

STUDI TENTANG PRODUKTIVITAS DOSEN

(Pengaruh Persepsi Motivasi, Iklim Kerja, dan Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Dosen di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Bukittinggi)

Hak cipta pada penulis
Hak penerbitan pada penerbit
Tidak boleh diproduksi sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apapun
Tanpa izin tertulis dari pengarang dan/atau penerbit

Kutipan Pasal 72 :

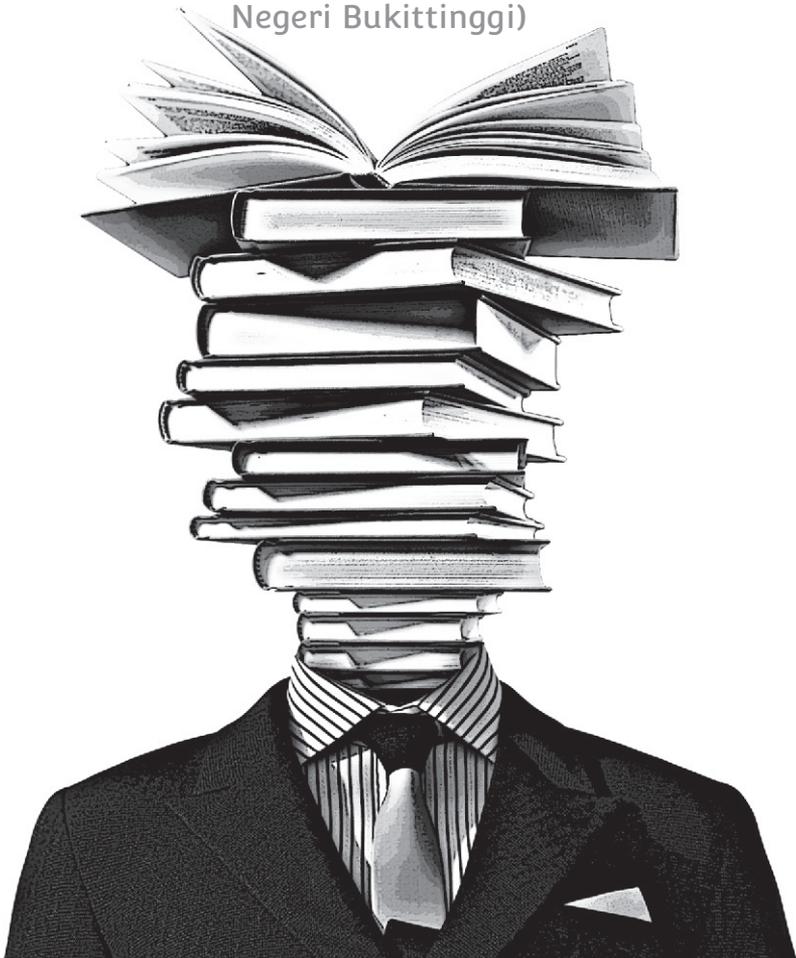
Sanksi pelanggaran Undang-undang Hak Cipta (UU No. 10 Tahun 2012)

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal (49) ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau hasil barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

WEDRA APRISON

STUDI TENTANG PRODUKTIVITAS DOSEN

(Pengaruh Persepsi Motivasi, Iklim Kerja, dan Kepemimpinan
Terhadap Produktivitas Dosen di Sekolah Tinggi Agama Islam
Negeri Bukittinggi)



Perpustakaan Nasional RI:
Katalog Dalam Terbitan (KDT)

STUDI TENTANG PRODUKTIVITAS DOSEN
(Pengaruh Persepsi Motivasi, Iklim Kerja, dan Kepemimpinan
Terhadap Produktivitas Dosen di Sekolah Tinggi Agama Islam
Negeri Bukittinggi)

Penulis
Wedra Aprison

Desain Cover & Layout
Pusaka Media Design

xii + 235 hal : 29.7 x 21 cm
Cetakan Januari 2018

ISBN: 978-602-5420-72-6

Penerbit
Pusaka Media

Jl. Endro Suratmin, Pandawa 1. No. 100
Korpri Jaya Sukarame Bandarlampung
082280035489
email : cspusakamedia@yahoo.com
Website : www.pusakamedia.com

**Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit**

Kata Pengantar Rektor IAIN Bukittinggi

Tujuan Pendidikan Nasional yang tercantum dalam UUD 1945 pasal 31 (ayat 3) berbunyi: pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dalam Undang-undang.

