

**HUBUNGAN ANTARA PENILAIAN DOSEN  
TENTANG PERILAKU KEPEMIMPINAN  
KETUA DAN MOTIVASI KERJA  
DENGAN KINERJA DOSEN  
DI SEKOLAH TINGGI ILMU STATISTIK**



**Oleh:  
BUDIASIH  
RETNANINGSIH**

**SEKOLAH TINGGI ILMU STATISTIK  
J A K A R T A  
2008**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Pendidikan merupakan upaya manusia untuk memperluas cakrawala pengetahuannya dalam rangka membentuk nilai, sikap, dan perilaku. Sebagai upaya yang bukan saja membuahkan manfaat yang besar, pendidikan juga merupakan salah satu kebutuhan pokok manusia yang sering dirasakan belum memenuhi harapan. Hal itu disebabkan banyak lulusan pendidikan formal yang belum dapat memenuhi kriteria tuntutan lapangan kerja baru sebagai presentase penguasaan ilmu yang diperolehnya dari lembaga pendidikan. Kondisi seperti ini merupakan gambaran rendahnya kualitas pendidikan kita.

Banyak faktor yang turut memengaruhi rendahnya kualitas pendidikan. Apabila pendidikan dilihat sebagai suatu sistem maka faktor yang turut memengaruhi kualitas pendidikan tersebut, meliputi: (1) input mentah atau siswa, (2) lingkungan instruksional, (3) proses pendidikan, dan (4) keluaran pendidikan.

Dalam proses pendidikan, di dalamnya terdapat aktivitas dosen mengajar, peran serta siswa dalam belajar, sistem pengelolaan administrasi, serta mekanisme kepemimpinan ketua sekolah tinggi merupakan hal yang perlu dioptimalkan fungsinya agar kualitas pendidikan dapat ditingkatkan. Salah satu faktor yang menjadi tolok ukur keberhasilan sekolah tinggi adalah kinerja dosen. Kinerja dosen dimaksud adalah hasil kerja dosen yang terefleksi dalam cara merencanakan,

melaksanakan, dan menilai proses belajar mengajar (PBM) yang intensitasnya dilandasi oleh etos kerja, serta disiplin profesional dosen dalam proses pembelajaran.

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dilihat bahwa tugas dosen bukan saja mengajar semata, tetapi dimulai dari proses perencanaan sampai dengan penilaian. Tugas tersebut tidak mudah dilakukan, apabila dosen tidak memiliki motivasi kerja yang baik serta koordinasi dari ketua sekolah tinggi.

Sekolah Tinggi merupakan suatu organisasi yang memerlukan pengelolaan terpadu, baik oleh dosen sebagai pelaksana kegiatan belajar mengajar di kelas maupun oleh ketua sekolah tinggi sebagai pengendali kegiatan di sekolah tinggi. Koordinasi yang baik oleh ketua sekolah tinggi melahirkan pencapaian tujuan sekolah tinggi, serta tujuan dari para individu yang ada di lingkungan sekolah tinggi. Di samping itu, keterpaduan kerja dosen dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar serta penciptaan situasi yang kondusif merupakan prasyarat keberhasilan tujuan sekolah tinggi. Dengan demikian, dosen sekolah tinggi merupakan peranan penting, baik dalam mengelola kegiatan belajar mengajar maupun dalam mengelola administrasi yang dapat menunjang keberhasilan tujuan sekolah tinggi. Meskipun demikian, aktivitas kerja dosen dalam melaksanakan tugasnya masih turut dipengaruhi oleh adanya kepemimpinan ketua sekolah tinggi. Bagaimana seorang ketua sekolah tinggi untuk menciptakan suatu situasi di mana para bawahan dapat memperoleh kepuasan kebutuhan individualnya di dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan sekolah, merupakan suatu hal yang diduga akan mempengaruhi motivasi dan kinerja para dosen. Motivasi adalah proses psikologis

yang terjadi pada diri seseorang akibat adanya interaksi antara sikap, kebutuhan, keputusan, dan persepsi seseorang dengan lingkungannya. Pandangan lain mengungkapkan bahwa motivasi diartikan sebagai pendorong atau penggerak yang berasal dari dalam diri individu untuk bertindak ke arah suatu tujuan tertentu.

Sekolah Tinggi sebagai suatu organisasi yang di dalamnya terdapat personal dosen, perlu dikembangkan motivasi kerja. Motivasi kerja dimaksud adalah suatu dorongan mental yang muncul dari dalam dan luar diri dosen untuk melaksanakan tugas. Motivasi kerja berkaitan dengan dorongan yang muncul dari diri seseorang untuk melakukan tugas secara keseluruhan berdasarkan tanggung jawab masing-masing. Bagi seorang dosen, tugas dan tanggung jawab tersebut terlihat pada aktivitas pembelajaran dan administrasi sekolah tinggi yang dikerjakan akibat dorongan dari dalam diri serta dorongan yang diberikan ketua sekolah tinggi. Pertanyaannya adalah apakah motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja dosen sekolah tinggi? Hal ini memerlukan pengkajian, baik secara teoritis maupun pengujian secara empiris di lapangan.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Sebagaimana telah dipaparkan diatas bahwa kinerja dosen dipengaruhi oleh berbagai faktor. Dua di antaranya yakni faktor penilaian dosen terhadap perilaku kepemimpinan ketua sekolah tinggi dan motivasi kerja. Kedua faktor tersebut diprediksi lebih banyak memberikan pengaruh pada keberhasilan kinerja dosen.

Tugas sebagai seorang dosen, jika dilihat dalam kegiatannya sehari-hari, sebenarnya meliputi tiga tugas utama, yakni:

- (1) merencanakan pendidikan/pembelajaran,
- (2) mengelola pendidikan/pembelajaran, dan
- (3) menilai proses pembelajaran.

Pertanyaan yang muncul kemudian adalah (a) apakah dosen sekolah tinggi selama ini telah melaksanakan tugas merencanakan pembelajaran dengan baik? (b) apakah setiap dosen telah membuat satuan pelajaran yang disesuaikan dengan karakteristik bidang studi dan karakteristik mahasiswa yang dihadapinya? (c) apakah dalam merencanakan pembelajaran, setiap dosen sekolah tinggi mendapat arahan dari ketua sekolah tinggi? (d) apakah dosen sekolah tinggi melaksanakan pembelajaran, menyiapkan media yang sesuai dengan materi yang diajarkan? (e) apakah dosen sekolah tinggi selama ini telah melaksanakan evaluasi pembelajaran sesuai dengan fungsinya? (f) apakah fasilitas yang tersedia di sekolah tinggi telah mendorong keinginan dosen untuk mengelola pembelajaran dengan baik? (g) apakah dosen sekolah tinggi selama ini mendapatkan motivasi dari ketua sekolah tinggi sehingga mereka dapat meningkatkan kinerjanya? (h) jika ya, dalam bentuk apa motivasi yang diberikan ketua sekolah tinggi kepada staff dosennya? (i) apakah motivasi yang dimiliki dosen sekolah tinggi berpengaruh pada peningkatan kinerja mereka? (j) apakah ketua sekolah tinggi sebagai pemimpin formal di sekolah tinggi selalu memperlihatkan perilaku yang menarik simpati dosen untuk melakukan tugas dengan penuh keikhlasan dan pengabdian? (k) apakah kerja sama antar dosen dalam satu

sekolah tinggi terbina dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka? (1) apakah perilaku kepemimpinan ketua sekolah tinggi berpengaruh pada peningkatan kinerja dosen sekolah tinggi? Dan masih banyak pertanyaan-pertanyaan yang muncul berkaitan dengan tugas dosen sekolah tinggi. Berbagai pertanyaan yang dipaparkan di atas, merupakan rangkaian identifikasi masalah yang berkaitan dengan tugas dosen dan diprediksi akan berpengaruh pada peningkatan kinerja dosen sekolah tinggi.

### **1.3. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan pada latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka ruang lingkup masalah penelitian ini dibatasi pada hubungan antara penilaian dosen tentang perilaku kepemimpinan ketua sekolah tinggi dan motivasi kerja dosen dengan kinerja dosen sekolah tinggi di sekolah tinggi ilmu statistik, yang dituangkan dalam beberapa pertanyaan penelitian berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara penilaian dosen tentang perilaku kepemimpinan ketua sekolah tinggi dengan kinerja dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik?
2. Apakah terdapat hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik?
3. Apakah terdapat hubungan secara bersama-sama antara penilaian dosen tentang perilaku kepemimpinan ketua sekolah tinggi dan motivasi kerja terhadap kinerja dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini mempunyai tiga tujuan yaitu:

1. Mengetahui ada tidaknya hubungan antara penilaian dosen tentang perilaku kepemimpinan ketua sekolah tinggi dengan kinerja dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik
2. Mengetahui ada tidaknya hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik
3. Mengetahui ada tidaknya hubungan secara bersama-sama antara penilaian dosen tentang perilaku kepemimpinan ketua sekolah tinggi dan motivasi kerja terhadap kinerja dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik

#### **1.5. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pimpinan STIS berkaitan dengan hubungan antara “penilaian dosen terhadap perilaku kepemimpinan ketua sekolah tinggi dan motivasi kerja” terhadap “kinerja dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik”, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama.

Di samping itu, penelitian ini dapat memberikan gambaran tentang berapa besar kekuatan hubungan antara “penilaian dosen terhadap perilaku kepemimpinan ketua sekolah tinggi” dengan “kinerja mereka”. Demikian pula gambaran tentang besarnya kekuatan hubungan antara ”motivasi kerja” dengan “kinerja dosen”, serta besar kekuatan hubungan secara bersama-sama antara “penilaian dosen tentang perilaku kepemimpinan ketua sekolah tinggi, motivasi kerja”, dengan “kinerja dosen

sekolah tinggi. Selain itu diharapkan hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh para dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik dalam meningkatkan kinerja dosen.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Teori**

Secara umum, teori motivasi dibagi dalam dua kategori, yaitu teori kandungan (*content*), yang memusatkan perhatian pada kebutuhan dan sasaran tujuan, dan teori proses, yang banyak berkaitan dengan bagaimana orang berperilaku dan mengapa mereka berperilaku dengan cara tertentu. Hal paling penting dari kedua teori itu seperti terurai di bawah ini.

##### **2.1.1. F.W. Taylor dan Manajemen Ilmiah**

F.W. Taylor adalah seorang tokoh angkatan ‘manajemen ilmiah’, manajemen berdasarkan ilmu pengetahuan. Pendekatan itu memusatkan perhatian membuat pekerjaan seefektif mungkin dengan merampingkan metode kerja pembagian tenaga kerja, dan penilaian pekerjaan. Pekerjaan dibagi-bagi ke dalam berbagai komponen, diukur dengan menggunakan teknik-teknik penelitian pekerjaan dan diberi imbalan sesuai dengan produktivitas. Dengan pendekatan itu, motivasi yang disebabkan imbalan keuangan dapat dicapai dengan memenuhi sasaran-sasaran keluaran. Pemikiran inilah yang melatarbelakangi sebagian besar penelitian pekerjaan yang didasarkan pada skema imbalan (insentif).

Masalah pokok dengan pendekatan adalah pendekatan itu menganggap uang merupakan motivasi utama. Namun, perkembangannya memang berbeda pada setiap

orang dan setiap pekerjaan. Orang yang bekerja pada lajur produksi atau melakukan pekerjaan yang tidak menyenangkan dan pekerjaan tangan yang sulit, biasanya tidak termotivasi oleh pekerjaan itu sendiri. Dalam keadaan seperti itu, uang merupakan pendorong semangat utama. Upaya yang lebih besar hanya dilakukan apabila pekerjaan itu menjanjikan peningkatan pendapatan.

Pada sisi lain, pekerjaan yang lebih merupakan pekerjaan profesional atau bersifat manajerial, imbalan atau penghargaan agaknya lebih beragam. Pembayaran bonus, dengan sendirinya, mungkin tidak menyebabkan peningkatan produktivitas atau efisiensi yang sebanding.

Soal lain yang perlu dipikirkan adalah uang itu sendiri hanyalah sebuah cara untuk menuju titik akhir. Uang hanya bernilai karena uang itu menyebabkan mutu kehidupan yang lebih baik atau kedudukan yang meningkat di dalam maupun di luar organisasi.

Tampaknya pendekatan manajemen ilmiah Taylor sebagian benar. Yang pasti, tingkat pembayaran insentif yang tepat bagi orang-orang yang menangani pekerjaan-pekerjaan produksi menyebabkan peningkatan produktivitas dan lebih banyak upaya. Namun, kewaspadaan perlu diterapkan untuk memastikan bahwa tidak terdapat perubahan mutu.

Lebih jauh, walaupun uang mungkin dapat menjadi insentif bagi kategori orang-orang tertentu, tampaknya tidak berlaku terhadap mereka yang pekerjaannya tidak didasarkan pada keluarannya. Mungkin akan ditemui kesulitan-kesulitan dalam mengukur keluaran-keluaran di dalam banyak hal. Dan kemungkinan besar uang

merupakan insentif jangka pendek, bukannya memberikan kesepakatan jangka panjang.

