tinggi dengan wawasan baru yang menitik beratkan pada penciptaan perguruan tinggi berbudaya mutu. Perubahan mindset diperlukan bagi perguruan tinggi yang mengikuti perubahan, yang berorientasi pada penciptaan budaya dan iklim organisasi yang lebih dinamis, produktif, dan kompetitif.

Selanjutnya temuan penelitian ini menjelaskan bahwa iklim organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja yaitu sebesar 0,157. artinya iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Temuan ini juga mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoritis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi Colquitt, Lepine, dan Wesson yang menjelaskan bahwa iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja.⁸¹ Freiberg juga mengatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja, komitmen, kepuasan kerja, dan kinerja seseorang⁸² Dengan demikian, secara empiris teruji bahwa iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja Dosen.

4. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Manajerial (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (X_5)

Pengaruh langsung kepemimpinan manajerial terhadap kepuasan kerja sebesar 0,11. Jadi, kepemimpinan manajerial berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan

⁸⁰ Wirawan, *Budaya Dan Iklim Organisasi .Teori Aplikasi Dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Empat, 2008). h. 75

⁸¹ Jason A. Colquitt, et., al. *Organizational Behavior.*, h. 8.

⁸² H.Jerome Freiberg. *School Climate: Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environments* (London: Falmer Press, 1999) h. 87

kerja, yang mana 1,1% perubahan-perubahan variabel kepuasan kerja dapat ditentukan oleh kepemimpinan manajerial. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Ambarita yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kepuasan kerja.⁸³ Maju juga menyimpulkan hal yang sama dalam penelitiannya bahwa bahwa kepemimpinan pembelajaran memberikan pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.⁸⁴ Wirawan juga menjelaskan bahwa salah faktor yang turut mempengaruhi tingkat kepuasan kerja adalah perilaku kepemimpinan.⁸⁵ Kepemimpinan mengandung arti sebagai kemampuan mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Dengan demikian dari seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun kinerja. Candra wijaya juga mengatakan bahwa Pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,068.⁸⁶ Hal ini berarti tidak dapat dibantah lagi bahwa memang variabel kepemimpinan manajerial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu organisasi. Pemimpin merupakan pencetus tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu pemimpin suatu organisasi dituntut untuk selalu mampu menciptakan kondisi yang mampu memuaskan Dosen dalam bekerja sehingga diperoleh Dosen yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja kearah pencapaian tujuan organisasi.

Disamping itu juga, kepemimpinan manajerial juga akan memberikan dampak positif maupun negatif terhadap pencapaian kepuasan kerja Dosen yang dipimpinnya. Karena kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral kreatif, yang mampu mempengaruhi para Dosen untuk mengubah sikap, sehingga mereka konform dengan keinginan pimpinan.

Pemimpin yang mampu mempengaruhi anggotanya melakukan pekerjaan atas keinginan sendiri dan ia merasa ada hasil yang diperolehnya dari pekerjaan itu. Sehingga dengan efektivitas yang seperti ini timbul rasa saling menghargai antara anggota dengan pemimpin dan anggota sesama anggota. Apabila anggota organisasi melakukan pekerjaan dengan keterpaksaan karena kuasa posisi yang dimiliki oleh pemimpin, atau dengan kata lain pemimpin selalu menggunakan otoritas kekuasaan untuk mempengaruhi anggotanya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan keterpaksaan atau karena takut dengan pimpinannya. Kepemimpinan yang seperti ini

⁸³ Ambarita, Biner, *Pengaruh Kepemimpinan, Manajemen Personalia, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dosen di Universitas Negeri Medan*, (Disertasi Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2010), h. 22.

⁸⁴ Maju Siregar, *Pengaruh Kepemimpinan Pembelajaran, Pengetahuan Manajemen Pendidikan, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Kepala Sekolah Menengah Pertama di Kota Medan*, (Disertasi Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2014), h. 39.

⁸⁵ Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 699.

⁸⁶ Candra Wijaya. *Pengaruh Budaya Organisasi*, 307

dikatakan berhasil karena tujuan organisasi tercapai tetapi keberhasilan ini belum tentu efektif.

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mempunyai kemampuan diagnostik yang baik dan kemampuan mengadaptasikan gaya kepemimpinan mereka dengan tuntutan lingkungan dimana ia memimpin. Memperhatikan begitu besarnya pengaruh pemimpin bagi organisasi, maka pandangan, anggapan dari semua anggota organisasi tak terkecuali para Dosen menjadi penting diperhatikan, hal ini mengingat jika Dosen memiliki pandangan positif terhadap pemimpin, maka diyakini segala bentuk perintah dan arahan dapat berjalan sebagaimana diharapkan, akan tetapi sebaliknya jika pandangan negatif yang muncul dari Dosen diyakini akan turut mempengaruhi maju mundurnya organisasi.

Dalam kaitan dengan kepuasan kerja Dosen, Koesmono mengemukakan bahwa seorang manajer akan sangat peduli pada aspek kepuasan kerja, karena mempunyai tanggung jawab moral apakah dapat memberikan lingkungan yang memuaskan kepada karyawannya dan percaya bahwa perilaku pekerja yang puas akan membuat kontribusi yang positif terhadap organisasi.⁸⁷ Para manajer merasakan usaha dan kinerja mereka berhasil apabila keadilan dalam penghargaan memberikan tingkat kepuasan kerja dan kinerja. Situasi pekerjaan yang seimbang akan meningkatkan perasaan dalam kontrol terhadap kehidupan kerja dan menghasilkan kepuasan kerja. Sehingga para manajer mempunyai tanggung jawab untuk meningkatkan kepuasan kerja para bawahannya agar dapat memberikan kontribusi yang positif pada organisasinya.

Sementara itu, pengaruh tidak langsung kepemimpinan manajerial terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 0,07 %. Temuan ini memberikan makna bahwa upaya mewujudkan efektivitas kerja dikalangan para Dosen tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya. Peran kepemimpinan ini ditujukan dalam memberikan kontribusi pada Dosen dilakukan melalui cara mengklarifikasi apa yang diharapkan dari Dosen, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan penilaian evaluasi dari kinerja secara efektif, pemimpin memberikan umpan balik ketika Dosen telah mencapai sasaran, dan pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai. Manakala peran ini dapat diwujudkan oleh pemimpin, maka yang dirasakan oleh Dosen sendiri sesungguhnya kepuasan dalam bekerja. Oleh karena itu, terdapat pengaruh kepemimpinan manajerial terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Sejalan dengan pandangan di atas, temuan ini juga mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoritis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi Colquitt, Lepine, dan Wesson yang menjelaskan bahwa kepemimpinan manajerial berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja maupun kinerja⁸⁸ Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan manajerial berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja

⁸⁷ H. Teman Koesmono, *Pengaruh Budaya Organisasi.*, h.28

⁸⁸ Jason A. Colquitt, *Et., al. Organizational Behavior.*, h. 8

melalui kepuasan kerja dan temuan penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian dan teori yang diacu dalam penelitian ini.

5. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (X_5)

Bertolak dari hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,11. Jadi, budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja, yang mana 1,1% perubahan-perubahan kepuasan kerja dapat ditentukan oleh budaya organisasi. Mullin yang menyebutkan bahwa salah satu faktor yang turut mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor budaya organisasi.⁸⁹ Wallace dalam Kusumawati juga menyatakan hal yang sama bahwa kepuasan kerja seseorang dan hasil kerja tergantung kesesuaian antara karakteristik orang tersebut dengan budaya organisasi.⁹⁰ Temuan penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian Kirk L. Rongga yang menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak sebesar 69% terhadap kepuasan kerja.⁹¹ Begitu juga dengan hasil penelitian Nurhayati Ma'num dan Bisma Dewabrata yang menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja.⁹²

Budaya organisasi bagi Dosen dimaknai sebagai petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis. Budaya organisasi mendorong Dosen untuk selalu mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik. Manfaat budaya organisasi bagi Dosen dimaksudkan sebagai: (1) pemberi arah atau pedoman berperilaku di dalam organisasi; (2) agar mempunyai kesamaan langkah dan visi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, masing-masing Dosen dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan tingkat interdependensi antar individu/bagian karena antar individu/ bagian dengan individu/ bagian yang lain yang saling melengkapi dalam kegiatan organisasi; (3) mendorong mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik; dan (4) untuk mencapai secara pasti tentang kariernya di organisasi sehingga mendorong mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Lebih jauh dari manfaat di atas, sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi juga dimaksudkan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.⁹³

Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu individu yang ada didalam organisasi kearah perkembangan yang lebih baik dan tentunya termasuk tingkat kepuasan kerjanya. Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada didalam pekerjaannya

⁸⁹ Laurie J Mullins, *Management and Organizational Behavior*, (London: Prentice Hall, Inc, 2005), h. 701.