Dalam undang-undang sistem pendidikan nasional nomor 20 tahun 2003 pasal 3 dinyatakan bahwa pendidikan nasional bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab.

Lembaga pendidikan tinggi Islam memiliki peran yang sangat penting terutama dalam usaha untuk meningkatkan kecerdasan dan harkat martabat bangsa, serta mewujudkan manusia dan masyarakat Indonesia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berkualitas, mandiri, hingga mampu membangun dirinya dan masyarakat sekelilingnya dan dapat memenuhi tugas serta bertanggungjawab atas pembangunan bangsa.

Peranan yang semakin penting ini timbul sebagai akibat dari gerak pembangunan yang menghasilkan berbagai perubahan dan keberhasilan khususnya dalam masalah spiritual, etik, moral menuju terwujudnya masyarakat adil dan makmur dengan titik sentral tersedianya sumber daya manusia yang handal, profesional, dan berkualitas.

Perguruan tinggi Agama Islam sebagai *center of excellence* lembaga pendidikan tinggi Islam, diperuntukkan guna mengembangkan, menyebarluaskan dan menerapkan ilmu-ilmu keagamaan untuk kepentingan pembangunan masyarakat dan bangsa. Upaya tersebut dijawantahkan dalam tugas dan fungsi institusional yang menyelenggarakan pendidikan tinggi, penelitian serta

pengabdian kepada masyarakat di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang bernuansa Islam.

Oleh karena itu seyogyanya pembinaan dan pengembangan perguruan tinggi Agama Islam perlu mendapat perhatian dan prioritas dalam pembangunan nasional sehingga dalam perkembangannya di masa akan datang sesuai dengan arah dan jalur yang telah ditetapkan, agar perguruan tinggi Agama Islam dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan yang mendukung terlaksananya peranan yang diharapkan oleh bangsa dan negara.

Dalam konteks peran pendidikan tinggi yang semakin punya peran yang sangat penting, diharapkan perguruan tinggi dapat melaksanakan sistem pendidikan yang dikelola secara profesional. Pengelolaan lembaga pendidikan tinggi secara profesional membutuhkan sistem dan teori bagaimana mengelola perguruan tinggi yang baik. Buku ini dapat menjadi salah satu sumber yang dapat menjadi solusi teoritik dalam pengelolaan pendidikan tinggi tersebut. Kami menyembut baik kahadairan buku saudara Wedra Aprison ini.

Wassalam,
Rektor IAIN Bukittinggi

Dr. Ridha Ahida, M.Hum

PENGANTAR PENULIS

Keberadaan lembaga pendidikan tinggi Islam sebagai pusat kegiatan ilmiah memegang peranan sangat penting dalam menggerakkan kehidupan masyarakat. Peranan penting lembaga pendidikan tinggi Islam terletak pada tiga misi utamanya yang disebut tri dharma perguruan tinggi meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian serta pengabdian pada masyarakat. Penyelenggaraan tugas pendidikan dan pengajaran bertujuan untuk melahirkan intelektual muda muslim yang menguasai disiplin ilmu tertentu sebagai syarat untuk memasuki arena pengabdian di tengah-tengah kehidupan masyarakat. Pelaksanaan misi penelitian bertujuan untuk mendorong upaya penemuan, pengembangan atau pengujian teori-teori keilmuan yang sangat diperlukan dalam rangka menjamin kelangsungan proses kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai kebutuhan penting dalam pembangunan peradaban. Selain dari itu penelitian sangat diperlukan dalam rangka memahami fenomena-fenomena alam maupun sosial sebagai hal yang sangat diperlukan dalam merumuskan langkah-langkah strategis yang hendak ditempuh dalam menggerakkan pembangunan.

Peranan penting lembaga pendidikan tinggi di atas, memerlukan pengelolaan lembaga pendidikan secara profesional. Lembaga pendidikan tidak bisa dikelola dengan ala kadarnya. Manajemn seadanya. Buku ini hadir dalam konteks pengelolaan lembaga pendidikan yang seperti itu.