### **2.1.2. Hierarki Kebutuhan Maslow.**

Setiap kali membicarakan motivasi, hierarki kebutuhan Maslow pasti disebut-sebut. Hierarki itu didasarkan pada anggapan bahwa pada waktu orang telah memuaskan satu tingkat kebutuhan tertentu, mereka ingin bergeser ke tingkat yang lebih tinggi. Maslow mengemukakan lima tingkat kebutuhan:

a. Kebutuhan Fisiologis

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

b. Kebutuhan akan Rasa Aman

Ketika kebutuhan fisiologis seseorang telah dipenuhi, perhatian dapat diarahkan kepada kebutuhan akan keselamatan. Keselamatan itu, termasuk merasa aman dari setiap jenis ancaman fisik atau kehilangan, serta merasa terjamin. Pada waktu seseorang telah mempunyai pendapatan cukup untuk memenuhi semua kebutuhan kejiwaan, seperti, membeli makanan dan perumahan, perhatian diarahkan kepada menyediakan jaminan melalui pengambilan polis asuransi, mendaftarkan diri masuk perserikatan pekerja, dan sebagainya.

c. Kebutuhan akan Cinta Kasih atau Kebutuhan Sosial

Ketika seseorang telah memuaskan kebutuhan fisiologis dan rasa aman, kepentingan berikutnya adalah hubungan antar manusia. Cinta kasih dan kasih sayang yang diperlukan pada tingkat ini, mungkin disadari melalui hubungan-hubungan antar pribadi yang mendalam, tetapi juga yang dicerminkan dalam kebutuhan untuk menjadi bagian berbagai kelompok sosial. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, sementara orang mungkin melakukan pekerjaan tertentu karena kebutuhan mendapatkan uang untuk memelihara gaya hidup dasar. Akan tetapi, mereka juga menilai pekerjaan dengan dasar hubungan kemitraan sosial yang ditimbulkannya.

d. Kebutuhan akan Penghargaan

Percaya diri dan harga diri maupun kebutuhan akan pengakuan orang lain. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, hal itu berarti memiliki pekerjaan yang dapat diakui sebagai bermanfaat, menyediakan sesuatu yang dapat dicapai, serta pengakuan umum dan kehormatan di dunia luar.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan tersebut ditempatkan laing atas pada hierarki Maslow dan berkaitan dengan keinginan pemenuhan diri. Ketika semua kebutuhan lain sudah dipuaskan, seseorang ingin mencapai secara penuh potensinya. Tahap terakhir itu mungkin tercapai hanya oleh beberapa orang.

Walaupun hierarki kebutuhan Maslow tersebut banyak dikutip dan memang masuk akal, hierarki itu mungkin memiliki nilai terbatas dalam membantu para manajer untuk mendorong minat para pegawai. Hal itu dikarenakan hal-hal berikut:

- Segi-segi hierarki itu akan beragam manfaatnya bagi setiap orang, tetapi tidak setiap orang mencari aktualisasi diri. Beberapa orang mungkin cukup puas dengan pekerjaan yang memberikan penghidupan layak dan jaminan yang baik, tetapi dengan sedikit peluang untuk pengembangan diri.
- Beberapa segi penempatan tenaga kerja mungkin memuaskan sejumlah kebutuhan yang berbeda pada waktu yang sama.
- Guna menerapkan teori dalam sebuah organisasi, para manajer harus jelas tentang posisi seseorang pada hierarki tersebut, bahkan jika tidak ada cukup keluwesan di dalam organisasi untuk memberikan imbalan yang layak bagi kebutuhan orang itu.
- Terdapat suatu anggapan bahwa memuaskan kebutuhan-kebutuhan yang disebutkan di atas menyebabkan peningkatan motivasi dan kinerja, tetapi tidak selalu demikian.

Oleh karena itu, kendati merupakan kerangka kerja yang berguna, teori Maslow tidak terlalu banyak membantu para manajer dalam menentukan kebijakan memotivasi pegawai.

### **2.1.3. Teori Keberadaan, Keterkaitan, dan Pertumbuhan (*Existence, Relatedness, and Growth/ERG*) Aldefer**

Aldefer merumuskan kembali hierarki Maslow dalam tiga kelompok, yang dinyatakan sebagai keberadaan, keterkaitan, dan pertumbuhan (*existence, relatedness and growth – ERG*), yaitu:

- a. Kebutuhan akan keberadaan adalah semua kebutuhan yang berkaitan dengan keberadaan manusia yang dipertahankan dan berhubungan dengan kebutuhan fisiologis dan rasa aman pada hierarki Maslow.
- b. Kebutuhan keterkaitan berkaitan dengan hubungan kemitraan.
- c. Kebutuhan pertumbuhan adalah kebutuhan yang berhubungan dengan perkembangan potensi perorangan dan dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri yang dikemukakan Maslow.

Menurut teori ERG, semua kebutuhan itu timbul pada waktu yang sama. Kalau satu tingkat kebutuhan tertentu tidak dapat dipuaskan, seseorang kelihatannya kembali ke tingkat lain. Contoh, kalau pekerjaan orang itu tidak menyediakan peluang untuk pengembangan diri, sebagai imbangannya mereka memusatkan perhatian pada hubungan-hubungan kemasyarakatan (*social*), yang lebih condong kepada kebutuhan keterkaitan dari pada pertumbuhan. Pengaruhnya bagi manajer adalah bahwa kalau pekerjaan tertentu tidak memberi peluang untuk pengembangan pribadi, misalnya, maka ia harus memperhatikan segi-segi (lain) pekerjaan, seperti menambah perolehan gaji dan tunjangan atau kegiatan-kegiatan sosial.

#### **2.1.4. Teori Motivasi Kesehatan Herzberg**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dengan menggunakan wawancara dengan para akuntan dan para ahli teknik Amerika Serikat dari berbagai industri, Herzberg mengembangkan teori motivasi dua faktor. Teori itu mendalilkan adanya beberapa faktor yang kalau tidak ada, menyebabkan ketidakpuasan dan yang terpisah dari faktor motivasi lain yang membangkitkan upaya dan kinerja sangat istimewa. Hal-hal yang tidak memuaskan ia gambarkan sebagai faktor kesehatan dan hal-hal yang memuaskan, ia gambarkan sebagai motivator.

Herzberg berteori, ‘ faktor-faktor kesehatan tidak mendorong minat para pegawai. Akan tetapi jika faktor-faktor itu dianggap tidak dapat memuaskan dalam berbagai hal, umpamanya karena gaji tidak cukup tinggi atau kondisi kerja tidak menyenangkan, faktor-faktor itu menjadi sumber ketidakpuasan potensial yang kuat’. Motivator sebaliknya, adalah faktor-faktor yang agaknya mendorong semangat guna mencapai kinerja yang lebih tinggi dan pekerjaan dengan mutu lebih baik. Harapan akan kemajuan, misalnya, menyebabkan seseorang bekerja lebih keras meskipun pada waktu yang sama kurangnya harapan semacam itu tidak cukup untuk menyebabkan orang itu meninggalkan pekerjaan.

Segi menarik mengenai teori Herzberg adalah gaji tidak dianggap sebagai motivator. Dalam banyak hal, terutama bagi pegawai-pegawai profesional dan manajerial, hal itu memang benar. Asalkan gaji yang diterima cukup dan oleh orang-orang yang bersangkutan dianggap adil dalam kaitannya dengan orang-orang sebaya mereka, maka peningkatan gaji tahunan mungkin tidak cukup untuk memengaruhi

kinerja yang istimewa. Sebaliknya, pengakuan, kemajuan, dan peluang-peluang untuk pengembangan diri mungkin dapat benar-benar memberikan insentif semacam itu.

Tentu saja, tidak setiap orang berpikir demikian. Pekerjaan ‘kerah biru’ sering kali dilakukan oleh mereka yang tidak melakukan pekerjaan karena nilai intrinsik yang mereka peroleh dari pekerjaan itu, tetapi karena pekerjaan itu dapat menutup belanja mereka. Hal itu telah digambarkan sebagai bekerja dengan sikap ‘instrumen’, dan ditemukan sebagai pendekatan umum di antara pekerja-pekerja mobil lajur perakitan di Luton. Pekerjaan semacam itu merupakan pekerjaan lama dan melelahkan, dan hanya diberi imbalan melalui tarif pembayaran yang ditawarkan.

Apakah uang merupakan motivator atau tidak masih tetap merupakan pertanyaan terbuka. Mungkin yang benar adalah uang memotivasi orang-orang tertentu pada waktu tertentu. Namun, banyak hal lain, bukan uang yang menyebabkan orang menunjukkan kinerja lebih baik, tetapi faktor-faktor pendorong semangat lain yang ditandai oleh Herzberg. Renungkan juga bahwa beberapa orang mungkin mengacaukan uang dan pengakuan. Dengan kata lain, kalau orang merasakan bahwa mereka tidak dibayar dengan cukup baik seperti sebaya mereka, atau karena banyaknya upaya yang mereka sumbangkan, mereka mungkin meminta pembayaran yang lebih tinggi untuk mencapai pengakuan dan perlakuan yang adil, yang mungkin merupakan hal sebenarnya yang mendorong minat mereka.

Kritik yang lain terhadap pendekatan Herzberg adalah cara metodologi dalam penelitian dapat menyebabkan para pegawai yang berkepentingan menyatakan bahwa uang bukanlah suatu kotivator.



### **2.1.5. Teori X dan Teori Y McGregor**

Teori X dan teori Y Mc Gregor beranggapan bahwa manajer teori X memandang para pekerja sebagai pemalas yang tidak dapat diperbaiki, dan oleh karena itu mereka cenderung menggunakan pendekatan ‘wortel dan tongkat’ untuk menanganinya. Sedangkan manajer teori Y memandang bekerja harus seimbang dengan istirahat dan bermain, dan bahwa orang-orang pada dasarnya cenderung untuk bekerja keras dan melakukan pekerjaan dengan baik. Teori bahwa seorang manajer itu mengayomi akan dengan jelas memengaruhi cara mereka menangani dan memotivasi bawahan.

### **2.1.6. Teori Manusia Kompleks**

Masalahnya, kebanyakan teori motivasi di atas menganggap orang termotivasi oleh suatu jenis pendorong. Model utamanya dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. manusia ekonomi, yang termotivasi terutama oleh imbalan keuangan
- b. manusia sosial, yang motivasinya dipengaruhi terutama oleh sifat hubungan kemitraan dalam pekerjaan, diturunkan terutama dari karya Elton Mayo dan observasi melalui percobaan-percobaan ‘Hawthorne’. Hal itu merupakan serangkaian penelitian yang diadakan di Western Electric’s Hawthorne Works pada tahun 1920-an dan 1930-an.

Segi-segi penelitian yang paling menarik adalah pada waktu pencahayaan dan kondisi kerja lain diperbaiki untuk satu kelompok kerja tertentu, tetapi tetap sama bagi yang lain, produktivitas kedua kelompok

menjadi lebih baik, berlawanan dengan perkiraan. Lebih lanjut, ketika, dalam percobaan, kondisi kerja kemudian diperburuk, produktivitas masih terus menjadi lebih baik.

Alasan untuk itu jelas, adalah karena minat yang diperlihatkan orang-orang di dalam kelompok-kelompok itu. Menjadi pusat perhatian ternyata memperbaiki moral dan produktivitas. Fenomena tersebut dikenal sebagai 'Dampak Hawthorne', dan meningkatkan hubungan gerakan manusia, penekanannya pada memperbaiki produktivitas menjauh dari pendekatan-pendekatan manajemen klasik dan ilmiah, pindah ke pemusatan perhatian pada manajemen hubungan antar manusia.

- c. manusia yang mengaktualisasi diri, seperti yang dinyatakan dalam hierarki kebutuhan Maslow dan teori Y McGregor.

Di dalam kenyataan, semua contoh terlalu sederhana karena semua orang berbeda, dan mempunyai dorongan semangat yang berbeda pula, yang dalam beberapa hal, berubah sepanjang waktu. Model yang lebih rumit ini oleh Schein disebut sebagai manusia kompleks. Implikasinya, yaitu para manajer kelihatannya tidak mampu menemukan satu pendekatan tertentu yang mendorong minat setiap orang dan yang sesuai dengan gaya manajemen yang luwes, kalau dikaitkan dengan keadaan lingkungan.

## **2.2. Pengertian Kepemimpinan**

Banyak definisi kepemimpinan yang dikemukakan para ahli, antara lain Stephen Robinson (1996) yang mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi sesuatu kelompok agar tercapai tujuan yang diharapkan. Di pihak lain Massi dan Douglas (1975) mengemukakan bahwa seorang pemimpin memiliki determinan kepemimpinan yang terdiri atas (1) orang, (2) posisi, dan (3) situasi atau tempat.

### **1. Faktor Orang**

Konsep kepemimpinan memusatkan perhatian pada faktor orangnya terutama ciri pribadi. Penelitian yang dilakukan Hollander (1963) mengungkapkan ciri seseorang yang cocok jadi pemimpin, yaitu:

- a. cenderung sesuai secara psikologis,
- b. cenderung memiliki nilai yang baik,
- c. cenderung memiliki interaksi yang baik,
- d. cenderung lebih banyak memberikan penjelasan, dan
- e. cenderung memimpin dalam menafsirkan sesuatu situasi.

### **2. Faktor Posisi**

Faktor tersebut pada dasarnya menekankan bahwa seseorang yang menjadi pemimpin mempunyai gambaran tentang bagaimana dia harus bertindak dalam posisi tertentu (konsep peranan). Di lain pihak, dalam posisi tertentu, seorang pemimpin membayangkan bagaimana seorang individu bertindak dalam posisi kepemimpinannya (harapan tentang peranan).