⁹⁰ Ratna Kusumawati, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan : Studi Kasus Pada RS. Roemani Semarang*, (Semarang: Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, 2008), h. 26

⁹¹ Kirk L. Rongga, "Human Resources Practices, Organizational Climate and Employee Satisfaction", (Academy of Management Review, July, 2001), h. 619-644.

⁹² Nurhayati, Ma'num dan Bisma Dewabrata, *Identifikasi Nilai-Nilai Budaya Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Sikap Kerja: Studi Kasus Direktorat Produksi PT.IPTN*, (Proceeding Forum Komunikasi Penelitian Manajemen di Indonesia, 1995), h. 123

⁹³ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi, Terjemahan Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan*, (Jakarta: Prenhallindo, 2001), h. 231

sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya⁹⁴.

Kepuasan kerja juga dapat dimaknai sebagai sesuatu yang berhubungan dengan perasaan dan persepsi. Pendapat yang sama juga dikatakan oleh Baron and Greeberg, yang menyatakan *job satisfaction as positive or negative attitudes held by individuals toward their jobs.* "(kepuasan kerja adalah sikap positif dan negatif yang mempengaruhi individu dalam pekerjaannya). Kepuasan kerja juga diartikan sebagai respons afektif atau emosional pada suatu pekerjaan⁹⁵ Dosen yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Tetapi sebaliknya, bila Dosen tidak puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya. Dengan demikian kepuasan kerja bersifat dinamik, artinya dapat naik dan turun dengan cepat sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan individu sehingga perasaan seseorang terhadap organisasi perlu diperhatikan secara berkesinambungan.

Dosen akan memberikan sumbangan tenaga dan pikirannya secara optimal kepada organisasi tempat dia bekerja, apabila organisasi tersebut dapat memberikan kepuasan kerja. Kepuasan kerja Dosen perlu mendapat perhatian yang serius, karena kepuasan kerja itu memungkinkan timbulnya dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Sebaliknya jika seseorang tidak merasa puas dengan pekerjaan yang diterimanya, maka akan melakukan pekerjaannya tidak sepenuh hati yang akhirnya kualitas kerjanya tidak akan baik. Jika seorang Dosen merasa puas dengan apa yang diterimanya, akan menghasilkan kualitas dan produktivitas yang tinggi. Sebaliknya, apabila Dosen tidak merasakan kepuasan dalam melaksanakan tugasnya, maka hal ini mungkin akan menimbulkan hal-hal yang akan merugikan bagi organisasi.

Kepuasan kerja Dosen ditandai dengan munculnya rasa puas dan terselesaikannya tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab Dosen tersebut secara tepat waktu, di samping itu munculnya dedikasi, kegairahan, kerajinan, ketekunan, inisiatif dan kreativitas kerja yang tinggi dalam bekerja. Kepuasan kerja Dosen menjadi salah satu faktor yang harus diperhatikan, hal ini mengingat apabila Dosen merasakan kepuasan dalam bekerja, maka akan tercipta suasana yang penuh kebersamaan, memiliki tanggung jawab yang sama, iklim organisasi yang baik dan juga semangat kerja yang tinggi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal. Sebaliknya apabila Dosen tidak merasa puas, maka akan tercipta suasana yang kaku, membosankan, dan semangat tim yang rendah.

Setiap organisasi sepertihalnya UIN Sumatera Utara, mengharapkan adanya budaya organisasi yang kuat, yang mampu mempengaruhi perilaku anggota dalam bertindak, berpikir dan bersikap di dalam interaksi antar anggota organisasi maupun dalam berinteraksi dengan anggota organisasi di luar organisasi yang dianutnya. Karena dengan memiliki budaya organisasi yang kuat, maka akan muncul perilaku anggota untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Komitmen terhadap organisasi ini akan menimbulkan adanya loyalitas, dinamika kelompok di

⁹⁴Waridin dan Masrukhin, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*, (Ekobis, Vol.7, No.2, 2006), h. 197-209

⁹⁵ Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, (New York: Irwin Mc Graw-Hill, Int. Edition, 2001), h. 224.

dalam organisasi, arah bersama dalam mencapai tujuan organisasi, dan gairah dalam melaksanakan tugas organisasional. Bagi Dosen, budaya organisasi yang kuat akan menimbulkan sikap kepercayaan diri yang kuat, karena ada rasa bangga memiliki status yang tinggi menjadi anggota organisasi. Nilai-nilai lebih sebagai anggota-anggota yang memiliki budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kepuasan kerja Dosen. Dengan demikian, budaya organisasi yang berlaku pada sebuah organisasi akan berdampak pada kepuasan kerja yang ditunjukkan. Oleh karena itu secara empiris terbukti bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja Dosen.

Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa Budaya organisasi secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja melalui Kepuasan kerja sebesar 0,11 atau 11%. Walaupun besaran pengaruh yang ditunjukkan tergolong kecil, temuan penelitian ini setidaknya menunjukkan bahwa kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme juga budaya organisasi yang diyakininya. Pentingnya budaya dalam mendukung keberhasilan satuan kerja menurut Newstrom dan Davis budaya memberikan identitas anggotanya, budaya juga sebagai sumber stabilitas serta kontinuitas organisasi yang memberikan rasa aman bagi anggotanya, dan yang lebih penting adalah budaya membantu merangsang Dosen untuk antusias akan tugasnya. Sedangkan tujuan fundamental budaya adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan.⁹⁶

Temuan ini juga mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoritis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi Colquitt, Lepine, dan Wesson yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.⁹⁷ Jadi, temuan penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan begitu juga berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja adalah sesuai dengan hasil penelitian dan teori yang diacu dalam penelitian ini.

6. Pengaruh Langsung Iklim Organisasi (X_3) terhadap kepuasa Kerja (X_5)

Pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,542. Jadi, iklim organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan kerja, yang mana 54,2 % perubahan-perubahan variabel kepuasan kerja dapat ditentukan oleh iklim organisasi. Dengan demikian, iklim organisasi yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan kepuasan kerja adalah sebesar 54,2 %. Sedangkan pengaruh variabel lainnya di luar iklim organisasi, yaitu sebesar 45,4%. Dengan melihat nilai pengaruh tersebut, berarti cukup tinggi pengaruhnya terhadap kepuasan kerja di UIN Sumatera Utara, dan perilaku organisasi ini harus tetap didukung oleh pimpinan hingga Dosen itu sendiri.

⁹⁶ Keith Davis and W. Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational*, Seventh Edition, Mc. Graw Hill Inc, Terjemahan Agus Dharma, *Perilaku Dalam Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 1990), h. 58-59

⁹⁷ Jason A. Colquitt, Et., al., *Organizational Behavior*, h. 8.

Temuan ini menunjukkan bahwa Iklim organisasi yang baik dan kondusif adalah sebagai faktor penting untuk membuat bagaimana seseorang merasa nyaman dan aman melaksanakan pekerjaan sesuai profesinya. Sederhananya, kepuasan kerja suatu individu sebagai anggota komunitas suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi. Fisher & Fraser mengatakan bahwa Iklim organisasi merupakan seperangkat atribut yang memberi warna atau karakter, spirit, etos, suasana batin, setiap organisasi. Secara operasional, iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan.⁹⁸ Temuan ini juga mendukung teori yang digunakan sebagai dasar-dasar pengajuan model teoritis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, dan Wesson yang menjelaskan bahwa iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.⁹⁹ Jadi, temuan penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja dan begitu juga berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja adalah sesuai dengan hasil penelitian dan teori yang diacu dalam penelitian ini.

7. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Manajerial (X_1) terhadap Dosen Kinerja (X_6)

Pengaruh langsung kepemimpinan manajerial terhadap kinerja sebesar 0,089. Jadi, kepemimpinan manajerial berpengaruh langsung positif terhadap kinerja yang mana 8,9% perubahan-perubahan kinerja dapat ditentukan oleh kepemimpinan manajerial. Candra Wijaya mengatakan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh positif terhadap keefektifan kerja.¹⁰⁰ Rino juga mengatakan skill kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.¹⁰¹ Temuan ini memberikan penegasan bahwa upaya mewujudkan kinerja Dosen ditentukan oleh kepemimpinan manajerial. Simanjuntak menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kompetensi individual, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen (terkait dengan kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan).¹⁰² Kepemimpinan memegang peranan penting karena pimpinan adalah seseorang yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam pencapaian tujuan dan seorang pemimpin perusahaan harus memiliki kemampuan mempengaruhi dan memberi motivasi pada bawahannya, yang berdampak pada peningkatan kinerja.¹⁰³

Yukl juga menegaskan bahwa salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan, dimana kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.¹⁰⁴ Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil

⁹⁸Fisher & Fraser. *School Climate, (SET research information for teachers No.2)* (Melbourne: Australian Council for Educational Research, 1990) h. 50

⁹⁹ Jason A. Colquitt, et., al., *Organizational Behavior.*, h. 8.

¹⁰⁰ Candra Wijaya. *Pengaruh Budaya Organisasi.*, 2015

¹⁰¹ Rino. *Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dosen.* (Universitas Negeri Malang: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat, 2014). h. vii

¹⁰² Simanjuntak, *Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), h. 79.

¹⁰³ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Kencana, 2009), h.213.

¹⁰⁴ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima. (Jakarta: Indeks, 2009), h. 8.

penelitian sebelumnya dari Wang, dkk¹⁰⁵ serta Oluseyi dan Ayo¹⁰⁶ yang membuktikan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan. Sementara itu, pengaruh tidak langsung kepemimpinan manajerial terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 7,9 %. Berdasarkan temuan ini dapat dimaknai bahwa upaya mewujudkan efektivitas kerja dikalangan para Dosen tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya. Peran kepemimpinan ini ditujukan dalam memberikan kontribusi pada Dosen dilakukan melalui cara mengklarifikasi apa yang diharapkan dari Dosen, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan penilaian evaluasi dari kinerja secara efektif, pemimpin memberikan umpan balik ketika Dosen telah mencapai sasaran, dan pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai. Manakala peran ini dapat diwujudkan oleh pemimpin, maka yang dirasakan oleh Dosen sendiri sesungguhnya kepuasan dalam bekerja. Oleh karena itu, terdapat pengaruh kepemimpinan manajerial terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Disamping itu juga secara tidak langsung kepemimpinan manajerial juga turut mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja para Dosen.

Temuan ini juga mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoritis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi Colquitt, Lepine, dan Wesson yang menjelaskan bahwa kepemimpinan manajerial berpengaruh langsung terhadap kinerja.¹⁰⁷ Begitu juga halnya dengan Gibson dalam model proses sebab keefektifan menegaskan bahwa faktor motivasi, kepemimpinan dan kultur sebagai sebab munculnyakerja yang berasal dari kelompok dan organisasi.¹⁰⁸ Dengan demikian, secara empiris teruji bahwa kepemimpinan manajerial berpengaruh langsung terhadap kinerja.

8. Pengaruh Langsung Budaya organisasi (X₂) terhadap Kinerja Dosen (X₆)

Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0,115. Jadi, budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja yang mana 11,5% perubahan-perubahan kinerja dapat ditentukan oleh budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai bagian studi teori organisasi dilihat dari aspek perilaku organisasi, sekelompok individu yang bekerjasama mencapai tujuan atau organisasi sebagai wadah tempat individu bekerjasama secara rasional dan sistematis mengikuti pola interaksi yang diselaraskan dengan berbagai aturan, norma, dan nilai-nilai tertentu sebagaimana ditetapkan organisasi yang terarah pada pencapaian tujuan. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh faktor eksternal maupun internal organisasi. Faktor eksternal adalah segala sesuatu yang berada diluar organisasi, namun

¹⁰⁵Gang Wang, In-Sue Oh, Stephen H. Courtright, dan Amy E. Colbert, *Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research*, (Group Organization Management, 36 (2), 2011), h. 223-270.

¹⁰⁶ Shadare Oluseyi A. dan Hamed, T. Ayo, *Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria*, (European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 16, 2009), h. 7-10

¹⁰⁷ Jason A. Colquitt, et., al., *Organizational Behavior.*, h. 8.

¹⁰⁸ James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich & James H. Donnelly, Jr. *Organizational Behavior Structure Process*. (Boston Richard D Irwin, Inc, 1994), h. 32.

mempunyai pengaruh besar terhadap organisasi. Adapun faktor internal organisasi selain didukung oleh sumberdaya yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan organisasi, maka yang sangat besar peranannya adalah budaya organisasi yang dianut segenap sumber daya manusia dalam organisasi.

Hasil studi Yamin menyimpulkan bahwa studi budaya organisasi umumnya digunakan untuk pengembangan organisasi atau peningkatan kinerja Dosen dalam suatu organisasi disamping sebagai wadah tempat individu bekerjasama secara rasional dan sistematis mengikuti pola interaksi yang diselaraskan dengan berbagai aturan, norma, dan nilai-nilai tertentu sebagaimana ditetapkan organisasi yang terarah pada pencapaian tujuan.¹⁰⁹ Budaya organisasi menjadi milik bersama dari seluruh anggota organisasi sebagai integrasi dari nilai yang diyakini dapat menghasilkan organisasi yang efektif. Selain organisasi yang efektif, budaya organisasi juga mampu memberikan suatu identitas organisasi kepada para anggota organisasi, memfasilitasi atau memudahkan komitmen kolektif, meningkatkan stabilitas sistem sosial, dan membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi memilih sense terhadap sekitarnya. Di samping itu budaya organisasi disimpulkan pula sebagai “ruh” organisasi karena di sana bersemayam filosofi, misi dan visi organisasi yang akan menjadi kekuatan penting untuk berkompetisi.

Budaya organisasi yang terdiri dari dimensi *involvement*, *consistency*, *adaptability* dan *mission*, mempunyai hubungan langsung dan pengaruh yang signifikan pada kinerja suatu organisasi. Pandangan ini dikuatkan pula oleh Fey dan Dennison bahwa sifat keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi dan misi dari budaya organisasi menunjukkan signifikansi pengaruh pada kinerja suatu organisasi sebagai unit sosial, terdiri dari sekelompok orang yang berinteraksi untuk mencapai tujuan secara rasional, terdiri dari orang-orang dengan latar belakang sosial ekonomi, budaya, dan motivasi yang berbeda menimbulkan benturan nilai individual dalam proses keorganisasian kemudian menjadi faktor pengganggu upaya pencapaian tujuan organisasi.¹¹⁰ Oleh karena itu setiap organisasi perlu menciptakan nilai yang dianut bersama untuk membangun sistem keorganisasian guna menyeragamkan pemikiran dan tindakan serta mengubah perilaku individu ke perilaku organisasional. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kinerja yang unggul, karena budaya yang kuat berkaitan tingkat motivasi yang tinggi dalam diri anggota organisasi, memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan, juga mendorong semua anggota organisasi mempunyai komitmen terhadap kemajuan organisasi.¹¹¹

Keefektifan suatu organisasi juga sangat dipengaruhi oleh budaya yang kuat, sebagaimana dikemukakan oleh Robbins bahwa Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama

¹⁰⁹Muh. Nur Yamin, *Karakteristik Budaya Organisasi Pemerintah dan Organisasi Privat (Studi Kasus pada Rumah Sakit Pemerintah dan Rumah Sakit Privat di Provinsi Sulawesi Selatan)*, Abstrak Penelitian, (Makasar: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Negeri Hasanuddin, 2011), h. 100

¹¹⁰ Carl F. Fey and Daniel R. Denison, *Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?*, (Journal Organization Science Vol. 14, No. 6 Oktober 2013), h. 198

¹¹¹ Kotter. J.P.& J.I. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, (Jakarta: Prehalindo, 1997), h.

secara luas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terikat kepadanya, maka makin kuat budaya tersebut.¹¹² Robbins melanjutkan bahwa Budaya yang kuat juga akan meningkatkan perilaku yang konsisten dari anggota organisasi¹¹³. Oleh karena itu, budaya dapat dijadikan sebagai sarana yang kuat untuk mengontrol dan dapat bertindak sebagai sebuah substitusi bagi formalisasi. Semakin kuat budaya suatu organisasi maka semakin lemah atau rendah formalisasi yang berlaku di organisasi tersebut. Kebutuhan manajemen untuk mengembangkan peraturan dan kebijakan formal sebagai pedoman perilaku kerja anggota organisasi makin kurang. Pedoman tersebut akan dipahami dan diterima oleh anggota organisasi apabila mereka menerima budaya organisasi tersebut.