Dengan diterbitkannya buku ini, penulis menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah membantu sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan ini dengan baik. Ucapan terimakasih secara khusus penulis sampaikan kepada Ibu Dr. Ridha Ahida, M. Hum, selaku Rektor IAIN Bukittinggi yang telah berkenan memberikan kata pengantar buku ini.

Terimakasih yang tak terhingga penulis sampaikan kepada ayahanda Damiri Dt. Bandaro dan Ibunda Jasnimar, atas doa keduanya penulis dapat

menggerakkan pikiran ini menyelesaikan penulisan buku ini. Tak ketinggalan dorongan moral dari istri tersayang Evi, S.Ag, dan ananda Ahmad Fikri yang setiap saat memberikan inspirasi bagi penulis

Bukittinggi, Januari 2018

Penulis,

Wedra Aprison

DAFTAR ISI

Kata Pengantar Rektor IAIN Bukittinggi _____	v
Kata Pengantar Penulis _____	vii
Daftar Isi _____	ix

BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah _____	1
B. Fokus dan Batasan Masalah Penelitian _____	13
C. Pertanyaan Penelitian _____	13
D. Tujuan Penelitian _____	13
E. Manfaat Penelitian _____	14
F. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian _____	14
G. Asumsi-asumsi _____	18

BAB II : KAJIAN TEORETIS

A. Produktivitas Dosen _____	21
1. Konsep Produktivitas dan Produktivitas Dosen _____	21
2. Faktor -faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Dosen _____	27
3. Pengaruh Produktivitas Dosen terhadap Kualitas Lembaga _____	31
4. Pengukuran Produktivitas Dosen _____	36
B. Persepsi _____	38
1. Konsep Persepsi _____	38
2. Instrumen Persepsi _____	39
3. Proses Persepsi _____	41
C. Motivasi Kerja _____	44
1. Konsep Motivasi Kerja _____	44

2.	Teori Motivasi Kerja _____	51
3.	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas _____	62
4.	Pengukuran Motivasi Kerja _____	67
D.	Iklm Kerja _____	71
1.	Konsep Iklm Kerja _____	71
2.	Pengaruh Iklm Kerja terhadap Produktivitas _____	73
3.	Pengukuran Iklm Kerja _____	76
E.	Kepemimpinan _____	78
1.	Konsep Kepemimpinan _____	78
2.	Teori dan Pendekatan Kepemimpinan _____	80
3.	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Produktivitas _____	99
4.	Pengukuran Kepemimpinan _____	103
F.	Hipotesis Penelitian _____	108
G.	Kajian Penelitian Terdahulu _____	108

BAB III : PROSES DAN PROSEDUR PENELITIAN

A.	Tempat Penelitian _____	115
B.	Metode dan Pendekatan Penelitian _____	119
C.	Populasi dan Sampel _____	121
D.	Definisi Operasional _____	125
E.	Metode Pengumpulan Data _____	127
F.	Pengembangan Instrumen Penelitian _____	129
G.	Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen _____	132
H.	Analisis Data _____	146

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A.	Deskripsi Hasil Penelitian _____	149
1.	Deskripsi Karakteristik Responden _____	149
2.	Deskripsi Variabel Penelitian _____	153
3.	Uji Persyaratan Analisis _____	162
4.	Pengujian Hipotesis _____	172
B.	Pembahasan _____	175
1.	Gambaran Produktivitas Dosen, Motivasi, Iklm Kerja, dan Kepemimpinan. _____	175
2.	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Doeen _____	191

3. Pengaruh Iklim Kerja terhadap Produktivitas Dosen _____	192
4. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Produktivitas dosen _____	194
C. Model Hipotetik _____	196

BAB V : SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI

A. Simpulan _____	220
B. Implikasi Penelitian _____	222
C. Rekomendasi Ilmiah _____	223
 DAFTAR PUSTAKA _____	 225

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Produktivitas para ilmuwan di perguruan tinggi Indonesia dan juga perguruan tinggi agama Islam sedang mengalami krisis. Alwasilah¹ menjelaskan perlu ada rekonstruksi pemahaman ihwal budaya tulis dengan mengubah asumsi dasar ihwal menulis dan pembudayaannya di tingkat PT. sebagai contoh, asumsi bahwa ilmuwan mampu menulis terbukti keliru. Buktinya mayoritas ilmuwan Indonesia tidak berkarya tulis, kalah produktif oleh ilmuwan Malaysia yang sama-sama berbudaya Melayu.