### 3. Faktor Tempat dan Situasi

Faktor tersebut menekankan pada situasi yang berbeda, memerlukan pemimpin yang berbeda, ciri pribadi yang berbeda pula.

## **2.3. Pendekatan Kepemimpinan**

Pendekatan kepemimpinan dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu sebagai berikut:

### 1. Pendekatan Sifat

Pendekatan itu memandang bahwa pemimpin mempunyai beberapa sifat kepribadian sebagai seorang pemimpin yang dibawanya sejak lahir.

### 2. Pendekatan Tingkat Laku

Pendekatan itu memandang bahwa untuk menjadi pemimpin, diperlukan latihan kepemimpinan terutama berkaitan dengan:

- a. fungsi kepemimpinan
- b. gaya kepemimpinan

### 3. Pendekatan Kontingensi

Di dalam pendekatan kontingensi tersebut, terdapat empat model kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Model kepemimpinan situasional dari Hersey dan Banchard yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif bervariasi dengan kesiapan bawahan.

- b. Kepemimpinan dan situasi kerja (Model Fiedler) yang mengemukakan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang cocok untuk setiap situasi. Untuk itu, diperlukan kemampuan dalam mengubah situasi lingkungan agar cocok dengan pemimpin.
- c. Pendekatan jalur sasaran, didasarkan pada motivasi model, harapan, yang menyatakan motivasi seseorang didasarkan pada harapan akan imbalan dan daya tarik imbalan itu untuk diperoleh karyawan.
- d. Merumuskan penyertaan bawahan.

#### **2.4. Kategori Kepemimpinan**

Lima kategori kebiasaan yang mendasar dari perilaku sebagai pemimpin istimewa adalah:

- (1) menantang proses berupa:
  - (a) mencari kesempatan;
  - (b) percobaan mengambil resiko.
- (2) memberi inspirasi berupa:
  - (a) menggambarkan masa depan;
  - (b) membantu orang lain.
- (3) memungkinkan orang lain untuk bertindak, berupa:
  - (a) mempercepat kerja sama;
  - (b) memperkuat orang lain.

- (4) membuat model pemecahan, berupa:
  - (a) memberikan contoh;
  - (b) merencanakan keberhasilan kecil.
- (5) memberikan semangat antara lain:
  - (a) mengakui kontribusi individu;
  - (b) merayakan prestasi kerja.

## **2.5. Visi Kepemimpinan**

Agar kepemimpinan dapat berhasil dengan baik, maka pemimpin harus berusaha:

- (1) bertanggung jawab atas keefektifan suatu organisasi,
- (2) selalu mengadakan perubahan untuk meningkatkan kualitas hasil, dan
- (3) ada keprihatinan jika terjadi penurunan integritas.

## **2.6. Orientasi Pemimpin Masa Depan Dalam Perubahan Terencana**

Pemimpin masa depan harus mempunyai orientasi yang luas dan ke depan disertai dengan kompetensi tinggi. Sebagai gambaran,, lihat Tabel perbedaan kepemimpinan terdahulu dan masa depan:

## **2.7. Kepemimpinan Yang Efektif**

Beberapa isu untuk mengidentifikasi kepemimpinan yang efektif, antara lain: (1) kepemimpinan adalah bagian dari manajemen yang mengandalkan hubungan

interpersonal, dan bertujuan menyadap kemampuan manusia yang terpendam, (2) kepemimpinan tidak mesti menjadi tanggung jawab individu, dan (3) kepemimpinan dapat menjadi instrument untuk memperbaiki organisasi.

Agar kerja sama pemimpin dengan bawahannya menjadi lebih efektif, maka pemimpin harus menjalankan prinsip-prinsip kepemimpinan, sebagai berikut:

- a. Prinsip sumbangsih/kontribusi individu ke arah pencapaian sasaran.
- b. Prinsip keharmonisan dengan sasaran.
- c. Prinsip efisiensi pemberian arah.
- d. Prinsip kesatuan perintah.
- e. Prinsip supervise langsung.
- f. Prinsip tepatnya pemberian arah.
- g. Prinsip komunikasi manajerial.
- h. Prinsip memahami.
- i. Prinsip informasi.
- j. Prinsip penggunaan organisasi informasi informal secara strategis.
- k. Prinsip kepemimpinan

## **2.8. Kepemimpinan Dan Strategi Melakukan Perubahan**

Beberapa strategi dalam melakukan perubahan terencana menurut Olmosk adalah sebagai berikut:

- a. Strategi politik (*political strategy*)
- b. Strategi ekonomi (*economic strategy*)

- c. Strategi akademis (*academic strategy*)
- d. Strategi rekayasa (*engineering strategy*)
- e. Strategi militer (*military strategy*)
- f. Strategi konfrontasi (*confrontation strategy*)
- g. Model pengetahuan behavioral teraplikasi (*applied*)
- h. Model perilaku (*behavioral science model*)
- i. Strategi keakraban (*fellowship strategy*)

## **2.9. Ciri Kepemimpinan Dalam Perubahan Terencana**

Ciri kepemimpinan terencana dicerminkan oleh berbagai perubahan. Ada sebelas ciri kepemimpinan dalam perubahan terencana yang dikemukakan oleh Sheila Murray sebagai berikut:

1) Punya misi yang penting

Misi yang mengubah keadaan semula dan sesuatu yang kita lakukan secara wajar, tumbuh dari aktivitas kita baik di rumah maupun dalam pekerjaan.

2) Seorang pemikir yang besar

Ia melihat sesuatu yang tidak dapat dilihat orang lain yang berkaitan dengan rasa tanggung jawab. Pemikir besar berarti menjadi orang pragmatic dan sebagian lagi inisial, yaitu mampu menggunakan pandangan untuk memperluas misi dalam mengubah keadaan.



- 3) Seorang pemimpin mempunyai ciri seorang master pengubah yang menciptakan masa depan, yaitu mengantisipasi kebutuhan dan perubahan produktif yang memimpin.
- 4) Memiliki ciri bersifat peka terhadap masalah yang dihadapi sehari-hari. Kepemimpinan yang peka bukanlah kepemimpinan yang kurang kuat atau kurang berani atau terlalu lembut, kurang kuat, melainkan pemimpin yang mempunyai kesadaran tinggi akan masalah, nilai-nilai, dan orang-orang dalam masyarakat yang berubah.
- 5) Pemimpin mengambil risiko  
Mengambil risiko merupakan bagian kepemimpinan yang tidak bisa tidak, harus dilakukan. Pemimpin yang berhasil mengubah keadaan biasanya mereka yang berani untuk memulai, sementara orang lain menunggu saat yang lebih baik, situasional, atau hasil yang pasti.
- 6) Seorang pemimpin adalah seorang pengambil keputusan  
Salah satu alat paling penting dalam perubahan terencana adalah kesanggupan menyalurkan kemampuan dan mewujudkan sesuatu, yaitu pengambilan keputusan.
- 7) Seorang pemimpin menggunakan kekuasaannya secara bijaksana  
Kekuasaan tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan. Pemimpin perubahan memanfaatkan kekuasaannya untuk menyiapkan pengganti.
- 8) Seorang pemimpin berkomunikasi efektif

Mengubah keadaan membutuhkan komunikasi yang efektif, yaitu mampu memotivasi dan menghargai orang lain untuk mengambil tindakan, membangun kerja sama dan kepercayaan, perhatian pada masalah, penyelesaian konflik, memberikan informasi tepat, mencegah kegagalan komunikasi.

9) Seorang pemimpin adalah pembangun tim

Membangun tim menjadi sumber dari seluruh kualitas yang lain. Pemimpin tim harus punya misi, pemikir besar, komunikator, dan pengambil resiko termasuk penggunaan kekuasaan secara bijaksana.

10) Pemimpin bersifat berani

Keberanian adalah status atau kualitas pikiran, semangat yang memungkinkan seseorang menghadapi bahaya dengan rasa memiliki, percaya diri, dan resolusi.

11) Seorang pemimpin mempunyai komitmen

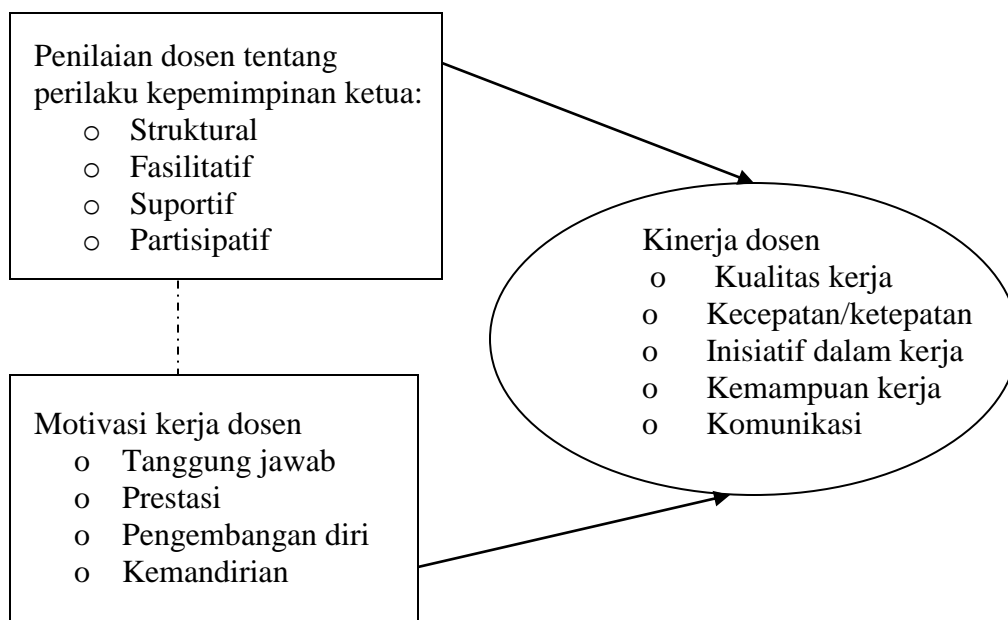
Komitmen merupakan kunci keberhasilan sebagai pemimpin dan daya pengikat kesebelas ciri kepemimpinan yang lain.

## **2.10. Tinjauan Empiris**

Penelitian yang relevan yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu yang ada kaitannya dengan kepemimpinan seorang pemimpin dan kinerja kerjanya antara lain sebagai berikut: Agung Herawan (2004), dalam penelitiannya meneliti apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan motivasi kerja

karyawan. Selanjutnya M. Wahyuddin dan Djumino A (2005), dalam penelitiannya yang berjudul 'Analisis Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat di Kabupaten Wonogiri', menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Hendra Gunawan (2006), dalam penelitiannya yang berjudul 'Studi Korelasi Persepsi Guru Tentang Kualitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Prestasi Kerja Guru SMP Al Munir Bogor, menyimpulkan bahwa kualitas kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja guru. Juga Ety Istiwati (2006), dalam penelitiannya yang berjudul 'Hubungan Antara Kpemimpinan Kepala Sekolah dengan Disiplin Kerja Guru SDN Kelurahan Pondok Kopi Jakarta Timur, menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh terhadap disiplin kerja guru.

### 2.11. Kerangka Pikir



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Sumber Data, Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini menggunakan data primer dengan responden adalah para dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik. Penelitian dilaksanakan pada periode September 2007-Maret 2008.

#### **3.2. Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey korelasional. Ada tiga variabel yang diteliti: (1) variabel bebas atau independent variabel, terdiri atas dua buah, yakni penilaian dosen sekolah tinggi tentang perilaku kepemimpinan ketua sekolah tinggi (X1) dan motivasi kerja dosen sekolah tinggi (X2), dan (2) variabel terikat atau dependent variabel, yakni kinerja dosen sekolah tinggi (Y). Hubungan antara ketiga variabel tersebut digambarkan sebagai berikut:

#### **3.3. Teknik Pengumpulan Data**

Sesuai dengan variabel penelitian yang telah disebutkan di atas, ada tiga sumber data yang akan dikumpulkan untuk keperluan penelitian ini. Ketiga data tersebut yaitu (1) data tentang kinerja dosen dikumpulkan melalui kuesioner, (2) data penilaian dosen tentang perilaku kepemimpinan ketua sekolah tinggi dikumpulkan

melalui kuesioner, (3) data tentang motivasi kerja dosen juga dikumpulkan melalui kuesioner.

### **3.4. Instrumen Pengumpulan Data**

Sebagaimana dijelaskan di atas, bahwa ada tiga jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini. Ketiga sumber data tersebut didasarkan pada tiga variabel penelitian, yakni data tentang variabel X1, data tentang variabel X2, dan data tentang variabel Y, semuanya dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner.

Sebelum kuesioner dijadikan alat pengumpul data, terlebih dahulu diadakan analisis validitas instrumen. Analisis ini dilakukan melalui uji coba instrumen. Uji coba instrumen dimaksudkan, mengetahui kelayakan instrumen untuk dijadikan sebagai instrumen penelitian. Uji coba instrumen dilakukan pada seluruh variabel, yakni variabel Y (kinerja dosen), X1 (penilaian dosen tentang perilaku kepemimpinan Ketua), dan X2 (motivasi kerja dosen).