Penelitian lain yang juga menunjukkan adanya hubungan budaya organisasi dan keefektifan adalah Kanungo dan Jaeger juga mengemukakan bahwa kecocokan budaya (*culture fit*) menentukan keefektifan organisasi.¹¹⁴ Budaya yang dimaksud di sini mencakup: lingkungan fisik dan sosio-politik, yang meliputi konteks ekologi, sosialisasi, hukum, dan sistem politik yang sangat berpengaruh terhadap lingkungan organisasi yang mencakup karakteristik pasar, kepemilikan (*ownership*), sifat industri, dan sebagainya. Hal ini mempengaruhi budaya kerja dalam organisasi, yang diterapkan pada sejumlah kegiatan HRM (*human resource management*), yang antara lain meliputi: desain pekerjaan, pengawasan, dan prosedur pemberian *reward*.

Penelitian O'Reilly juga menunjukkan dukungan penting bagi proposisi bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keefektifan suatu organisasi terutama pada organisasi yang mempunyai budaya yang sesuai dengan strategi dan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.¹¹⁵ Kemudian Lusch dan Harvey dalam Tjahyono mengatakan bahwa peningkatan kinerja organisasi juga ditentukan oleh aktiva tidak berwujud, antara lain: budaya organisasi, hubungan dengan pelanggan (*customer relationship*) dan citra organisasi (*brand equity*).¹¹⁶ Pandangan tersebut sejalan dengan kajian sebelumnya yang dilakukan Kotter dan Heskett bahwa budaya organisasi diyakini sebagai salah satu faktor kunci penentu (*key variable factors*) kesuksesan kinerja organisasi.¹¹⁷

Berbagai penelitian yang dilakukan oleh para ahli menunjukkan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi atau dengan kata lain, efektifitas suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya yang mengikat dalam suatu organisasi. Dimana pemaknaan budaya itu sendiri sangatlah luas, tidak hanya terbatas pada dimensi abstrak seperti halnya nilai-nilai, norma dan perilaku ataupun budaya yang nampak seperti halnya bendera atau logo suatu organisasi maupun

¹¹² Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Alih Bahasa: Udaya Jusuf (Jakarta: Arcana, 1994), h. 483

¹¹³ Ibid., h. 484

¹¹⁴ Kanungo and Jaeger, *Business Culture: The Emerging Countries*, in M. Warner (ed) (London: Thomson Learning Business Pres, 2000), h. 64

¹¹⁵ O'Reilly C.A, *Corporations Culture, and Commitment : Motivation and Social Control in Organizations*, (California Management Review, Vol. 31, No. 4 1989), h. 9

¹¹⁶ Heru Kurnianto Tjahyono, *Peran Kepemimpinan Sebagai Variabel Permoderasian Hubungan Variabel Budaya Organisasional dengan Keefektifan Organisasi (Studi Perguruan Tinggi Swasta di DIY)*, (Jurnal Akutansi dan Manajemen, Vol. XVI, Tahun 1 April 2005), h. 15

¹¹⁷ Kotter. J.P. & J.I. Heskett, *Corporate Culture.*, h. 17

seragam yang digunakan. Akan tetapi yang lebih penting adalah bagaimana pemahaman terhadap budaya yang kuat dalam artian budaya yang mendukung tujuan-tujuan organisasi seperti halnya nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh anggota organisasi yang mendorong perilaku positif, dedikatif dan produktif.

9. Pengaruh Langsung Iklim Organisasi (X_3) terhadap Kinerja Dosen (X_6)

Pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja sebesar 0,157. Jadi, iklim organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja, yang mana 15,7 % perubahan-perubahan variabel kinerja dapat ditentukan oleh iklim organisasi. Sehingga dapat diartikan bahwa nilai tersebut tergolong signifikan dalam mempengaruhi variabel kinerja. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wahab¹¹⁸ yang analisis deskriptifnya berbunyi iklim organisasi madrasah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja kepala madrasah, dan besaran pengaruh iklim organisasi madrasah terhadap kinerja kepala madrasah sebesar 71,30 %. Temuan ini senada dengan hasil penelitian Rohanah Hidayati¹¹⁹ Deskripsi penelitian menunjukkan bahwa, iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja Guru sebesar 0,342. Artinya perubahan terhadap motivasi kerja sebesar 34,2% dapat disebabkan oleh iklim organisasi, dan sisanya oleh variabel lain. Deskripsi ini menunjukkan bahwa Iklim organisasi yang baik dan kondusif adalah sebagai faktor motivasi untuk membuat bagaimana seseorang merasa nyaman dan aman melaksanakan pekerjaan sesuai profesinya. Sederhananya, kinerja suatu individu sebagai anggota komunitas suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi.

Selanjutnya temuan penelitian ini menjelaskan bahwa iklim organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja. Temuan ini juga mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoritis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi Colquitt, Lepine, dan Wesson yang menjelaskan bahwa iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja.¹²⁰ Freiberg juga mengatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja, komitmen, kepuasan kerja, dan kinerja seseorang¹²¹ Dengan demikian, secara empiris teruji bahwa iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja Dosen.

10. Pengaruh Langsung Motivasi Kerja (X_4) terhadap Kinerja Dosen (X_6)

Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja sebesar 0,067. Dengan demikian, motivasi kerja yang secara langsung menentukan kinerja adalah sebesar 6,7%. Temuan ini setidaknya semakin mempertegas pandangan motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Temuan pada penelitian ini senada dengan temuan penelitian yang

¹¹⁸ Wahab. *The Influence of Organization Climate and Work Motivation On The Performance of Principle of Madrasah Aliyah (Public Islamic High School) in Ex-Karesidenan of Surakarta* (Semarang: Balai Litbang, 2016) h. vii

¹¹⁹ Titiek Rohanah, *Hubungan Antara Kepemimpinan Manajerial*. h. 270

¹²⁰ Jason A. Colquitt. Et. al. *Organizational Behavior.*, h. 8

¹²¹ H.Jerome Freiberg, *School Climate: Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environments* (London: Falmer Press, 1999) h. 87

dilakukan oleh Wahab¹²² yang analisis deskriptifnya berbunyi motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja kepala madrasah, dan besaran pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja kepala madrasah sebesar 73,80 %. Rino¹²³ juga mengatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.

Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan non ekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Motivasi kerja turut juga memunculkan perilaku Dosen yang rajin atau tidak rajin, kreatif atau tidak kreatif. Dosen yang memiliki motivasi kerja tinggi akan menunjukkan kinerja dan kinerja yang tinggi pula, begitu sebaliknya jika Dosen tidak memiliki motivasi kerja yang tinggi, akibatnya kinerja yang ditunjukkanpun tidak maksimal. Jelasnya motivasi kerja merupakan alat pendorong untuk melaksanakan pekerjaan, apabila Dosen memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam mengerjakan suatu pekerjaan diyakini akan menciptakan kinerja.

Motivasi kerja dapat dilihat dari cara kerja seperti kemauan untuk bekerja, berusaha memanfaatkan waktu untuk bekerja seefisien mungkin dan tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya. Dosen akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab apabila didasari oleh motivasi. Dosen yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan mempunyai kesadaran yang tinggi terhadap pekerjaan dan akan berusaha keras untuk mencapai hasil serta merasa bahagia atas pekerjaannya itu. Tetapi apabila Dosen yang bekerja dengan motivasi yang rendah maka tanggung jawab dan kesungguhannya dalam kerjapun rendah.

Senada dengan pandangan ini Manullang menegaskan bahwa motivasi adalah pemberian kegairahan bekerja kepada karyawan.¹²⁴ Dengan pemberian motivasi dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada karyawan yang bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan segala upayanya. Oleh karena itu jika Dosen yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai efektivitas kerja yang tinggi pula. Suharto dan Cahyono¹²⁵ serta Hakim¹²⁶ menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Rivai menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja maka,

¹²² Wahab. *The Influence of Organization Climate*. h. vii

¹²³ Rino. *Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dosen*. h. vii

¹²⁴ M. Manullang, *Manajemen Personalia*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1981), h.150

¹²⁵ Suharto dan Cahyo, *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah*, (JRBI. Vol 1. No 1, 2005), h. 13-30.