Menarik menyimak paparan Amich Alhumami², bahwa di luar beberapa universitas/institut, UI, UGM, ITB, IPB, yang sudah mampu menembus peringkat terbaik di kawasan Asia bahkan dunia, secara umum mutu perguruan tinggi di Indonesia masih belum membanggakan. Banyak masalah dan kelemahan dalam pengelolaan pendidikan tinggi yang berpengaruh langsung kepada kinerja dan kualitas sebuah perguruan tinggi. Kualitas sebuah perguruan tinggi ditandai reputasi akademik yang bagus, tercermin dari tenaga akademik, dosen dan peneliti, yang bermutu dalam jumlah yang memadai, kualitas hasil riset, dan penerbitan di jurnal-jurnal ilmiah bertaraf internasional. Namun, justru pada aspek-aspek penting tersebut kinerja perguruan tinggi di Indonesia dinilai masih rendah. Masalah utama yang dihadapi oleh perguruan tinggi Indonesia adalah ketersediaan tenaga akademik yang bermutu relatif terbatas dan kemampuan meneliti para dosen yang masih lemah. Demikian pula frekwensi penelitian yang dilakukan oleh para dosen secara kuantitatif masih sangat kurang. Kontribusi mereka dalam mengisi jurnal-

¹A. Chaedar Alwasilah, *Pokoknya Action Research* (Bandung: Kiblat, 2011), hlm. 33

²Amich Alhumami, *Penguatan Perguruan Tinggi: Pusat Kajian dan Kemitraan* (Media Indonesia, Senin 4 Juli 2011), hlm. 26

jurnal ilmiah pun belum terlalu banyak. Hal itulah yang secara nyata membedakan antara perguruan tinggi Indonesia dan PT di Singapura, Malaysia, Thailand, Korea Selatan, China, India, dan Jepang. Tak mengherankan bila banyak PT di negara-negara tetangga tersebut telah sukses mengukir reputasi gemilang dalam percaturan dunia. Mereka sudah mampu melahirkan banyak ilmuwan, akademisi, dan sarjana dengan keahlian tinggi di berbagai disiplin ilmu, sebagaimana dapat dilacak melalui karya-karya ilmiah mereka yang mendapat pengakuan internasional.

Menurut *Scient-Metrix* (2010), dalam kurun waktu tiga dekade, produksi karya ilmiah para ilmuwan dan sarjana sedunia untuk semua disiplin ilmu meningkat pesat, dari 450 ribu *paper* pada tahun 1980 menjadi 1,5 juta *paper* pada 2009. Yang menarik dicermati, perkembangan pesat berlangsung di negara-negara Asia yang terkonsentrasi di Iran dan China. Bahkan China sudah mendekati pencapaian Amerika dan diprediksi pada tahun 2015 akan melampaui negara adidaya, yang dikenal sebagai pelopor pengembangan sains-teknologi itu. Selama 30 tahun, *share of word scientific output* para ilmuwan negara-negara Asia meningkat tajam sampai 155% sampai pada 2009. Bila ilmuwan Malaysia, Iran, dan Turki sudah mampu memproduksi karya ilmiah mencapai 3000, 12 ribu, dan 17 ribu *paper* per tahun, karya ilmiah ilmuwan-ilmuwan Indonesia kurang dari 500 *paper* per tahun. Kondisi ini jelas tidak sebanding dengan jumlah penduduk Indonesia yang mencapai 230 juta jiwa.

Kondisi umum negara-negara Islam cukup mengagetkan dipaparkan oleh M. Habib Chirzin, berdasarkan *Science Citation Index* 2004, sebanyak 46 negara Islam memberi kontribusi hanya 1,17 persen saja pada penerbitan karya ilmiah dunia. Angka ini masih lebih rendah dibandingkan dengan sumbangan India dan Spanyol, masing-masing 1,66 persen dan 1,48 persen. Sebanyak 20 negara Arab menyumbang hanya 0,55 persen dari total karya ilmiah dunia, sedangkan Israel menyumbang 0,89 persen. Jerman, Inggris, atau Jepang yang berturut-turut menyumbang 7,1 persen, 7,9 persen, dan 8,2 persen, apalagi Amerika yang 30,8 persen.