#### **3.4.1. Instrumen Kinerja Dosen**

##### **3.4.1.1. Definisi konseptual**

Kinerja dosen merupakan gambaran hasil kerja yang dilakukan dosen terkait dengan tugas apa yang diembannya dan merupakan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, tugas-tugas rutin sebagai seorang dosen adalah mengadakan perencanaan, pengelolaan, dan pengadministrasian atas tugas-tugas pembelajaran, serta melaksanakan pengajaran.

Kinerja dalam penelitian ini merupakan variabel mayor. Beberapa dimensi yang berkaitan dengan variabel kinerja dosen meliputi: (a) kualitas kerja, (b) kecepatan/ketepatan, (c) inisiatif, (d) kemampuan, dan (e) komunikasi. Selanjutnya, dimensi kinerja dosen tersebut melahirkan indikator antara lain: (1) menguasai bahan, (2) mengelola proses belajar mengajar, (3) mengelola kelas, (4) menggunakan media atau sumber belajar, (5) menguasai landasan pendidikan, (6) merencanakan program pengajaran, (7) memimpin kelas, (8) mengelola interaksi belajar mengajar, (9) melakukan penilaian hasil belajar mahasiswa, (10) menggunakan berbagai metode dalam pembelajaran, (11) memahami dan melaksanakan fungsi dan layanan bimbingan penyuluhan, (12) memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah, dan (13) memahami dan dapat menafsirkan hasil-hasil penelitian untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

#### 3.4.1.2. Definisi Operasional

Kinerja adalah skor yang diperoleh dosen setelah menjawab instrumen berupa angket kinerja dosen yang berbentuk skala dengan rentang angka 1 hingga angka 5.

#### 3.4.1.3. Kisi-kisi Instrumen Kinerja Dosen

Instrumen kinerja disusun dalam bentuk angket objektif, dengan lima alternatif jawaban. Skor jawaban dari lima alternatif tersebut bergerak dari

skor tertinggi ke skor terendah untuk pernyataan yang menghendaki jawaban positif. Jawaban 'sangat sering' diberi skor 5, jawaban 'sering' dengan skor 4, jawaban 'kadang-kadang' dengan skor 3, jawaban 'kurang' dengan skor 2, dan jawaban 'tidak pernah' dengan skor 1. Sebaliknya, untuk pernyataan negatif, jawaban 'sangat sering' diberi skor 1, jawaban 'sering' dengan skor 2, jawaban 'kadang-kadang' dengan skor 3, jawaban 'kurang' dengan skor 4, dan jawaban 'tidak pernah' dengan skor 5.

Tabel 3.1.

Dimensi dan Indikator Kinerja Dosen

<b>DIMENSI</b>	<b>INDIKATOR</b>
<b>Kualitas Kerja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Merencanakan program pengajaran dengan tepat</li> <li>(b) Melakukan penilaian hasil belajar</li> <li>(c) Berhati-hati dalam menjelaskan materi pengajaran</li> <li>(d) Menerapkan hasil penelitian dalam pembelajaran</li> </ul>
<b>Kecepatan/ ketepatan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Menerapkan hal-hal yang baru dalam pembelajaran</li> <li>(b) Memberikan materi ajar sesuai dengan karakteristik yang dimiliki siswa</li> <li>(c) Menyelesaikan program pengajaran sesuai kalender akademik</li> </ul>
<b>Inisiatif dalam kerja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Menggunakan media dalam pembelajaran</li> <li>(b) Menggunakan berbagai metode dalam pembelajaran</li> <li>(c) Menyelenggarakan manajemen file-file dengan baik</li> <li>(d) Menciptakan hal-hal baru yang lebih efektif dalam menata administrasi pengajaran</li> </ul>

<b>Kemampuan kerja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Mampu dalam memimpin kelas</li> <li>(b) Mampu mengelola kegiatan belajar mengajar</li> <li>(c) Mampu melakukan penilaian hasil belajar</li> <li>(d) Menguasai landasan pendidikan</li> </ul>
<b>Komunikasi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Melaksanakan layanan bimbingan belajar</li> <li>(b) Mengomunikasikan hal-hal baru dalam pembelajaran</li> <li>(c) Menggunakan berbagai teknik dalam mengelola proses belajar mengajar</li> <li>(d) Terbuka dalam menerima masukan untuk perbaikan pembelajaran</li> </ul>

#### 3.4.1.4. Kalibrasi Instrumen Kinerja Dosen

Proses pengembangan instrumen kinerja dosen dimulai dengan penyusunan butir instrumen sebanyak 19 butir pernyataan dengan lima pilihan jawaban (options). Penyusunan instrumen tersebut mengacu pada indikator-indikator seperti pada kisi-kisi. Proses kalibrasi instrumen dilakukan dengan menganalisis data hasil uji coba untuk menentukan validitas butir dan reliabilitas instrumen. Analisis validitas yang dikenakan pada pengujian ini adalah analisis butir. Formula yang digunakan dalam pengujian ini adalah formula product moment dari Pearson, dan perhitungan reliabilitas instrumen digunakan rumus Alpha Cronbach.

Formula product moment yang digunakan adalah:

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$



Di mana:

$r_{XY}$	=	koefisien korelasi antara X dan Y
$n$	=	jumlah subyek penelitian
$X$	=	skor tiap item
$Y$	=	jumlah skor total
$X^2$	=	jumlah kuadrat skor per item
$Y^2$	=	kuadrat skor total
$XY$	=	hasil kali antara X dan Y

Adapun Formula Alpha Cronbach yang digunakan adalah:

$$r_{11} = \left( \frac{k}{(k-1)} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Di mana:

$r_{11}$	=	reliabilitas instrumen
$k$	=	banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal
$\sigma_b^2$	=	jumlah varians butir
$\sigma_t^2$	=	variens total

Untuk efisiensi pengolahan data, pengujian validitas butir dan reliabilitas digunakan bantuan komputer dengan menggunakan program excel.

Dalam analisis yang menggunakan excel, terdapat tiga bagian hasil analisis. Bagian pertama berisi butir-butir soal yang dianalisis validitasnya, bagian kedua berisi hasil

analisis reliabilitas instrumen keseluruhan soal di mana soal yang tidak valid juga diikutkan dalam analisis. Sedangkan bagian ketiga berisi hasil analisis reliabilitas soal-soal yang valid saja.

Pengambilan keputusan bahwa suatu butir soal valid atau tidak, ditentukan oleh perbandingan antara harga  $r$  hitung dengan harga  $r$  tabel, di mana untuk harga  $r$  tabel diperoleh dari daftar  $r$  kritis dengan taraf signifikan 5% pada derajat bebas ( $db$ ) =  $n-2$ . Dengan demikian, pengambilan keputusan dirumuskan sebagai berikut:

- (1) Jika  $r$  hitung positif dan  $> r$  tabel maka butir tersebut adalah valid.
- (2) Jika  $r$  hitung tidak positif dan  $< r$  tabel maka butir tersebut adalah tidak valid.

### **3.4.2. Instrumen Penilaian Dosen tentang Perilaku Kepemimpinan Ketua Sekolah Tinggi.**

#### **3.4.2.1. Definisi Konseptual**

Penilaian dosen tentang perilaku kepemimpinan ketua sekolah tinggi adalah penilaian dosen terhadap segala perilaku ketua sekolah tinggi, yang berkaitan dengan tugas-tugas kepemimpinannya. Perilaku kepemimpinan dalam penelitian ini adalah perilaku seseorang pemimpin yang diperlihatkan melalui cara-caranya memimpin dalam suatu kelompok. Perilaku tersebut, antara lain berupa menyusun data hubungan kerja, memberikan pujian atau kritik terhadap anggota kelompok serta mengupayakan kesejahteraan dan kepuasan kelompok yang dipimpinnya. Penilaian dosen terhadap perilaku kepemimpinan ketua sekolah tinggi diarahkan

pada empat dimensi, yaitu (a) dimensi struktur, (b) dimensi fasilitatif, (c) dimensi suportif, dan (d) dimensi partisipatif.

#### 3.4.2.2. Definisi Operasional

Penilaian dosen terhadap perilaku kepemimpinan ketua sekolah tinggi adalah skor yang diperoleh dosen setelah menjawab angket penilaian tentang perilaku kepemimpinan ketua sekolah tinggi yang berbentuk skala dengan rentangan angka 1 dan angka 5.

#### 3.4.2.3. Kisi-kisi Instrumen Penilaian Dosen tentang Perilaku Kepemimpinan Ketua Sekolah Tinggi

Tabel 3.2.

Dimensi dan Indikator Penilaian Dosen terhadap Perilaku Kepemimpinan Ketua

<b>DIMENSI</b>	<b>INDIKATOR</b>
<b>Struktural</b>	<p>Cepat mengambil tindakan dan keputusan mendesak</p> <p>Mendelegasikan tugas dengan jelas kepada para dosen/karyawan</p> <p>Menekankan hasil dan tujuan organisasi</p> <p>Mengembangkan suatu pandangan organisasi yang kohesif sebagai dasar pengambilan keputusan</p> <p>Membantu penerapan keputusan</p> <p>Memperkuat relasi yang positif dengan para dosen/karyawan</p>
<b>Fasilitatif</b>	<p>Mengusahakan dan menyediakan sumber-sumber yang diperlukan</p>

	<p>Menetapkan dan memperkuat kembali kebijakan organisasi</p> <p>Memberikan saran atas masalah kerja yang terkait</p> <p>Membuat jadual kegiatan</p> <p>Membantu pekerjaan agar dapat dilaksanakan</p>
<b>Supportif</b>	<p>Memberikan dorongan dan penghargaan</p> <p>Keramahan dalam melakukan pendekatan</p> <p>Mendelegasikan tanggung jawab</p> <p>Memberikan reward atas usaha perseorangan</p> <p>Meningkatkan motivasi atau semangat dosen/karyawan</p>
<b>Partisipatif</b>	<p>Pendekatan akan berbagai persoalan dengan pikiran terbuka</p> <p>Mau atau bersedia memperbaiki posisi-posisi yang telah terbentuk</p> <p>Mencari masukan atau nasihat dalam menentukan kebijakan</p> <p>Membantu perkembangan kepemimpinan yang sedang tumbuh</p> <p>Bekerja secara aktif dengan perseorangan atau kelompok</p> <p>Melibatkan orang lain secara tepat dalam pengambilan keputusan</p>

### 3.4.3. Instrumen Motivasi Kerja Dosen

#### 3.4.3.1. Definisi Konseptual

Motivasi kerja dosen adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan dosen agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan indikator dari variabel motivasi kerja dosen akan tampak melalui: (1) tanggung jawab dalam melakukan kerja, (2) prestasi yang dicapainya, (3) pengembangan diri, serta

(4) kemandirian dalam bertindak. Keempat hal tersebut merupakan indikator penting untuk menelusuri motivasi kerja dosen.

#### 3.4.3.2. Definisi Operasional

Motivasi kerja dosen adalah skor yang diperoleh dosen setelah menjawab angket motivasi kerja yang berbentuk skala dengan rentangan angka 1 hingga angka 5.

#### 3.4.3.3. Kisi-kisi Instrumen Motivasi Kerja Dosen

Dimensi serta indikator yang akan diukur pada angket motivasi kerja dosen dapat digambarkan sebagaimana terdapat dalam tabel berikut:

Tabel 3.3. Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

<b>DIMENSI</b>	<b>INDIKATOR</b>
<b>Tanggung jawab</b>	Kerja keras Tanggung jawab Pencapaian tujuan Menyatu dengan tugas
<b>Prestasi</b>	Dorongan untuk sukses Umpan balik Unggul
<b>Pengembangan diri</b>	Peningkatan ketrampilan Dorongan untuk maju
<b>Kemandirian</b>	Mandiri dalam bekerja Suka pada tantangan

### 3.5. Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas dua bagian, yaitu analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif dilakukan dengan menyajikan data melalui tabel distribusi frekuensi, histogram, rata-rata dan simpangan baku. Sedangkan untuk analisis inferensial digunakan untuk menguji hipotesis. Analisis ini menggunakan analisis regresi dan korelasi. Sebelum melakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian normalitas data ketiga variabel dengan menggunakan uji Liliefors sebagai berikut:

$$L_0 = F(Z_i) - S(Z_i)$$

Di mana:

$$L_0 = \text{harga mutlak terbesar}$$

$$F(Z_i) = \text{peluang angka baku}$$

$$S(Z_i) = \text{proporsi angka baku}$$

Untuk pengujian hipotesis pertama dan kedua, digunakan teknik analisis regresi dan korelasi sederhana. Sedangkan untuk pengujian hipotesis ketiga, digunakan teknik analisis regresi dan korelasi multipel, dilanjutkan dengan menghitung koefisien korelasi parsial sebagai kontrol.

### **3.6. Hipotesis Statistik**

Hipotesis statistik yang diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis kedua, ada hubungan yang positif antara penilaian dosen tentang perilaku kepemimpinan ketua Sekolah Tinggi Ilmu Statistik dengan kinerja dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik.
2. Hipotesis pertama, ada hubungan yang positif antara motivasi kerja dosen dengan kinerja dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik.
3. Hipotesis ketiga, ada hubungan yang positif antara penilaian dosen tentang perilaku kepemimpinan ketua Sekolah Tinggi Ilmu Statistik dan motivasi kerja dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik dengan kinerja dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik.