¹²⁶ Abdul Hakim, *Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah*, (JRBI.Vol 2. No 2, 2006), h. 165-180.

kinerja seseorang akan semakin tinggi.¹²⁷ Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja Dosen akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi kinerja Dosen dalam melaksanakan pekerjaannya. Ringkasnya dengan motivasi kerja yang tinggi dikalangan Dosen diharapkan akan muncul peningkatan efektifitas dan produktifitas dalam unit kerja dimana Dosen tersebut bekerja.

11. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja (X_5) terhadap Kinerja Dosen (X_6)

Hasil penelitian ini juga menjelaskan bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,093. Jadi, kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja yang mana 9,3% perubahan-perubahan kinerja dapat ditentukan oleh kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja secara langsung menentukan kinerja adalah sebesar 9,3%. Sedangkan pengaruh variabel lainnya di luar kepuasan kerja, yaitu sebesar 91,7%. Temuan penelitian ini setidaknya memberikan ketegasan pandangan para ahli sebelumnya seperti pandangan Sergiovanni dan Starrat yang menyebutkan bahwa keefektifan organisasi maupun kinerja dapat dilihat dari munculnya kepuasan kerja.¹²⁸

Hasil penelitian yang dilakukan oleh William M. Mercer, Inc dalam Jim Campbell menyimpulkan bahwa berdasarkan survei pada tahun 1998 terhadap 206 perusahaan menengah dan besar yang memiliki tingkat perputaran yang tinggi, menemukan bahwa kompensasi adalah alasan paling umum untuk ketidakpuasan. Namun begitu, beberapa perusahaan dengan perputaran karyawan yang rendah, 40% responden merasakan bahwa faktor-faktor emosional (kepuasan kerja, hubungan baik dengan manajer dan karyawan lainnya) benar-benar memotivasi mereka tetap tinggal diorganisasi tersebut, sedangkan sisanya 21% responden lainnya menunjukkan faktor-faktor finansial yang memotivasi mereka tetap tinggal di perusahaan tersebut. Hasil penelitian Candra Wijaya juga menjelaskan bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap keefektifan kerja sebesar 0,023. Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap keefektifan kerja yang mana 2,3%.¹²⁹ Mahfud dalam penelitiannya juga mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.¹³⁰

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Parwanto dan Wahyudin yang menyimpulkan bahwa faktor kepuasan kerja yang meliputi gaji, kepemimpinan, sikap rekan sekerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini juga diperoleh hasil bahwa sikap rekan sekerja merupakan faktor yang berpengaruh dominan terhadap kinerja.¹³¹ Temuan ini

¹²⁷ Veithzal Rivai dan Ella Jauvani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), h. 369

¹²⁸ T.J Sergiovanni dan R.J. Starrat, *The Principalship: A Reflective Practice Perspective* (Boston: Allyn Bacon, Inc. 1987), h. 34.

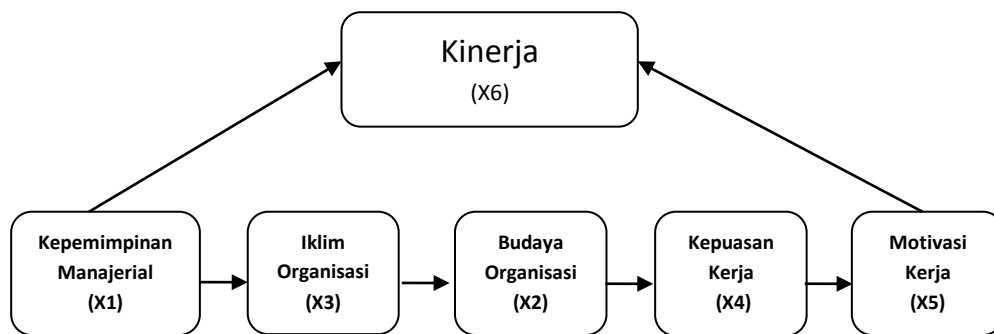
¹²⁹ Candra Wijaya., *Pengaruh Budaya Organisasi*, h. 306

¹³⁰ Ahmad Mahfud. *Analisis Jalur Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Motivasi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi JATIM Area Jaringan Dan Pelayanan*, (Universitas Kanjuruhan Malang: ISSN. 0216-373, 2013). h. vi

¹³¹ Eva Kris Diana Devi, *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Outsourcing PT Semeru Karya Buana Semarang)*. Tesis. diakses 10 Desember 2018

juga mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoritis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi Colquitt, Lepine, dan Wesson yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja.¹³² Begitu juga halnya dengan Griffin dalam model keefektifan organisasi menempatkan kepuasan kerja sebagai salah aspek level individual dan organisasi yang dianggap secara langsung turut mempengaruhi kinerja.¹³³ Dengan demikian, secara empiris teruji bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja.

I. Novelty Penelitian



Gambar Model Fit Piramida Kinerja

Pada gambar tersebut terlihat sebuah skema yang menyerupai bentuk piramida. Kepemimpinan manajerial terletak paling bawah, begitu juga dengan variabel iklim organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja yaitu sebagai fondasi pembentuk perilaku kinerja. Dengan demikian kelima variabel tersebut kemudian mengerucut seperti piramida yang membentuk perilaku kinerja.

Dengan adanya temuan-temuan penelitian, maka sudah sangat jelas bahwa kepemimpinan manajerial sangat menentukan suasana iklim organisasi yang baik, kemudian iklim organisasi yang kondusif sangat menentukan tinggi rendahnya budaya organisasi. Selanjutnya budaya organisasi yang mengkarakter juga sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, tingkat kepuasan kerja yang tinggi berpengaruh terhadap tinggi rendahnya motivasi kerja. Kemudian yang terakhir yaitu tinggi rendahnya motivasi kerja sangat mempengaruhi kinerja Dosen.

Tinggi rendahnya kinerja Dosen sangat ditentukan oleh kepemimpinan manajerial sesuai dengan temuan penelitian yang berbunyi kepemimpinan manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kemudian iklim dan budaya organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya variabel intervening yaitu kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Dosen UIN-SU Medan.

Temuan penelitian dalam Disertasi ini juga membuktikan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan

¹³² Jason A. Colquitt, Et. al. *Organizational Behavior.*, h. 8.

¹³³ Griffin Moorhead. *Organizational Behavior Managing People and Organization.* (Boston New York: Houghton Mifflin Company, 2003), h. 20

manajerial, budaya organisasi, dan iklim organisasi dengan level positif signifikan. Artinya tinggi rendahnya motivasi kerja dan kepuasan kerja Dosen sangat di tentukan perilaku kepemimpinan, suasana budaya dan iklim organisasi. Kemudian perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu terletak pada jumlah variabel, besaran pengaruh antar variabel, perbedaan variabel eksogen, perbedaan variabel endogen, perbedaan variabel intervening, jumlah populasi, waktu dan tempat penelitian. Perbedaan penelitian ini juga akan di bahas dalam keterbatasan penelitian.