ISESCO, *Islamic Educational Scientific and Cultural Organization*, tahun 2000 melaporkan sebanyak 57 negara Islam yang tergabung dalam OKI memiliki sekitar 1,1 miliar penduduk atau 20 persen penduduk dunia. Mereka mendiami wilayah seluas 26,6 juta kilometer persegi, dan menyimpan sebanyak 73 persen cadangan minyak dunia. Namun gabungan negara itu ternyata hanya memiliki GNP sebesar 1,016 miliar dolar AS. Perancis, negara yang hanya berpenduduk 57,6 juta

jiwa dan mendiami wilayah hanya 0,552 juta kilometer persegi, memiliki GNP sebanyak 1,293 miliar dolar AS.

Negara-negara Islam hanya mengalokasikan anggaran belanja sebanyak 0,45 persen saja dari GNP untuk pengembangan IPTEK. Sedangkan negara-negara maju yang tergabung dalam *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) menghabiskan dana sebanyak 2,30 persen dari GNP untuk keperluan yang sama. Ketersediaan sumber daya manusia untuk mendukung kegiatan riset dan pengembangan di negara-negara Islam juga terbatas. Rata-rata, negara-negara Islam memiliki 8,8 ilmuwan, insinyur, dan teknisi per 1.000 penduduk, dibandingkan dengan negara-negara OECD yang memiliki 139,3 atau 40,7 di negara-negara maju di luar OECD³.

Paparan rendahnya produktivitas para ilmuwan Indonesia di atas berakibat pada rendahnya daya saing bangsa Indonesia. Globalisasi menuntut daya saing yang tinggi, sementara itu jika dilihat kepada kemampuan bangsa Indonesia dalam hal daya saing ini sangat memprihatinkan. Misalnya Stephen Garelli menempatkan Indonesia dalam aspek pendidikan dan daya saing pada peringkat 57 dari 60 negara yang direngking⁴. Peringkat ini jauh di bawah negara tetangga, seperti Malaysia pada urutan 21, Thailand pada urutan 36, Philipina pada urutan 37, dan sangat tertinggal jika dibandingkan dengan negara kecil Singapura yang menempati peringkat 3.

Daya saing bertujuan untuk kemakmuran, kekayaan sendiri tidak menentukan keberhasilan suatu negara, perusahaan, atau individu. Sumber daya alam yang berlimpah pada umumnya dianggap anugrah bagi suatu negara. Arab Saudi dan Norwegia berhak dianggap negara kaya karena merupakan pemimpin dunia dalam hal produksi minyak dan gas. Karena rakyatnya kaya, kedua negara ini terkesan memiliki daya saing: PDB per kapita Saudi Arabia pada tahun 2001 sebesar \$10,486 sementara itu Norwegia sebesar \$30,142 aliran uang yang teratur dari sumberdaya alam membantu ekonomi, atau bahkan menciptakan rasa aman. Sumberdaya alam terus memainkan peranan penting di negara-negara industri: Amerika, Prancis, merupakan pengeksport hasil pertanian terkemuka di dunia, sementara minyak dan industri mobil tetap menjadi bahan ekspor utama Inggris.

³M. Habib Chirzin, *Towards Regional Network of Islamic Epistemology and Education Reform in South East Asia*. Seminar Internasional: UIN Sunan Gunung Jati, Bandung 26 Februari 2011

⁴Stephane Garelli, *Menjadi Nomor 1 di Abad ke-21: Kiat Bangsa, Perusahaan, dan Individu Memenangi Persaingan di Era Baru*, terj. Said Barzy, (Jakarta: Gramedia, 2008), hlm. 110. Sementara Kanichi Ohmea, dalam kajiannya, mengutip sumber *World Economic Forum*, tidak dapat menempatkan Indonesia pada peringkat berapa. Artinya Indonesia merupakan negara yang belum mendapat perhatian dan diperhitungkan dalam hal daya saing sebuah negara. Kenichi Ohmae, *The Next Global Stage*, terj. Ahmad Fauzi, (Jakarta: Gramedia, 2005), hlm. 22