### **3.7. Rancangan Uji Hipotesis**

Pengolahan data selanjutnya, peneliti menggunakan analisis jalur. Analisis jalur bertujuan untuk menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel. Variabel  $x_1$  dan  $x_2$  merupakan variabel eksogen (variabel penyebab) sedangkan variabel  $y$  merupakan variabel endogen (variabel akibat). Melalui analisis jalur dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing variabel dan dapat digambarkan secara diagramatik struktur variabel-variabel penyebab dengan variabel akibat. Diagram ini disebut diagram jalur (path diagram).

Besarnya pengaruh (relatif) dari suatu variabel eksogen ke variabel endogen tertentu, dinyatakan dengan besarnya bilangan koefisien jalur (path coefficient) dari variabel eksogen tersebut ke variabel endogennya.

Langkah-langkah dalam path analysis adalah sebagai berikut:

- (1) Mengolah data berskala ordinal menjadi data berskala interval dengan MSI (Method of Successive Interval) dengan langkah kerja sebagai berikut:
  - (a) Berdasarkan hasil jawaban responden untuk setiap pernyataan, hitung frekuensi setiap pilihan jawaban.
  - (b) Berdasarkan frekuensi yang diperoleh untuk setiap pernyataan, hitung proporsi kumulatif untuk setiap pilihan jawaban.
  - (c) Dengan proporsi tersebut, untuk setiap pernyataan, hitung proporsi kumulatif untuk setiap pilihan jawaban.
  - (d) Dengan menggunakan Tabel Distribusi Normal Baku, menghitung nilai Ztabel untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh.
  - (e) Menentukan nilai batas untuk setiap nilai z yang diperoleh (dari tabel normal).
  - (f) Menentukan Nilai skala (scale value) untuk setiap nilai Z dengan menggunakan rumus sebagai berikut:



$$Scale\ value = \frac{Density\ at\ lower\ Limit - Density\ at\ upper\ Limit}{Area\ Under\ Upper\ Limit - Area\ Under\ Lower\ Limit}$$

(g) Menghitung nilai transformasi (Y) dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

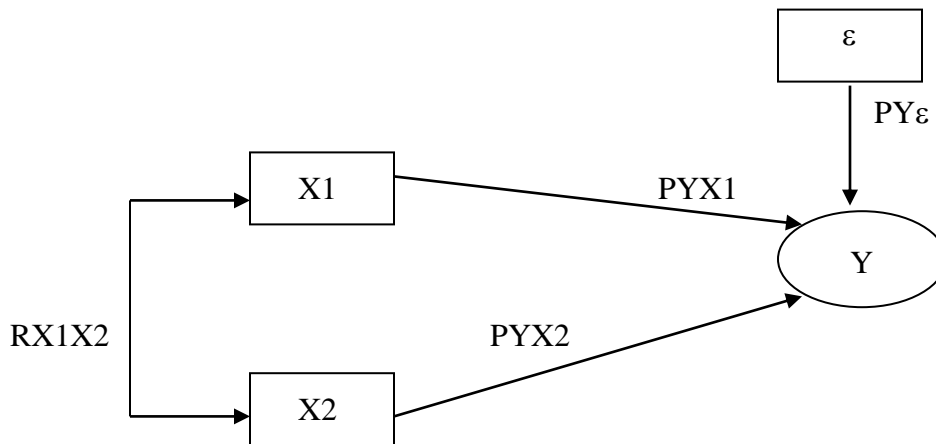
$$Y = NS + k$$

$$k = 1 + NS_{\min}$$

Di mana Nilai skala yang nilainya terkecil diubah menjadi = 1.

(2) Menentukan struktur hubungan antar variabel berdasarkan kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis penelitian. Struktur hubungan antar variable dalam analisis jalur dilakukan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan situasional dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai dilambangkan dengan X, yaitu X1 untuk kepemimpinan situasional dan X2 untuk motivasi kerja pegawai, sedangkan untuk kinerja pegawai dilambangkan sebagai Y.

Struktur hubungan antar variable pada penelitian ini, tampak dalam gambar berikut:



Gambar 3.1. Diagram jalur

Keterangan gambar:

$X_1$  = Penilaian dosen terhadap perilaku kepemimpinan ketua STIS

$X_2$  = Motivasi kerja dosen

$Y$  = Kinerja dosen

$R_{X_1X_2}$  = Hubungan korelasional antara  $X_1$  dan  $X_2$

$P_{YX_1}$  = Peranan  $X_1$  terhadap  $Y$

$P_{YX_2}$  = Peranan  $X_2$  terhadap  $Y$

$E$  = variable residu (faktor-faktor lain di luar penelitian)

$P_{Y\varepsilon}$  = Peranan faktor lain yang tidak diteliti terhadap  $Y$

Selanjutnya menghitung peranan antara suatu variable penyebab dengan variable akibat yang didasarkan pada sub struktur hubungan antara k buah variable penyebab dengan sebuah variable akibat. Langkah-langkah perhitungannya hadala sebagai berikut:

1. Hitung besarnya pengaruh antara variable bebas X dan antara variable-variabel bebas X dengan variable terikat Y dengan menggunakan koefisien korelasi dengan persamaan:

$$P_{x_2, x_1} = \frac{n \sum_{i=1}^n X_2 X_1 - \sum_{i=1}^n X_2 \sum_{i=1}^n X_1}{\sqrt{\left[ n \sum_{i=1}^n X_2^2 - \left( \sum_{i=1}^n X_2 \right)^2 \right] \left[ n \sum_{i=1}^n X_1^2 - \left( \sum_{i=1}^n X_1 \right)^2 \right]}}$$

2. Menghitung matriks korelasi R dengan bentuk matriks sebagai berikut:

$$\begin{vmatrix} X_1 & X_2 & Y \\ 1 & r_{X_1 X_2} & r_{X_1 Y} \\ r_{X_1 X_2} & 1 & r_{X_2 Y} \\ r_{X_1 Y} & r_{X_2 Y} & 1 \end{vmatrix}$$

3. Hitung matriks korelasi Ri dengan bentuk matriks sebagai berikut:

$$R_{xx} = \begin{vmatrix} X_1 & X_2 \\ 1 & r_{X_1 X_2} \\ r_{X_1 X_2} & 1 \end{vmatrix}$$

4. Menghitung matriks invers (kebalikan)  $R_{xx}^{-1}$

$$R_{xx}^{-1} = \begin{vmatrix} X_1 & X_2 \\ C_{11} & C_{12} \\ C_{21} & C_{22} \end{vmatrix}$$

5. Menghitung koefisien jalur sebagai berikut:

$$P_{yx_1} = \frac{CR_{yx_1}}{CR_{ii}}$$

6. Menghitung faktor-faktor  $I = 1, 2$  yang mempengaruhi variable  $x_1$  terhadap  $y$ , yaitu koefisien determinasi ( $R^2$ ), sebagai berikut:

$$R^2_{yx_1} = \sum_{i=1}^k P_{yx_1} \cdot r_{yx_1}$$

7. Menghitung koefisien jalur di luar variable  $x_1$  dan  $x_2$  terhadap  $y$ , yaitu:

$$P_{y\epsilon} = \sqrt{1 - R^2_{yx_1}}$$

### **Pengujian koefisien jalur:**

Pengujian koefisien jalur dilakukan dalam dua tahap, yaitu:

1. Secara keseluruhan
2. Secara individual

### **Pengujian secara keseluruhan:**

$H_0$  :  $P_{yx_1} = P_{yx_2} = \dots = P_{yx_k} = 0$ , yaitu tidak terdapat pengaruh antara variable penyebab terhadap variable akibat, dalam hal ini variable kepemimpinan situasional dan motivasi kerja terhadap variable kinerja.

$H_1$  : Sekurang-kurangnya ada sebuah  $P_{yx_i} > 0; i = 1, 2$

Statistik uji yang digunakan adalah uji F dengan rumus:

$$F = \frac{(n-k-1)R^2_{yx_1x_2}}{k(1-R^2_{yx_1x_2})}$$

Kriteria uji: tolak  $H_0$  jika  $F_o > F_{\alpha};(k, n-k-1)$

Dengan  $F_o > F_{\alpha};(k, n-k-1)$  diperoleh dari tabel distribusi F – Snede Cor dengan  $\alpha = 5\%$ . Derajat keabsahannya: db1 = k dan db2 = n-k-1.

### **Pengujian secara individu:**

Jika pengujian secara keseluruhan  $H_0$  ditolak, berarti sekurang-kurangnya ada sebuah  $P_{yx_1} > 0$ . Untuk mengetahui hipotesis konseptual yang diajukan, maka dilakukan pengujian secara individual.

Dalam penelitian ini:

- Penilaian dosen terhadap perilaku kepemimpinan ketua berpengaruh positif terhadap kinerja dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik Jakarta
- Motivasi kerja dosen berpengaruh positif terhadap kinerja dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik Jakarta

### **Langkah kerja yang dipakai adalah:**

1. Tentukan hipotesis statistik yang akan diuji.
  - $H_0: P_{yx_1} = 0$  melawan  $H_1: P_{yx_1} > 0$
  - $H_0: P_{yx_2} = 0$  melawan  $H_1: P_{yx_2} > 0$

2. Statistik uji yang digunakan adalah statistik  $t_i$  berdasarkan nilai-nilai matriks

invers:

$$t_{oi} = \frac{Pyx_1}{\sqrt{\frac{(1 - Ry^2_{x_1x_2})C_{ii}}{(n - k - 1)}}}; i = 1, 2$$

Tolak  $H_0$  jika  $t_{oi} > t_{\alpha i}(n - k - 1)$

Selanjutnya untuk menguji keberhasilan koefisien korelasi antara variabel  $X_1$  dan  $X_2$ , menggunakan hipotesis sebagai berikut:

a.  $H_0$  :  $P_{x_1x_j} = 0$

b.  $H_1$  :  $P_{x_1x_j} > 0$

Statistik uji yang digunakan adalah:

$$t = \frac{r\sqrt{(n - k - 1)}}{\sqrt{(1 - r^2)}}$$

Tolak  $H_0$  jika  $t_{hitung} > t(1 - \alpha/2, n - k - 1)$

### 3. Menguji perbedaan besarnya koefisien jalur

Jika ingin memperoleh keterangan mana yang lebih besar pengaruhnya terhadap  $X_u$ , apakah  $X_i$  atau  $X_j$ , untuk  $i = j$ , langkah yang ditempuh:

- 1) Tentukan koefisien jalur yang akan diuji perbedaannya
- 2) Tentukan hipotesis statistik yang akan diuji

Ho :  $Px_u x_i = Px_u x_j$ , artinya pengaruh langsung Xi ke Xu tidak berbeda dengan pengaruh langsung Xj ke Xu.

H1 :  $Px_u x_i \neq Px_u x_j$ , artinya pengaruh langsung Xi ke Xu berbeda dengan pengaruh langsung Xj ke Xu.

Statistik uji yang digunakan:

$$t = \frac{Px_u x_i - Px_u x_j}{\frac{(1 - R^2 x_u(x_1, x_2, \dots, x_k))(C_{ii} + C_{jj} - 2C_{ij})}{\sqrt{n - k - 1}}}$$

Keterangan:

$Px_u x_i$  : Pengaruh langsung variabel bebas Xi ke variabel tidak bebas Xu

$Px_u x_j$  : Pengaruh langsung variabel bebas Xj ke variabel tidak bebas Xu

$R^2 x_u(x_1, x_2, \dots, x_k)$  : Pengaruh total semua variabel tidak bebas X ke Y

$C_{ii}$  : Nilai invers korelasi variabel bebas Xi dengan Xi

$C_{jj}$  : Nilai invers korelasi variabel bebas Xj dengan Xj

$C_{ij}$  : Nilai invers korelasi variabel bebas Xi dengan Xj

$$t = \frac{Px_2 x_1}{\sqrt{\frac{1 - P^2 x_2 x_1}{n - 2}}}$$

Statistik uji tersebut mengikuti distribusi t dengan derajat bebas  $n = 2$ .