BABV

KESIMPILAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Simpulan

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

1. Kepemimpinan Manajerial berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja Dosen di UIN Sumatera Utara. Berdasarkan analisis deskriptif, tingkat kepemimpinan manajerial di UIN Sumatera Utara berkategori tinggi. Variabel kepemimpinan manajerial menunjukkan bahwa, meskipun belum optimal akan tetapi kepemimpinan manajerial tersebut cukup signifikan mempengaruhi motivasi kerja. Kepemimpinan Manajerial berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja Dosen yaitu dengan koefisien jalur sebesar 0,18 atau 0,32. Dengan demikian, kepemimpinan manajerial secara langsung menentukan perubahan-perubahan terhadap motivasi kerja adalah sebesar 3,2%.
2. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja Dosen di UIN Sumatera Utara. Berdasarkan analisis deskriptif, tingkat budaya organisasi di UIN Sumatera Utara berkategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun belum optimal akan tetapi budaya organisasi tersebut cukup signifikan mempengaruhi motivasi kerja. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja Dosen dengan koefisien jalur sebesar 0,15 atau 0,22. Dengan demikian, budaya organisasi yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan terhadap motivasi kerja adalah sebesar 0,22 %.
3. Iklim organisasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja Dosen di UIN Sumatera Utara. Berdasarkan analisis deskriptif, tingkat Iklim organisasi di UIN Sumatera Utara berkategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun belum optimal Iklim organisasi tersebut akan tetapi cukup signifikan mempengaruhi motivasi kerja. Iklim organisasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja Dosen dengan koefisien jalur sebesar 0,53 atau 0,280. Dengan demikian, iklim organisasi yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan terhadap motivasi kerja adalah sebesar 28,0 %.
4. Kepemimpinan Manajerial berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja Dosen di UIN Sumatera Utara. Berdasarkan analisis deskriptif, tingkat kepemimpinan manajerial di UIN Sumatera Utara berkategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun belum optimal akan tetapi kepemimpinan manajerial tersebut cukup signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Kepemimpinan Manajerial berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja Dosen dengan koefisien jalur sebesar 0,11 atau 0,012. Dengan demikian, kepemimpinan manajerial yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 1,2%.
5. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Dosen di UIN Sumatera Utara. Berdasarkan analisis deskriptif, tingkat budaya organisasi di

UIN Sumatera Utara berkategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun belum optimal akan tetapi budaya organisasi tersebut cukup signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja Dosen dengan koefisien jalur sebesar 0,11 atau 0,012. Dengan demikian, variabel budaya organisasi secara langsung menentukan perubahan-perubahan terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 1,2 %.

6. Iklim organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Dosen di UIN Sumatera Utara. Berdasarkan analisis deskriptif, tingkat Iklim organisasi di UIN Sumatera Utara berkategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun belum optimal akan tetapi Iklim organisasi tersebut cukup signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Iklim organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja Dosen dengan koefisien jalur sebesar 0,54 atau 0,291. Dengan demikian, iklim organisasi secara langsung menentukan perubahan-perubahan terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 29,1 %.
7. Kepemimpinan Manajerial berpengaruh langsung positif terhadap kinerja Dosen di UIN Sumatera Utara. Berdasarkan analisis deskriptif, tingkat kepemimpinan manajerial di UIN Sumatera Utara berkategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun belum optimal akan tetapi kepemimpinan manajerial tersebut cukup signifikan mempengaruhi kinerja Dosen. Kepemimpinan Manajerial berpengaruh langsung positif terhadap kinerja Dosen dengan koefisien jalur sebesar 0,07 atau 0,004. Dengan demikian, kepemimpinan manajerial secara langsung menentukan perubahan-perubahan terhadap kinerja adalah sebesar 0,4%.
8. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja Dosen di UIN Sumatera Utara. Berdasarkan analisis deskriptif, tingkat budaya organisasi di UIN Sumatera Utara berkategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun belum optimal akan tetapi budaya organisasi tersebut cukup signifikan mempengaruhi kinerja Dosen. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja Dosen dengan koefisien jalur sebesar 0,11 atau 0,012. Dengan demikian, budaya organisasi secara langsung menentukan perubahan-perubahan terhadap kinerja Dosen adalah sebesar 1,2 %
9. Iklim organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja Dosen di UIN Sumatera Utara. Berdasarkan analisis deskriptif, tingkat Iklim organisasi di UIN Sumatera Utara berkategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun belum optimal akan tetapi Iklim organisasi tersebut cukup signifikan mempengaruhi kinerja Dosen. Iklim organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja Dosen dengan koefisien jalur sebesar 0,12 atau 0,014. Dengan demikian, iklim organisasi secara langsung menentukan perubahan-perubahan terhadap kinerja Dosen adalah sebesar 1,4 %.
10. Motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja Dosen di UIN Sumatera Utara. Berdasarkan analisis deskriptif, tingkat motivasi kerja di UIN Sumatera Utara berkategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun belum optimal akan tetapi motivasi kerja tersebut cukup signifikan mempengaruhi kinerja Dosen. Motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja Dosen dengan koefisien jalur sebesar

0,06 atau 0,003. Dengan demikian, motivasi kerja secara langsung menentukan perubahan-perubahan terhadap kinerja Dosen adalah sebesar 0,3%.

11. Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja Dosen di UIN Sumatera Utara. Berdasarkan analisis deskriptif, tingkat kepuasan kerja di UIN Sumatera Utara berkategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun belum optimal akan tetapi kepuasan kerja tersebut cukup signifikan mempengaruhi kinerja Dosen. Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja Dosen dengan koefisien jalur sebesar 0,09 atau 0,008. Dengan demikian, kepuasan kerja secara langsung menentukan perubahan-perubahan terhadap kinerja adalah sebesar 0,8%.

J. IMPLIKASI

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengaruh langsung kepemimpinan manajerial, budaya organisasi, dan iklim organisasi terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja secara umum dalam tingkat sedang. Implikasi hasil penelitian ini dilakukan dengan cara memperhatikan variabel-variabel penelitian melalui upaya Kepemimpinan Manajerial yang terkait dalam pembinaan Dosen, baik itu Rektor, Wakil Rektor, Kepala Biro Administrasi, Umum, Dekan, Direktur, Kepala Jurusan, Kepala Program Studi, Akademik dan bagian Keuangan, maupun Dosen itu sendiri dengan cara:

- a. Training; Terkadang menekuni sebuah pekerjaan yang sama setiap harinya, membuat sebagian besar Dosen merasa jenuh dan bosan. Dampaknya, motivasi kerja Dosen akan turun sehingga mereka tidak bekerja secara optimal. Karena itu untuk mengembalikan motivasi kerja Dosen, pimpinan perlu mengadakan training khusus bagi para Dosen. Misalnya saja mengadakan pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan kerja mereka, atau sekedar training untuk membangun kembali motivasi Dosen yang mulai turun.
- b. Berikan reward bagi Dosen yang berprestasi; Tidak ada salahnya jika pimpinan memberikan reward khusus bagi Dosen yang berprestasi. Bisa berupa bonus atau insentif, maupun berupa hadiah kecil yang bisa mewakili ucapan terimakasih organisasi atas prestasi para Dosen. Cara ini terbukti cukup efektif, sehingga Dosen lebih bersemangat untuk memberikan prestasi-prestasi berikutnya bagi organisasi.
- c. Lakukan pendekatan untuk mengoptimalkan kinerja Dosen; Pimpinan juga perlu melakukan pendekatan pada para Dosen. Bila perlu kenali kelebihan dan kekurangan yang dimiliki masing-masing dari mereka, sebab hal ini akan memudahkan pimpinan untuk mengevaluasi perkembangan setiap Dosen. Mana Dosen yang memiliki prestasi kerja cukup bagus, dan mana Dosen yang membutuhkan dukungan untuk mencapai keberhasilan seperti rekan-rekan lainnya. Tentu dengan pendekatan tersebut, pimpinan dapat membantu Dosen yang kesulitan mengerjakan tugasnya untuk bisa berhasil meraih prestasi seperti Dosen lainnya.
- d. Mengadakan kegiatan khusus untuk membangun kekeluargaan antara Dosen dan organisasi; Membangun kekeluargaan antara pihak Dosen dan para pimpinan, menjadi langkah jitu untuk meningkatkan motivasi kerja Dosen. Dengan kekeluargaan yang kuat, mereka akan ikut merasakan kepemilikan lembaga tersebut. Sehingga loyalitasnya untuk bersama-sama membesarkan lembaga semakin

meningkat. Adakan acara pertemuan rutin, yang bisa mengakrabkan semua Dosen di lembaga. Lingkungan kerja yang hangat dan akrab, akan membuat Dosen merasa nyaman dalam menjalankan pekerjaannya.