Namun, sumber daya alam tidak serta-merta menciptakan daya saing. Irak memiliki cadangan minyak yang besar, tapi sayangnya belum memanfaatkan aset itu secara maksimal. Rusia memiliki jumlah dan keanekaragaman terbesar dalam hal sumber daya alam dibanding negara manapun di dunia, tetapi baru muncul sebagai kekuatan kompetitif. Ada daftar panjang negara-negara yang kelihatannya mengikuti pola sama, Afrika Selatan, Brazil, India, Indonesia, yaitu negara-negara yang sangat kaya, dianugerahi sumberdaya alam yang berlimpah, tetapi ketinggalan dalam mengembangkan daya saing. Negara-negara itu terlalu bergantung kepada penggalian sumberdaya alam untuk kemakmuran, padahal jika lebih fokus dalam memproses sumberdaya itu menjadi produk lain, mereka akan bisa meningkatkan daya saing. Kebalikan dengan negara-negara di atas, negara-negara yang lebih miskin dalam hal sumber daya alam, seperti Singapura, Jepang, Swiss, dan Irlandia, justru maju dalam hal daya saing. Negara-negara ini berfokus pada transformasi sumberdaya alam yang mereka impor menjadi produk manufaktur, dan saat ini lebih mengutamakan penyediaan jasa⁵.

Hasil studi *The Political and Economic Risk Consultancy* (PERC) pada tahun 2004 tentang *corruption country*, menempatkan Indonesia pada peringkat pertama se Asia, dengan indeks 9,25. Sedangkan dalam hal pembangunan manusia yang indikatornya meliputi pendidikan, kependudukan dan kesehatan UNDP dalam laporannya hanya menempatkan Indonesia di peringkat 111 dari 177 negara. Sekali lagi, ia jauh tertinggal dari negara-negara seperti Australia, Singapura, Brunai Darussalam, Malaysia, Thailand, Filipina, masing-masing sudah berada di urutan 3, 25, 33, 58, 76 dan 83. Malaysia, yang sekitar tahun 1980-an kinerja pendidikannya jauh lebih buruk dari Indonesia, justru melampaui capaian Indonesia⁶.

Pada tahun 2004 *The Times Higher Education supplement* memilih 200 universitas terhebat di dunia. Sepuluh terhebat adalah *Harvard University, University of Berkeley, Massachusetts Institute of Technology, California Institute of Technology, Oxford University, Cambridge University, Stanford University, Yale University, Prenceton University, dan ETH Zurich (Swiss)*. Yang mengagumkan adalah masuknya empat universitas negara tetangga Indonesia, yaitu *National University of Singapore (ke-18), Nanyang University (ke-50) Malaya University (ke-89) dan Sains Malaya University (ke-111)*. Urutan itu ditentukan oleh skor yang diperoleh dalam lima hal, yaitu penilaian oleh sejawat, jumlah dosen asing, jumlah mahasiswa asing, rasio dosen-mahasiswa, dan *citations* yakni jumlah karya tulis

⁵Stephane Gareli, *Menjadi Nomor 1 di Abad ke-21*, hlm. 11-12

⁶Muhaimin, *Nuansa Baru Pendidikan Islam: Mengurai Benang Kusut Dunia Pendidikan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), hlm. 71

dosen yang dikutip oleh forum dunia. Kelima hal ini mencerminkan keunggulan dalam pengajaran, penelitian dan reputasi internasional. Sebagai bahan perbandingan, universitas riset di AS misalnya kini mendominasi beasiswa dan penelitian dunia, memiliki 450.000 mahasiswa asing, dan mempekerjakan dosen dari berbagai negara. Sementara itu PT kita cenderung mengangkat dosen dari lulusannya sendiri, sesuatu yang sangat dihindari di AS. Para birokrasi kampus tidak menyadari bahwa praktek ini tidak kondusif bagi reproduksi ilmu pengetahuan. Secara spesifik laporan itu menyebutkan Indonesia tidak termasuk dalam daftar, padahal penduduknya menempati urutan terbesar keempat. Artinya dalam lima aspek di atas, tidak satupun dari PT di Indonesia diperhitungkan dunia⁷.