Ho ditolak jika  $t_{hit} > t(1 - \alpha)(N - 2)$

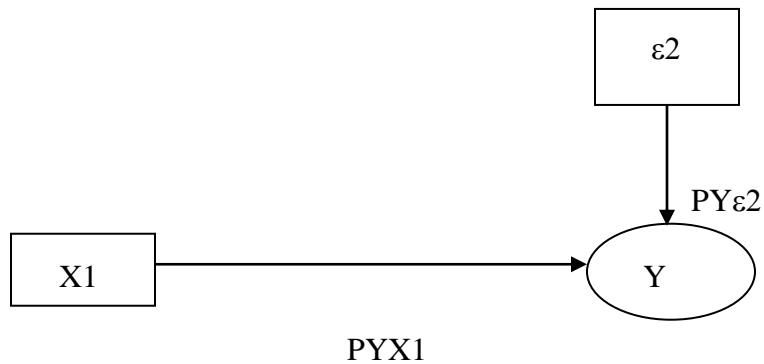
Ho tidak ditolak jika  $t_{hit} < t(1-\alpha)(N-2)$

Sedangkan pengaruh variabel lainnya terhadap X2 di luar X1 dapat ditentukan melalui:

$$P_{x_1 \varepsilon_1} = \sqrt{1 - P^2_{x_2 x_1}}$$

### Uji Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua diuji dengan dasar substruktur:



Gambar 3.2. Substruktur hubungan kausal antara X1 dan Y

Substruktur di atas memiliki persamaan struktural sebagai berikut:

$$Y = P_{y x_1} x_1 + \varepsilon_2$$

Karena substruktur di atas merupakan struktur linier sederhana, maka koefisien jalur tidak lain dari korelasi, yaitu:

$$P_{x_2 x_1} = \frac{n \sum_{i=1}^n X_2 X_1 - \sum_{i=1}^n X_2 \sum_{i=1}^n X_1}{\sqrt{\left[ n \sum_{i=1}^n X_2^2 - \left( \sum_{i=1}^n X_2 \right)^2 \right] \left[ n \sum_{i=1}^n X_1^2 - \left( \sum_{i=1}^n X_1 \right)^2 \right]}}$$



Untuk menguji hipotesis ke satu, digunakan hipotesis statistik berikut:

Ho :  $P_{yx_1} \leq 0$ ; tidak terdapat hubungan X1 dengan Y

H1 :  $P_{yx_1} > 0$ ; terdapat hubungan X1 dengan Y

Dengan uji yang digunakan adalah:

$$t = - \frac{P_{yx_1}}{\sqrt{\frac{1 - P^2_{yx_1}}{n - 2}}}$$

Statistik uji tersebut mengikuti distribusi t dengan derajat bebas  $n = 2$

Ho ditolak jika  $t_{hit} > t(1 - \alpha)(N - 2)$

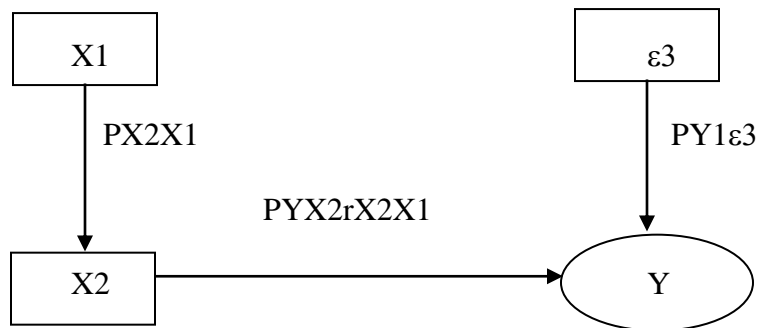
Ho tidak ditolak jika  $t_{hit} < t(1 - \alpha)(N - 2)$

Sedangkan pengaruh variabel lainnya terhadap Y di luar X1 dapat ditentukan melalui:

$$P_{x_1 \varepsilon_2} = \sqrt{1 - P^2_{yx_1}}$$

### Uji Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga dengan substruktur



Gambar 3.3. Substruktur hubungan kausal antara variabel X1, X2, dan Y

Substruktur di atas memiliki persamaan struktur sebagai berikut:

$$Y = Pyx_1x_1 + Pyx_2x_2 + \varepsilon_3$$

Berdasarkan substruktur di atas, maka koefisien dihitung dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Menghitung Matriks Korelasi antar seluruh variabel:

$$R = \begin{vmatrix} 1 & rx_1x_2 & rx_1y \\ rx_1x_2 & 1 & rx_2y \\ rx_1y & rx_2y & 1 \end{vmatrix}$$

Rumus untuk menghitung korelasi antara variabel eksogen adalah sebagai berikut:

$$rx_2x_1 = \frac{n \sum_{i=1}^n x_2x_1 - \sum_{i=1}^n x_2 \sum_{i=1}^n x_1}{\sqrt{\left[ n \sum_{i=1}^n x_2^2 - \left( \sum_{i=1}^n x_2 \right)^2 \right] \left[ n \sum_{i=1}^n x_1^2 - \left( \sum_{i=1}^n x_1 \right)^2 \right]}}$$

b. Menghitung matriks korelasi antar variable eksogen saja (R1)

$$R_1 = \begin{vmatrix} 1 & rx_1x_2 \\ rx_1x_2 & 1 \end{vmatrix}$$

c. Menghitung matriks invers korelasi variabel eksogen (R1<sup>-1</sup>):

$$R_1^{-1} = \begin{vmatrix} CRx_1x_1 & CRx_1x_2 \\ CRx_1x_2 & CRx_2x_2 \end{vmatrix}$$

d. Menghitung koefisien jalur variabel independen (eksogen) dengan rumus:

$$\begin{vmatrix} Pyx_1 \\ Pyx_2 \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} CRx_1x_1 & CRx_1x_2 \\ CRx_1x_2 & CRx_2x_2 \end{vmatrix} \begin{vmatrix} rx_1y \\ rx_2y \end{vmatrix}$$

- e. Menghitung koefisien yang menyatakan dterminasi total seluruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan rumus:

$$R^2_{y(x_1x_2)} = [P_{yx_1} \cdot P_{yx_2}] \left| \begin{array}{l} r_{yx_1} \\ r_{yx_2} \end{array} \right|$$

- f. Menghitung pengaruh variabel lain di luar X1 dan X2 terhadap Y, dengan rumus:

$$P_{y\varepsilon} = \sqrt{1 - R^2_{y(x_1x_2)}}$$

- g. Sedangkan untuk mengetahui keberartian dari koefisien jalur, maka dilakukan pengujian hipotesis dengan bentuk hipotesis statistik sebagai berikut:

$$H_0 : P_{yx_i} \leq 0; i = 1,2$$

$$H_1 : P_{yx_i} > 0; i = 1,2$$

Sebelum menguji hipotesis di atas terlebih dahulu dilakukan pengujian secara simultan dengan perumusan hipotesis:

$$H_0 : P_{yx_1} = P_{yx_2} = 0$$

$$H_1 : \text{Sekurang-kurangnya ada sebuah } P_{yx_i} \neq 0;$$

Statistik uji yang digunakan adalah:

$$F = \frac{(n - k - 1)(R^2_{yx_1x_2})}{k(1 - R^2_{yx_1x_2})}$$

Statistik uji di atas mengikuti distribusi F Snedecor dengan derajat bebas  $v_1 = k$

dan

$v_2 = n - k - 1$ . Tolak  $H_0$  bila  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ ;  $k$ ;  $(n - k - 1)$ ; berarti dapat diteruskan pada pengujian secara parsial.

Hipotesis tersebut diuji secara Linier Structural Relations dengan menggunakan rumus statistik berikut:

$$t_i = Pyx_1 \sqrt{\frac{(n-k-1)}{(1-R^2_{yx_1x_2} CR_{x_i x_i})}}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

k = banyaknya variabel eksogen yang sedang diuji

t = berdistribusi t-student dengan derajat bebas n-k-1

Pyxi = merupakan koefisien jalur atau besarnya pengaruh variabel penyebab (Xi) terhadap variabel akibat (Y)

CR<sub>x<sub>i</sub>x<sub>i</sub></sub> = unsur pada baris ke Xi dan kolom ke Xi dari matriks invers korelasi, yang bentuknya adalah:

$$CR = \begin{vmatrix} CR_{x_1 x_1} & CR_{x_1 x_2} \\ CR_{x_1 x_2} & CR_{x_2 x_2} \end{vmatrix}$$

Statistik uji di atas mengikuti distribusi t dengan derajat bebas n-k-1

Kriteria uji: Jika  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , maka tolak Ho

Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka Ho tidak ditolak

Jika Ho tidak ditolak berarti variable tersebut dapat kita keluarkan dari persamaan analisis jalur dan selanjutnya diperlukan perhitungan baru mengenai koefisien jalur dengan menghilangkan jalur yang tidak mempunyai arti, sehingga diperoleh persamaan baru dari analisis jalur. Kemudian diuji lagi signifikansinya sampai variabel penyebab signifika terhadap variabel akibat.

- h. Jika koefisien jalur signifikan, maka dari harga-harga koefisien jalur yang telah dihitung tersebut selanjutnya dapat diketahui besarnya pengaruh secara proporsional sebagai berikut:
- Pengaruh X1 terhadap X2 (struktur linier) sebesar ... %
  - Pengaruh X1 terhadap Y secara langsung sebesar ... %
  - Pengaruh X1 terhadap Y melalui X2 sebesar ... %
  - Jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel X1 terhadap Y sebesar: nilai % (poin2) + nilai % (poin 3) = ... %
  - Pengaruh X2 terhadap Y secara langsung sebesar ... %
  - Pengaruh X1 dan X2 secara bersama-sama terhadap Y sebesar ... %
  - Pengaruh variable lain di luar X1 terhadap X2 sebesar ... %
  - Pengaruh variable lain di luar X1 dan X2 terhadap Y sebesar ... %

## BAB IV

### HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Karakteristik Responden

Pembahasan hasil penelitian ini mencakup tiga variable yang diteliti, yaitu variable penilaian dosen tentang perilaku kepemimpinan ketua, variable motivasi kerja dosen, dan variable kinerja dosen, dengan responden seluruh dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik, serta melakukan pengolahan data dan pengujian hipotesis dari ketiga variable tersebut.

Hasil penelitian yang dilakukan terhadap 29 responden, memperlihatkan bahwa responden memiliki latar belakang yang bervariasi dari segi jenis kelamin, usia, masa kerja, jabatan, dan tingkat pendidikan, yang selanjutnya akan diuraikan secara rinci sebagai berikut:

##### 1. Jenis Kelamin

Berdasarkan tabel berikut terlihat bahwa jumlah dosen di STIS sebanyak 57,14 persen adalah berjenis kelamin laki-laki.

Tabel 4.1  
Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	%
Laki-laki	16	57.14
Perempuan	12	42.86
Jumlah	28	100.00

## 2. Kelompok Umur

Secara umum lebih dari 55 persen dosen di STIS berusia diatas 40 tahun.

Suatu usia yang tidak lagi dikategorikan muda.

Tabel 4.2  
Karakteristik responden berdasarkan kelompok umur

Usia	Jumlah	%
< 30 th	4	14.29
30 th - 35 th	4	14.29
35 th – 40 th	5	17.86
40 th – 45 th	5	17.86
45 th – 50 th	6	21.43
> 50 th	4	14.29
Jumlah	28	100.00

## 3. Masa kerja

Tabel 4.3.  
Karakteristik responden berdasarkan kelompok masa kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
< 5 th	3	10.71%
5 th - 10 th	3	10.71%
10 th – 15 th	3	10.71%
15 th – 20 th	6	21.43%
20 th – 25 th	8	28.57%
> 25 th	5	17.86%
	28	100.00%

Dari tabel di atas terlihat bahwa kelompok masa kerja 20 tahun sampai 25 tahun mencapai 28,57%, dan kelompok masa kerja yang lebih dari 25 tahun mencapai 17,86%. Hal ini berarti sebagian dosen di STIS merupakan orang-orang yang sudah cukup berpengalaman dalam bekerja khususnya mengajar.

#### 4. Jabatan responden

Tabel 4.4.  
Karakteristik responden berdasarkan kelompok jabatan

Jabatan	Jumlah	Persentase
Struktural	6	20.69%
Fungsional Dosen	12	41.38%
Lainnya	11	37.93%
<b>Jumlah</b>	<b>29</b>	<b>100.00%</b>

Dari tabel di atas terlihat bahwa sebagian besar responden adalah fungsional dosen, mencapai 41,38% dari seluruh responden, sedangkan yang bukan struktural dan fungsional dosen mencapai 37,93%, sisanya adalah struktural.

#### 5. Pendidikan Yang Ditamatkan

Tabel 4.5.  
Karakteristik responden berdasarkan kelompok pendidikan yang ditamatkan

Pendidikan	Jumlah	Persentase
S1	11	37.93%
S2	15	51.72%
S3	3	10.34%
Jumlah	29	100.00%

Dari tabel di atas terlihat bahwa lebih dari separo responden berpendidikan S2, kemudian yang berpendidikan S1 mencapai 37,93%, dan sisanya berpendidikan S3.



## 4.2. Kinerja dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik

Jawaban responden mengenai kinerja dosen ditinjau dalam dimensi kualitas kerja yang terdiri dari perencanaan program pengajaran, penilaian hasil belajar mahasiswa, penjelasan materi pengajaran, maupun penerapan hasil-hasil penelitian dalam pembelajaran sebagian besar menjawab sangat sering dan sering. Dan hanya 4 responden yang menjawab kurang dan tidak pernah. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, dosen-dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik mempunyai kualitas kerja yang baik, terlihat dari sangat sering atau seringnya mereka mempersiapkan materi-materi yang berkaitan dengan proses belajar mengajar dalam perkuliahan, sesuai tabel berikut:

Tabel 4.6. Jumlah responden menurut item dimensi kualitas kerja dan nilai skor untuk variabel kinerja dosen

Item Kualitas Kerja	Nilai skor					Jumlah
	5	4	3	2	1	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	4	20	4	1	0	29
2	6	16	7	0	0	29
3	11	15	3	0	0	29
4	3	12	11	2	1	29

Dalam dimensi kecepatan/ketepatan, terdiri dari 3 pernyataan yang berkaitan dengan ketepatan dalam pembelajaran yaitu penerapan hal-hal yang baru dalam pembelajaran, pemberian materi ajar sesuai dengan karakteristik yang dimiliki mahasiswa, dan penyelesaian program pengajaran sesuai dengan kalender akademik. Sebagian besar responden menjawab sangat sering dan sering, hanya 1 responden yang menjawab kurang dan hanya 1 responden yang menjawab tidak pernah. Hal ini

menunjukkan bahwa dosen-dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik secara umum mempunyai kecepatan/ketepatan yang baik dalam program pengajaran, seperti tabel 4.7. sebagai berikut:

Tabel 4.7. Jawaban responden mengenai kinerja dosen dalam dimensi kecepatan/ketepatan

No. pernyataan	Jawaban responden					Jumlah
	5	4	3	2	1	
5	5	12	12	0	0	29
6	4	19	3	0	0	26
7	16	9	4	0	0	29
8	16	9	2	1	1	29

Dalam dimensi inisiatif dalam kerja, para dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik sebagian besar juga menjawab sangat sering, sering, dan kadang-kadang, bahkan tidak ada responden yang menjawab tidak pernah. Ini menunjukkan bahwa secara umum dosen-dosen di STIS mempunyai inisiatif dalam kerja. Dimensi inisiatif dalam kerja ini terdiri dari penggunaan media dalam pembelajaran, penggunaan berbagai metode dalam pembelajaran, penyelenggaraan manajemen file-file yang berkaitan dengan pengajaran, dan penciptaan hal-hal baru yang lebih efektif dalam menata administrasi pengajaran. Jawaban responden mengenai kinerja dosen dalam dimensi inisiatif dalam kerja tersebut sesuai dengan tabel 4.8 di bawah ini.