K. SARAN

Berdasarkan simpulan dan implikasi yang diperoleh dalam penelitian ini, maka ada beberapa hal yang disarankan untuk meningkatkan kinerja Dosen dengan cara: **Pertama**, masih dipandang perlu meningkatkan kepuasan kerja dikalangan Dosen terutama pada aspek pengharapan yang meliputi insentif, penghasilan dan imbalan. Untuk memenuhi harapan ini, maka pimpinan UIN Sumatera Utara diharapkan dapat memberi tunjangan lain-lain berupa tunjangan penyesuaian indek harga, tunjangan karena resiko jabatan dan lain-lain. Disamping itu, sudah perlu mempertimbangkan pemberian gaji, insentif maupun imbalan yang didasarkan pada sifat pekerjaan yang dilakukan, prestasi kerja yang dicapai, dan beratnya tanggung jawab yang dipikul dalam melaksanakan pekerjaan itu. **Kedua**, kecenderungan motivasi kerja dalam penelitian ini tergolong kurang, terutama terutama didominasi pada aspek keinginan mengatasi masalah yang timbul dalam pekerjaan. Untuk meningkatkan motivasi kerja ini terkhusus keinginan mengatasi masalah yang timbul dalam pekerjaan melalui memberikan kesempatan umpan balik secara teratur, meminta kritik dan saran dari Dosen dan melibatkan mereka di dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka, membuat saluran komunikasi yang mudah dipergunakan, sehingga Dosen dapat menggunakannya untuk mengutarakan pertanyaan/kehawatiran mereka dan memperoleh jawaban, menghargai Dosen karena pekerjaan mereka yang baik secara umum, terus menerus memelihara hubungan dengan Dosen, memberikan pengakuan, penghargaan maupun pujian atas prestasi yang telah dicapai Dosen.

Ketiga, kecenderungan kinerja dalam penelitian ini tergolong kurang, terutama pada aspek pengorganisasian diri, keefektifan dalam komunikasi dan efektivitas pendidikan dan pelatihan, hal ini perlu mendapatkan perhatian serius dari pimpinan maupun Dosen itu sendiri. Untuk meningkatkan kinerja melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, budaya dan iklim organisasi yang kondusif, manajemen yang suportif, Kepemimpinan Manajerial yang transformatif, saluran komunikasi efektif dan sistem nilai yang mendukung terpenuhinya kreatifitas dan otonomi kerja para Dosen.

Keempat, melakukan program penilaian kinerja Dosen secara periodik. Penilaian ini digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, untuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, penilaian ini dilaksanakan untuk melihat capaian hasil kerja dan tanggung jawab dari setiap Dosen, dan pada saat yang bersamaan, bagi Dosen penilaian ini merupakan umpan balik yang bersifat positif guna mengukur kinerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang. Sungguhpun penilaian kinerja ini dilaksanakan melalui penilaian DP3 yang dilaksanakan setiap 4 (empat) tahun sekali dalam kenaikan pangkat, rentang itu semestinya dilengkapi dengan melakukan penilaian kinerja bulanan atau tahunan dari setiap unit kerja maupun perilaku Dosen dalam setiap capaian kerja yang sudah digariskan sebelumnya. Penilaian ini diharapkan dapat menjadi data akurat misalnya untuk memberikan kenaikan gaji berkala maupun insentif, pembeda antar Dosen yang satu

dengan yang lain, meningkatkan motivasi kerja dan etos kerja, umpan balik dari Dosen untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja dan rencana karier Dosen pada masa yang akan datang, membantu menempatkan Dosen dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara keseluruhan,

Kelima, Kepala bagian dan sub bagian dapat membantu Rektor maupun Kepala Biro Administrasi, Umum, Dekan, Direktur, Akademik dan Bagian Keuangan untuk menciptakan dan memelihara iklim kerja yang kondusif, menjadikan unit kerja menjadi tempat yang aman dan nyaman dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sehingga terealisasi kepuasan kerja, motivasi kerja maupun kinerja para Dosen dengan cara melalui memberikan pelayanan yang terbaik dan selalu memberi kritik dan saran membangun kepada Dosen berkenaan pemenuhan capaian kerja disetiap unit, serta memberi solusi terhadap permasalahan yang dihadapi. Dengan adanya pelayanan tersebut, dapat membantu Dosen guna mewujudkan hasil pekerjaan yang terbaiknya bagi unit dimana mereka bekerja secara parsial dan UIN Sumatera Utara secara universal.

Ketujuh, dengan adanya hasil penelitian ini, diharapkan peneliti lain disarankan menindak lanjuti penelitian ini dengan variabel-variabel berbeda yang turut memberikan sumbangan terhadap kinerja pada waktu yang akan datang. Sehingga keilmuan ini terus mengalami perkembangan untuk generasi mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsini, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Renika Cipta, 2006.
- Arthur Serman, George Bohlander dan Scott Snell, *Managing Human Resource*, USA: South Western College Publisher, 1996
- Ahyari. Agus., *Manajemen Produksi*. Edisi Keempat. Cetakan Keempat. BPFE. Yogyakarta: BPFE, 1999
- Alvesson. Mats. *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE Publications, 2002.
- Amnuai, Sithi, *How to Build a Corporate Culture dalam The Asian Manager*. The Institute of Management, cet. II, Sept.1989.
- Arni, Muhamad. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta :PT. Bumi Aksara, 2004
- Azan, Khairul. Mutu Layanan Akademik (Studi tentang Pengaruh Pemanfaatan Fasilitas Belajar dan Kinerja Staf Program Studi terhadap Mutu Layanan Akademik Program Studi di Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia) *dalam Jurnal pendidikan*, Vol 4, h. 43
- Cliff Samdon, *Body's Inside Motivation Sight*. London: Brellian, cet.2, 1998
- Colquitt A. Jason ., Lepine A. Jeffery., Wesson J. Michael. *Organizational Behavior: Improving Performance And Commitment in The Workplace, Fourth Edition* . New York: McGraw-Hill Education, 2015.
- Danim, Sudarwan dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan*, Jakarta: PT Rineka Cipta, cet.I, 2009.
- Dirjen PMPTK Departemen Pendidikan Nasional, 2008, *Penilaian Kinerja Guru*, Jakarta: DepDikNas. 2005.
- Dirjen Pembinaan Kelembagaan Islam. *Sejarah madrasah: pertumbuhan, dinamika, dan perkembangannya di indonesia, edisi revisi*. Departemen agama republik Indonesia. 2008.
- Daulatram B Lund, *Organizational Culture and Job Satisfaction.*, Journal of Business & Industrial Marketing: Vol. 18 No. 3, 2003

- Ekosusilo dan Kasihadi. *Dasar-dasar Pendidikan*. Semarang: Effhan Publishing, 1993
- Fisher & Fraser. *School Climate, (SET research information for teachers No.2)*. Melbourne: Australian Council for Educational Research, 1990.
- Freiberg. *School Climate: Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environments*. London: Falmer Press, 1999.
- _____. *Measuring school climate: Let me count the ways. Educational Leadership*. 1998.
- Gito sudarmo Indrio dan Nyoman Sudita, *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: BPFE, 2000.
- Geogory Moorehead,& Riklay W. Griffin. *Organizational Behavior*, NewYork: AITBS, 1999
- Ghozali, Imam. *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 19*. Semarang: UNDIP Press, 2005.
- Hani Handoko,T, *Manajemen*, edisi ke-2,Yogyakarta: BPFE, 1999.
- Handoko, Martin., *Motivasi, Daya Penggerak Tingkah Laku*, Jakarta; Kanisius,1997
- Hidayati, Titiek Rohanah, *Hubungan Antara Manajerial Kepala Sekolah, Pelatihan, Motivasi Kerja, Dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Sasta Se Kabupaten Jember*, Desertasi tidak diterbitkan: Perpustakaan STAIN Jember. 2005.
- Hidayat,. Suhendra, *Benchmark Internasional Mutu Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly, Jr. *Organizational Behavior Structure Process*, Boston Richard D Irwin, Inc, 1994
- John,Bernard, *Creative and Movement In Thinking About a Value System* .Cambridge: Brandon Cliff, cet. 3, 1998.
- Kementerian Agama SETDITJEN PENDIS. *Buku Saku Statistic Pendidikan Tahun 2008/2009*.
- Koentjoroningrat, *Kebudayaan Mentaliter dan Pemberdayaan*. Gramedia. Jakarta, 1974.
- Kartono. Kartini., *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali, 1994

- Lipham, James. *The Principalship: Concepts, Competencies, and Cases*, Longman New York, 1985.
- Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4031. UU Nomor 20 Tahun 2003 Tentang System Pendidikan Nasional
- Lakein Alan, *How to Gel Control of Your Time and Life*, Terjemahan Rieka Harahap, Jakarta: Pustaka Tangga, 1997
- Lembaran Negara Republik Indonesia, Undang-undang Pendidikan Tinggi No 12 Tahun 2012 Nomor 157, Tentang Dosen
- L. Atkinson, Rita, Richard C. Atkinson, dan Ernest R. Hilgard, *Pengantar Psikologi*. Jakarta: Erlangga, 1994.
- Le Boeuf, Michael., *Kiat Kerja*, Alih Bahasa: Haris Munandar. Jakarta: Mitra Utama, 2000
- Luthans, Freed. *Organizational Behavior 10th Edition*, Terj. Vivin Andika. Yogyakarta: ANDI, 2006.
- Lumbanraja. Prihatin, *Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi "studi pada pemerintah daerah di Sumatera Utara"* Desertasi tidak diterbitkan: Perpustakaan Universitas Sumatera Utara. 2007.
- Kholis, Nur, et. al. *Mutu Sekolah Dan Budaya Partisipasi Stakeholders, Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi Volume 2, Nomor 2, 2014.*
- Keith Davis and John W. Nestrom, *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga, 1985
- Kotter & J.I. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Jakarta: Prehalindo, 1997
- Mahfud. Ahmad. *Ahmad Mahfud. Analisis Jalur Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Motivasi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi JATIM Area Jaringan Dan Pelayanan., Universitas Kanjuruhan Malang: ISSN. 0216-373, 2013.*
- Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN Maliki Press, 2010.
- Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010

- Maulana, Kholiq. *Pengaruh Motivasi Terhadap Efektivitas Kerja Dosen Dalam Bidang Pendidikan Pengajaran Pada Program Studi Administrasi Negara di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman*. (e Journal Ilmu Administrasi Negara 2013)
- Nawawi, Hadari dan Martini Hadari. *Administrasi Personel Untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja*, Jakarta: Haji Masagung, 1990.
- Nawawi, H. *Manajemen Strategik, Organesasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta : UGM, 2000
- Ndraha, Taliziduhu. *Teori Budaya Organisasi*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2005
- Pius A. Partanto dan M. Dahlan Al-Barry, *Kamus Ilmiah Populer*. Surabaya: Arkola, 1994.
- Pheysey. Diana. *Organizational cultures Types and transformations*. Routledge: New York, 2003
- Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT Bina Aksara, 1988.
- P.P. Nomor 14 pasal 45 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia, 2005
- P.P. Nomor 37 pasal 01 Tahun 2009 tentang Dosen, Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia, 2009
- Prabu Anwar, A.A, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Bandung; Remaja Rosda Karya, 2002.
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendiidkan Islam*. Jakarta: Erlangga, 2007.
- Ratlan,. Reinhard. *Analisis Jalur, Teori dan Aplikasi Dalam Riset Bisnis*. Rineka Cipta: Jakarta, 2014.
- Ridwan, Engkos Ahmad Kuncoro. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur*. Bandung: Alfabeta, 2008
- Richard L. Daft, *Management*, Chicago: The Dryden Press, 1988
- Rino. *Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dosen*. Universitas Negeri Malang: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat, 2014
- Robbin, Stephen P. *Terjemahan oleh Halida. Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga, 2008.

- Robbins, Stephen., Timothy A. Judge. *Essentials of organizational behavior*, USA: New Jersey, 2010.
- Sedarmayanti. *Good Governance dalam Rangka Otonomi Daerah*. Bandung: Mandar Maju, 2004
- Siahaan. Elisabet, *Anteseden Kinerja Karyawan dan pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan "studi berdasarkan perspektif jender pada sektor jasa perbankan di wilayah DKI Jakarta"* Desertasi tidak diterbitkan: Perpustakaan Universitas Sumatera Utara. 2007.
- Sagala, Saiful, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung : Alfaberta, 2009.
- Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Media, cet.I, 2012.
- Sardiman, AM, *Interaksi dan Motivasi Belajar-Mengajar* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, cet.1, 2001
- Schein. Edgar H. *Organizational Culture and Leadership, Fourth Edition*. Jossey Bass:USA, 2010.
- Schabracq. Marc.. *Changing organizational culture : the change agent's guidebook..* Jossey-Bass: USA, 2007.
- Sergiovani. Thomas J., *Educational Governance and Administration (third edition)*. Massasucheests: Publishing Group, 1990
- Sirozi, Muhamad. *Politik Kebijakan Pendidikan Di Indonesia: Peran Tokoh-Tokoh Islam Dalam Penyusunan UU No. 2/ 1989*. Jakarta: INIS, 2004.
- Soetjipto dan Reflis Kosasi. *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta. 1999.
- Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan*, Jakarta: PT Rineka Cipta, cet.I, 2009
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Jakarta: Alfabeta, 2015
- Sugiyono. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sutrisno, Edy. *Budaya organisasi*, Jakarta: kencana prenatal media group, 2010.

- _____, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009
- Sukarna, *Kepemimpinan Dalam Administrasi*, Bandung: Mandar Maju, 1990
- Sondang Siagian, P., *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1999.
- Soeprihatno Jhon, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, Yogyakarta : BPFE, cet.II, 1996.
- Stefanie & Sandra Lanto, *Beat Stress With Strength*, USA: Park Avenue Prduction, 1997
- Schermerhorn, James G. Hunt & Richard N. Osborn, *Managing Organization Behavior*, New York: John Wiley & Son, 1994
- Titin Dewi. *Pengaruh Iklim Organisasi Dan Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SMA Negeri Baturetno Wonogiri*. Disertasi tidak diterbitkan: Perpustakaan Univ. Negeri Jember. 2009
- Torrington, Derek. Jane Weightman, & Kristy Johns, *Effective Management: People and Organization*, UK: Prentice Hall, 1989
- Thoha, Miftah, *Kepemimpinan dan Manajemen*, Jakarta: PT. R aja Grafindo Persada, 2010
- _____, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: CV. Rajawali, 1998.
- Tyson Shaun & Tony Jackson. *The Essence of Organizational Behavior*. Terjemahan : Deddy Jocus dan Dwi Prabantini . *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi, 2000
- Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008
- Uno B, Hamzah, *teori motivasi dan pengukurannya*, Jakarta :Bumi Aksara, 2007.
- Veithzal Rivai. *Kepemimpinan Dan Prilaku Organisasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003
- _____, *Kiat Memimpin dalam Abad ke-21*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004.
- Van de Grift, Houtveen, & Vermeulen. *Instructional climate in Dutch secondary education. School Effectiveness and School Improvement*. 1997

- Widoyoko, S. Eko Putro. *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2012
- Wirawan. *Budaya Dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi Dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Empat, 2008
- Winkel, W.S. *Psikologi Pendidikan dan Evaluasi Belajar*. Jakarta: PT. Gramedia, cet.2, 1983.
- Winkel, W.S. *Human being's Motive in Environment*. Cambridge: Plass Pont, cet. 3, 1999.
- Winardi, J. *Motivasi dan Permotivasi Dalam Manajemen*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2001.
- Wijaya. Candra., *Pengaruh Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Stres Pekerjaan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Keefektifan Kerja Pegawai Administrasi IAIN Sumatera Utara*, (Perpustakaan Universitas Negeri Medan: 2015)
- Wahab. Azis., *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan (Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan)*, Bandung: Alfabeta, 2008
- Yulk, Garry A. *Leadership in Organization 2nd Edition*, (New York: Mc. Graw Hill, 1994

RIWAYAT HIDUP



1. Data pribadi

Nama Lengkap : Abdul Halim
NIM : 94313020344/ PEDI
Tempat/ Tgl lahir : Jember, 06 Juni 1983
Pekerjaan : Swasta
Agama : Islam
Alamat : Desa Suka Damai, Geuredong Pase, Aceh Utara
Tlp. 0821 6185 2430

2. Pendidikan

- a. Tamat Madrasah Ibtida'iyah "Malik Ibrahim" Tahun 1997
- b. MTs Alhamidi Tahun 2000
- c. Madrasah Aliyah Ma'arif Ambulu tahun 2003
- d. S-1 Bimbingan Konseling Tahun 2009 di Univ. Moch. Sroedji Jember,
- e. S-2 Manajemen Pendidikan Islam Lulus Tahun 2012 di Pascasarjana STAIN Jember.
- f. S3, Pascasarjana UIN SU Medan, Program Studi Pendidikan Islam, konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam Tahun 2019.

3. Pengalaman kerja

- a. Guru kelas di MI. Malik Ibrahim Jember, 2008 hingga 2012
- b. Guru honorer di MTs. Baitul Hikmah Jember, 2009 hingga 2012
- c. Dosen honorer di STIT Arraudloh Tandam Hulu, Binjai Tahun 2014 hingga 2015