Tabel 4.8. Jawaban responden mengenai kinerja dosen dalam dimensi inisiatif dalam kerja

No. pernyataan	Jawaban responden					Jumlah
	5	4	3	2	1	
9	6	16	6	1	0	29
10	7	10	8	3	0	28
11	4	12	10	3	0	29

Begitu juga ditinjau dalam dimensi kemampuan kerja, yang terdiri dari 4 pernyataan yaitu, kemampuan memimpin kelas, kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, kemampuan melakukan penilaian hasil belajar, dan penguasaan landasan pendidikan. Sebagian besar responden juga menjawab sangat sering dan sering. Tiga responden menjawab kurang untuk penguasaan landasan pendidikan, dan tidak ada responden yang menjawab tidak pernah. Hal ini juga menunjukkan bahwa dosen-dosen di STIS mempunyai kemampuan kerja yang baik dalam kegiatan belajar mengajar.

Tabel 4.9. Jawaban responden mengenai kinerja dosen dalam dimensi kemampuan kerja

No. pernyataan	Jawaban responden					Jumlah
	5	4	3	2	1	
12	8	18	3	0	0	29
13	11	17	1	0	0	29
14	17	10	2	0	0	29
15	6	10	9	3	0	28

Ditinjau dalam dimensi komunikasi, yang terdiri dari 4 pernyataan, yaitu pelaksanaan layanan bimbingan belajar, pengomunikasian hal-hal baru dalam pembelajaran, penggunaan berbagai teknik dalam mengelola proses belajar mengajar, serta terbuka dalam menerima masukan untuk perbaikan pengajaran, sebagian besar responden juga menjawab sangat sering, sering dan kadang-kadang. Hanya 1 responden yang menjawab kurang untuk pelaksanaan layanan bimbingan belajar dan hanya 1 responden juga yang menjawab kurang untuk menerima masukan dalam perbaikan pengajaran. Tidak ada responden yang menjawab tidak pernah. Hal ini juga

menunjukkan bahwa dosen-dosen di STIS mempunyai kemampuan komunikasi yang baik.

Tabel 4.10. Jawaban responden mengenai kinerja dosen dalam dimensi komunikasi

No. pernyataan	Jawaban responden					Jumlah
	5	4	3	2	1	
16	7	10	11	1	0	29
17	6	19	4	0	0	29
18	4	14	10	1	0	29
19	14	13	2	0	0	29

Dari seluruh dimensi dalam kinerja dosen di STIS, yang terdiri dari dimensi kualitas, dimensi kecepatan/ketepatan, dimensi inisiatif dalam kerja, dimensi kemampuan kerja, maupun dimensi komunikasi, ternyata sebagian besar responden menjawab sangat sering dan sering, kemudian diikuti dengan jawaban kadang-kadang, sedikit yang menjawab kurang, dan sedikit sekali responden yang menjawab tidak pernah. Berarti dosen-dosen di STIS mempunyai kinerja yang baik terutama dalam hal proses belajar mengajar.

#### **4.3. Penilaian dosen tentang perilaku kepemimpinan ketua Sekolah Tinggi Ilmu Statistik**

Penilaian responden tentang perilaku kepemimpinan ketua Sekolah Tinggi Ilmu Statistik dalam dimensi struktural terdiri dari 6 pernyataan, yaitu pengambilan tindakan dan keputusan mendesak, pendelegasian tugas yang jelas kepada para dosen, penekanan hasil dan tujuan organisasi, pengembangan suatu pandangan organisasi yang kohesif sebagai dasar pengambilan keputusan, membantu penerapan keputusan,

dan penguatan relasi yang positif dengan para dosen. Jawaban responden mengenai perilaku kepemimpinan dalam dimensi struktural tersebut seperti pada tabel 4.11 sebagai berikut:

Tabel 4.11. Jawaban responden mengenai perilaku kepemimpinan ketua Sekolah Tinggi Ilmu Statistik dalam dimensi struktural

No. pernyataan	Jawaban responden					Jumlah
	5	4	3	2	1	
1	3	7	11	6	0	27
2	3	5	8	9	2	27
3	3	8	5	8	2	26
4	2	8	7	8	2	27
5	1	11	10	2	2	26
6	4	5	12	6	0	27

Dimensi fasilitatif terdiri dari 5 pernyataan, yaitu: ketua mengusahakan dan menyediakan sumber-sumber yang diperlukan, ketua menetapkan dan memperkuat kembali kebijakan organisasi, ketua memberikan saran atas masalah kerja yang terkait, ketua membuat jadwal kegiatan, dan ketua membantu pekerjaan agar dapat dilaksanakan. Sebagian besar responden terlihat menjawab kadang-kadang, kemudian diikuti menjawab sering, seperti terlihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.12. Jawaban responden mengenai perilaku kepemimpinan ketua Sekolah Tinggi Ilmu Statistik dalam dimensi fasilitatif

No. pernyataan	Jawaban responden					Jumlah
	5	4	3	2	1	
7	2	11	10	4	0	27
8	1	7	15	3	1	27
9	2	7	12	4	2	27
10	2	8	8	4	3	25
11	2	9	12	2	2	27

Dimensi suportif terdiri dari pemberian dorongan dan penghargaan, ramah dalam melakukan pendekatan, pendelegasian tanggung jawab, pemberian reward atas usaha perseorangan, dan peningkatan motivasi atau semangat dosen. Dari tabel 4.13 terlihat bahwa sebagian besar responden menjawab sering dan kadang-kadang, dan hanya sedikit yang menjawab tidak pernah.

Tabel 4.13. Jawaban responden mengenai perilaku kepemimpinan ketua Sekolah Tinggi Ilmu Statistik dalam dimensi suportif

No. pernyataan	Jawaban responden					Jumlah
	5	4	3	2	1	
12	3	4	12	7	2	28
13	5	14	5	4	0	28
14	2	12	9	5	0	28
15	2	3	13	8	2	28
16	3	2	10	12	1	28

Dimensi partisipatif terdiri dari 6 pernyataan yaitu, pendekatan ketua akan berbagai persoalan dengan pikiran terbuka, kebersediaan memperbaiki posisi-posisi yang telah terbentuk, pencarian masukan atau nasihat dalam menentukan kebijakan, membantu perkembangan kepemimpinan yang sedang tumbuh, ketua bekerja secara aktif dengan perseorangan atau kelompok, dan ketua melibatkan orang lain secara tepat dalam pengambilan keputusan. Sebagian besar responden menjawab sering, kadang-kadang dan kurang. Sedikit yang menjawab tidak pernah. Hal ini seperti pada tabel 4.14 sebagai berikut:

Tabel 4.14. Jawaban responden mengenai perilaku kepemimpinan ketua Sekolah Tinggi Ilmu Statistik dalam dimensi partisipatif

No. pernyataan	Jawaban responden					Jumlah
	5	4	3	2	1	
17	3	8	12	4	0	27
18	1	6	9	9	2	27
19	3	5	11	9	0	28
20	1	4	10	12	1	28
21	1	15	7	5	0	28
22	1	5	11	11	0	28

#### 4.4. Motivasi dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik

Motivasi dosen dalam dimensi tanggung jawab terdiri dari 4 pernyataan yaitu bekerja kerja, bertanggung jawab, pembuatan target pencapaian tujuan, dan menyatu dalam tugas yang diberikan kepada dosen yang bersangkutan. Sebagian besar rersponden menjawab sangat sering dan sering, sedikit yang menjawab kadang-kadang dan kurang, bahkan tidak ada yang menjawab tidak pernah. Hal ini menunjukkan bahwa dosen-dosen di STIS mempunyai tanggung jawab yang besar dalam kegiatan kerja, seperti pada tabel 4.15 sebagai berikut.

Tabel 4.15. Jawaban responden mengenai motivasi kerja dosen dalam dimensi tanggung jawab

No. pernyataan	Jawaban responden					Jumlah
	5	4	3	2	1	
1	10	13	6	0	0	29
2	12	16	1	0	0	29
3	9	18	1	1	0	29
4	10	16	3	0	0	29

Dalam dimensi prestasi, sebagai besar responden juga menjawab sering, diikuti sangat sering. Hanya sedikit yang menjawab kurang dan hanya 1 responden yang menjawab tidak pernah. Dimensi prestasi tersebut terdiri dari dorongan untuk sukses, pemberian umpan balik, dan usaha mengikuti seminar-seminar pembelajaran. Hal ini menunjukkan juga bahwa dosen-dosen di STIS mempunyai prestasi yang baik. Seperti terlihat pada tabel 4.16.

Tabel 4.16. Jawaban responden mengenai motivasi kerja dosen dalam dimensi prestasi

No. pernyataan	Jawaban responden					Jumlah
	5	4	3	2	1	
5	9	15	4	1	0	29
6	6	18	4	0	0	28
7	1	12	11	2	1	27

Dimensi pengembangan diri terdiri dari usaha untuk meningkatkan ketrampilan dan dorongan untuk maju. Dalam dimensi ini, sebagian besar responden menjawab sering, dan diikuti dengan menjawab sangat sering, bahkan tidak ada yang menjawab kurang dan tidak pernah. Berarti para dosen di STIS secara umum mempunyai karakteristik untuk bisa mengembangkan diri.

Tabel 4.17. Jawaban responden mengenai motivasi kerja dosen dalam dimensi pengembangan diri

No. pernyataan	Jawaban responden					Jumlah
	5	4	3	2	1	
8	9	18	2	0	0	29
9	11	16	2	0	0	29



Dimensi kemandirian terdiri dari suka mandiri dalam bekerja dan suka pada tantangan. Seperti halnya dimensi-dimensi yang lain, para dosen di STIS juga sebagian besar menjawab sering dan sangat sering serta tidak ada yang menjawab kurang dan tidak pernah. Hal ini menunjukkan bahwa para dosen di STIS secara umum suka mandiri dalam bekerja dan menyukai tantangan, sesuai dengan tabel 4.18 sebagai berikut.

Tabel 4.18. Jawaban responden mengenai motivasi kerja dosen dalam dimensi kemandirian

No. pernyataan	Jawaban responden					Jumlah
	5	4	3	2	1	
10	8	13	8	0	0	29
11	10	17	2	0	0	29





#### **4.5. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Kuesioner**

Pada Bab III telah dikemukakan bahwa untuk memperoleh data yang benar, maka kuesioner sebagai salah satu instrumen harus diuji validitas dan reliabilitasnya.

##### **4.5.1. Pengujian Validitas Kuesioner.**

Berdasarkan penilaian dari 29 responden terhadap uji coba yang dilakukan untuk menguji validitas suatu kuesioner, diketahui penilaian responden terhadap variabel kinerja dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik (Y), variabel penilaian dosen tentang perilaku kepemimpinan ketua Sekolah Tinggi Ilmu Statistik (X1), dan variabel motivasi kerja dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik (X2). Hasil yang diperoleh tersebut berupa data ordinal. Berdasarkan data ordinal tersebut, akan dihitung korelasi Product Moment dari Pearson dari setiap butir untuk setiap variabel. Dan diperoleh hasil bahwa setiap butir untuk variabel kinerja dosen (terdiri dari 19 butir), variabel penilaian dosen tentang perilaku kepemimpinan ketua (terdiri dari 22 butir), dan variabel motivasi kerja dosen (terdiri dari 11 butir) semuanya adalah valid.

##### **4.5.2. Pengujian Reliabilitas Instrumen**

Begitu juga dengan pengujian reliabilitas dengan Alpha Cronbach, dapat dikatakan bahwa keterkaitan antar variabel cukup memadai.

#### 4.6. Pengujian Hipotesis Pengaruh Penilaian Dosen tentang Perilaku Kepemimpinan Ketua STIS dan Motivasi Kerja Dosen Terhadap Kinerja Dosen.

Pada bagian ini, peneliti ingin mengetahui apakah penilaian dosen tentang perilaku kepemimpinan STIS dan motivasi kerja dosen mempunyai pengaruh terhadap kinerja dosen. Untuk analisis ini diperlukan perhitungan analisis jalur sebagai berikut:

Proposisi:

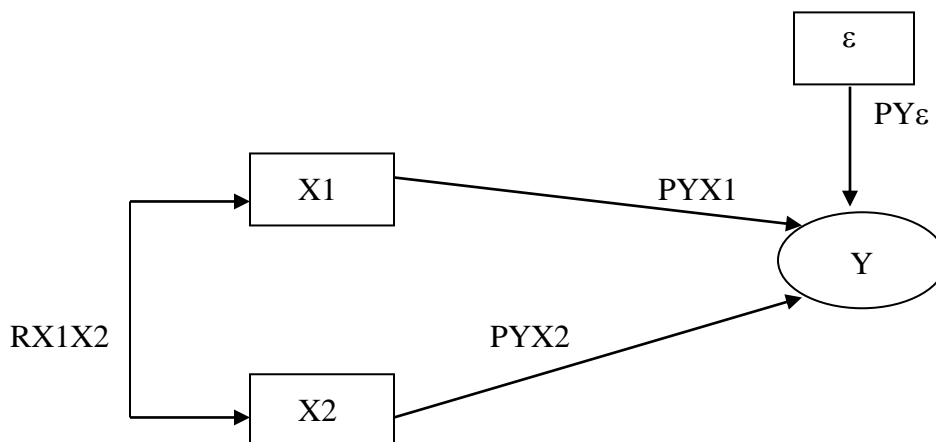
- Antara kepemimpinan dan motivasi kerja terdapat hubungan korelatif
- Kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan mempengaruhi kinerja

Data yang tersedia adalah:

X1 : Kepemimpinan

X2 : Motivasi kerja

Y : Kinerja



Gambar 4.1. Diagram jalur variabel X ke Y

Persamaan struktural:

$$Y = P_{yx_1}X_1 + P_{yx_2}X_2 + \varepsilon$$

Perhitungan analisis jalur yang dilakukan:

1. Hitung besarnya pengaruh antara variabel bebas X dan antara variabel-variabel bebas X dengan variabel terikat Y dengan menggunakan koefisien korelasi dengan bantuan software

Hasil yang diperoleh:

	Y	X1	X2
Y	1	0.560235	0.890713
X1	0.560235	1	0.538932
X2	0.890713	0.538932	1

Matriks di atas disebut matriks R

2. Menghitung matriks korelasi antar variabel bebas, diperoleh hasil:

	X1	X2
X1	1	0.538932
X2	0.538932	1

Matriks tersebut disebut matriks R1

3. Menghitung matriks invers untuk R1, diperoleh hasil:

$$\begin{matrix} 1.40934 & -0.759539 \\ -0.75954 & 1.40934 \end{matrix}$$

Matriks tersebut adalah matriks  $R^{-1}$

4. Menghitung koefisien jalur, diperoleh hasil:

$$P_{yx1} = -0.32194$$

$$P_{yx2} = -0.91518$$

5. Menghitung koefisien determinasi  $R^2$ , diperoleh hasil:

$$R^2_{yx1x2} = 0,665$$

6. Menghitung koefisien jalur dari residu, diperoleh hasil:

$$P_{ye} = 0,579$$

### **Pengujian koefisien jalur**

Dalam pengujian ini akan dilakukan pengujian secara keseluruhan dan pengujian secara individu sebagai berikut:

#### **1. Pengujian secara keseluruhan**

Hipotesisnya:

$$H_0 : P_{yx1} = P_{yx2} = 0$$

Artinya, sama sekali tidak ada pengaruh antara variabel  $X_1$  terhadap variabel  $Y$ .

$$H_1 : \text{Sekurang-kurangnya ada sebuah } P_{yxi} > 0, i = 1, 2.$$

Artinya, sekurang-kurangnya ada sebuah variabel X yang berpengaruh positif terhadap variabel Y.

Dengan menggunakan uji F, diperoleh hasil sebagai berikut:

F hitung = 14,37 , F tabel = 3,37

Karena F hitung > F tabel, maka  $H_0$  ditolak pada tingkat kekeliruan 0,05. Jadi berdasarkan pada hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa dengan tingkat kepercayaan 95%, secara bersama-sama (simultan) variabel kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y) dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik Jakarta.

## 2. Pengujian secara individu

Apabila hasil pengujian secara simultan menyimpulkan terdapat pengaruh secara bersama-sama, selanjutnya dilakukan pengujian parsial untuk melihat variabel mana saja di antara kedua variabel, yaitu kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) yang berpengaruh positif terhadap kinerja (Y) dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik Jakarta. Untuk keperluan ini, koefisien jalur untuk masing-masing variabel diuji melalui uji t.

Hipotesisnya:

1.  $H_0 : \rho_{yx1} = 0$

Artinya, variabel kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja (Y).



$$H1 : P_{yx1} > 0$$

Artinya, variabel kepemimpinan (X1) berpengaruh positif terhadap variabel kinerja (Y).

2.  $H_0 : P_{yx2} = 0$

Artinya, variabel motivasi kerja (X2) tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja (Y).

$$H1 : P_{yx2} > 0$$

Artinya, variabel motivasi kerja (X2) berpengaruh positif terhadap variabel kinerja (Y).

Dengan menggunakan uji t, diperoleh hasil sebagai berikut:

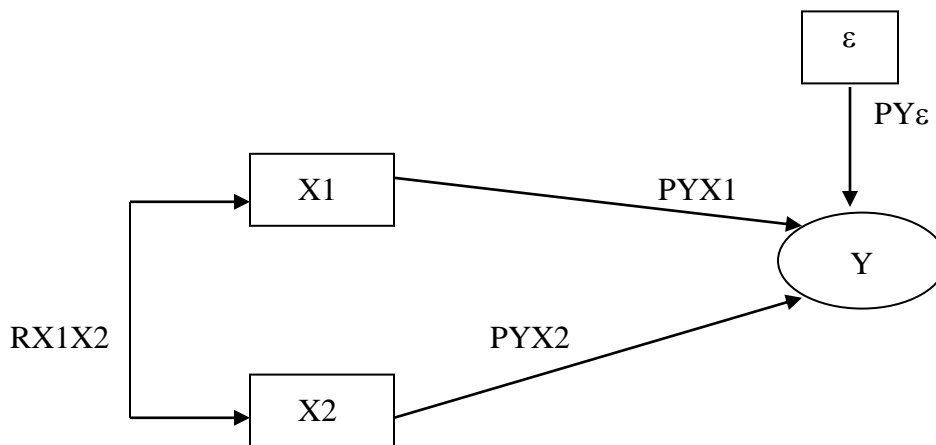
Tabel. Hasil pengujian secara individu

Variabel	t hitung	t tabel	Kesimpulan
X1	1,5586	1,706	Ho tidak ditolak
X2	2,8517	1,706	Ho ditolak

Dari tabel di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

Untuk variabel kepemimpinan (X1),  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ , maka  $H_0$  tidak ditolak, artinya kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh positif terhadap kinerja (Y)

Untuk variabel motivasi kerja (X2),  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak, artinya motivasi kerja (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y).



Gambar 4.2. Diagram dan koefisien jalur pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap Y

Selanjutnya akan dihitung besarnya pengaruh antar variabel-variabel di atas sebagai berikut:

**3.4.4.** Pengaruh langsung ke variabel kinerja (Y) yang diperoleh dari variabel kepemimpinan (X1) =  $(P_{yx1})^2 = 0.103647 = 10,36\%$

- Pengaruh ke variabel kinerja (Y) yang diperoleh dari variabel motivasi kerja (X2) =  $(P_{yx1})(r_{x1x2})(P_{yx2}) = 0.081001 = 8,1\%$

- Pengaruh total terhadap variabel kinerja (Y) = jumlah dari pengaruh langsung variabel kepemimpinan (X1) dan pengaruh melalui variabel motivasi kerja (X2) =  $0,103647 + 0,081001 = 0.184648 = 18,46\%$

- Pengaruh langsung ke variabel kinerja (Y) yang diperoleh dari variabel motivasi kerja (X2) =  $(P_{yx2})^2 = 0.83756 = 83,76\%$

- Pengaruh ke variabel kinerja (Y) yang diperoleh melalui variabel kepemimpinan (X1) =  $(P_{yx1})(r_{x1x2})(P_{yx2}) = 0.081001 = 8,1\%$
- Pengaruh total terhadap variabel kinerja (Y) = jumlah dari pengaruh langsung variabel motivasi kerja (X2) dan pengaruh melalui variabel kepemimpinan (X1) =  $0,83756 + 0,081001 = 0.918561 = 91,85\%$

Hasil perhitungan tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Melalui		Pengaruh Total
		X1	X2	
X1	0,1036	-	0,081	0,1846
X2	0,8376	0,081	-	0,9186

Dari tabel di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Tingkat keeratan hubungan yang ditandai dengan pengaruh (X1) (kepemimpinan) yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan Y (kinerja) adalah sebesar 10,36% dan yang melalui hubungannya dengan X2 (motivasi kerja) adalah sebesar 8,1%. Dengan demikian, secara keseluruhan X1 (kepemimpinan) menentukan perubahan-perubahan Y (kinerja) sebesar 18,46% dengan arah pengaruh yang positif. Artinya, semakin baik penerapan perilaku kepemimpinan mengakibatkan semakin optimal kinerja dari dosen Sekolah Tinggi Ilmu Statistik Jakarta.

- Tingkat keeratan hubungan yang ditandai dengan pengaruh X2 (motivasi kerja) yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan Y (kinerja) adalah 83,76% dan yang melalui hubungannya dengan X1 (kepemimpinan) adalah sebesar 8,1%. Dengan demikian, secara total X2 (motivasi kerja) menentukan perubahan-perubahan Y (kinerja) sebesar 91,86% dengan arah pengaruh yang positif. Artinya, semakin baik motivasi kerja dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik Jakarta, maka semakin optimal pula kinerjanya.

### Menguji perbedaan besarnya koefisien jalur

Pada bagian ini akan dilakukan pengujian perbedaan harga koefisien jalur, apakah secara statistik tidak terdapat perbedaan besarnya koefisien jalur ataukah terdapat perbedaan besarnya koefisien jalur antara pengaruh langsung X1 ke Y, dan X2 ke Y.

Hipotesis:

Ho :  $P_{yx1} = P_{yx2}$ ,

Artinya, pengaruh langsung X1 ke Y tidak berbeda dengan pengaruh langsung X2 ke Y.

H1 :  $P_{yx1} \neq P_{yx2}$ ,

Artinya, pengaruh langsung X1 ke Y berbeda dengan pengaruh langsung X2 ke Y.

Statistik uji:

$$t = \frac{P_{yx_1} - P_{yx_2}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{yx_1x_2})(C_{11} + C_{22} - C_{12})}{(n - k - 1)}}} =$$

t tabel =

#### 5.1.4. Hubungan Antara Variabel

Berdasarkan hasil analisis data dengan analisis jalur, diperoleh kesimpulan bahwa:

1. Pengaruh variabel penilaian dosen tentang perilaku kepemimpinan ketua Sekolah Tinggi Ilmu Statistik terhadap kinerja dosen sebesar 10,36 %.
2. Pengaruh variabel motivasi kerja dosen terhadap kinerja dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik sebesar 83,76 %.
3. Pengaruh variabel penilaian dosen tentang perilaku kepemimpinan ketua Sekolah Tinggi Ilmu Statistik dan motivasi kerja dosen terhadap kinerja dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik sebesar 91,85%.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin berkualitas perilaku kepemimpinan ketua Sekolah Tinggi Ilmu Statistik, kinerja dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik yang dipimpin oleh seorang ketua semakin baik. Begitu juga semakin tingginya motivasi kerja dosen, akan semakin baik juga kinerja dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik.

#### 5.2. Saran

Berdasarkan proses penelitian yang dilakukan dan berdasarkan kesimpulan yang diperoleh, maka ada beberapa hal yang bisa disarankan:

### 5.2.1. Saran Untuk Kebijakan

Untuk kinerja dosen di STIS, dilihat dari kelima dimensi, yaitu dimensi kualitas kerja, dimensi kecepatan/ketepatan, dimensi inisiatif dalam bekerja, dimensi kemampuan kerja, dan dimensi komunikasi, masih belum menunjukkan kinerja yang paling baik. Jadi masih perlu ditingkatkan lagi kinerjanya dari keempat dimensi tersebut.

Begitu juga penilaian dosen tentang perilaku kepemimpinan ketua STIS, yang terdiri dari 4 dimensi, yaitu dimensi struktural, dimensi fasilitatif, dimensi suportif, dan dimensi partisipatif. Diharapkan ketua STIS lebih meningkatkan perilaku kepemimpinannya dari keempat dimensi tersebut, terutama dimensi struktural dan dimensi partisipatif. Dengan lebih baiknya perilaku kepemimpinan ketua tersebut, akan lebih meningkatkan kinerja para dosen yang dipimpin oleh ketua STIS.

Motivasi kerja dosen di STIS, yang terdiri dari 4 dimensi yaitu dimensi tanggung jawab, dimensi prestasi, dimensi pengembangan diri, dan dimensi kemandirian, secara umum sudah bagus. Akan lebih bagus lagi kinerjanya apabila motivasi kerja dosen tersebut lebih ditingkatkan lagi.

### 5.2.2. Saran Untuk Penelitian Lebih Lanjut

Dari penelitian ini, bisa diteliti lebih lanjut dengan menggunakan variabel-variabel lain yang dimungkinkan bisa mempengaruhi kinerja dosen, misalnya dengan menambahkan variabel tingkat pendidikan atau latar belakang pendidikan, variabel usia atau lama kerja, variabel insentif atau variabel-variabel yang lain.