Hal di atas jelas merupakan indikator rendahnya mutu akademik pendidikan di Indonesia jika dibanding dengan negara-negara pada tingkat regional apalagi dengan tingkat internasional. Hal ini dipertegas oleh Winarno Surakhmad, yang mengatakan "pengamatan memberikan kesan bahwa walaupun lulusan universitas di Indonesia umumnya masih dapat berharap akan terpakai di dalam negeri, dalam konteks ASEAN sekalipun, sangat rendah"⁸.

Daya saing berkembang pesat pada aset-aset nonfisik yang sulit ditaksir, dihitung, dibuat, dan diperbaiki. Keberhasilan ekonomi suatu negara semakin bergantung pada kehebatan sistem pendidikannya, kualitas infrastruktur, kedinamisan riset, dan bahkan kualitas administrasi. Sebuah negara bisa saja membiarkan sistem pendidikan atau risetnya memburuk selama beberapa tahun sebelum mengamati pengaruhnya terhadap daya saing. Saat masalahnya menjadi jelas, para pemimpin dihadapkan pada suatu perjuangan berat, bisa sampai satu generasi, untuk memperbaiki kesalahan ini.

Laporan Satryo Sumantri Brodjonegoro, sebagaimana yang dikutip Zamroni⁹, melengkapi data mutu akademik pendidikan tinggi Indonesia, sebagai berikut.

Pertama, perkembangan kualitas dosen. Bila dilihat dari penelitian dan pengembangan per juta PDP negaranya, maka: Indonesia 1, Malaysia 87, Filipina 1299, Singapura 2.728, Thailand 119. Bila dilihat dari jumlah patennya data 1996 menunjukkan: Indonesia 20, Malaysia 11, Filipina 4, Singapura 88, dan Thailand 11. Bila dilihat dari ekspor teknologi tinggi, maka: Indonesia kosong, Malaysia 67, Filipina 12, Singapura 71, dan Thailand 43. Kedua, banyaknya

⁷A. Chaedar Alwasilah dan Senny Suzanna Alwasilah, *Pokoknya Menulis: Cara baru Menulis dengan Metode Kolaborasi* (Bandung: Kiblat Buku Utama, 2005), hlm. 17-18.

⁸Winarno Surakhmad, *Pendidikan Nasional: Strategi dan Tragedi* (Jakarta: Kompas, 2009), hlm. 435

⁹Zamroni, *Pendidikan dan Demokrasi Dalam Transisi: Prakondisi Menuju Era Globalisasi* (Jakarta: PSAP Muhammadiyah, 2007), hlm. 335

Perguruan tinggi sebuah negara yang masuk ke dalam 500 perguruan tinggi terbaik di dunia, maka: Amerika Serikat 159, Inggris 42, Jerman 41, Jepang 36, Kanada 24, Perancis 22, Australia 13, Belanda 12, Cina 9, Korea Selatan 8, Cina Hongkong 5, Cina Taiwan 5, India 3, Selandia Baru 3, Singapura 3, Turki 2, dan Indonesia Kosong. Sedangkan untuk 100 perguruan tinggi terbaik di Asia, maka: Jepang 36, Australia 13, Cina 9, Korea Selatan 8, Israel 8, Cina Hongkong 7, Cina Taiwan 3, India 3, New Zeland 3, Singapura 2, Turki 2, dan Indonesia kosong.

Kondisi yang sama, bahkan mungkin lebih parah lagi terjadi di perguruan tinggi Islam Indonesia. A. Qodri Azizy¹⁰ mengatakan, pertama, setiap UIN/IAIN/STAIN harus sudah mempunyai jurnal terakreditasi dalam tahun 2004 ini. Kedua, IAIN atau STAIN yang belum mempunyai lembaga atau badan penerbitan agar mulai merintis dan mendirikannya pada tahun 2004. pada tahun 2005, sudah tidak ada lagi IAIN atau STAIN yang belum mempunyai lembaga penerbitan dan majalah terakreditasi. Kalau pada tahun 2005 nanti masih ada IAIN atau STAIN yang belum mempunyai lembaga penerbitan dan majalah terakreditasi, berarti gagal menjalankan fungsi kepemimpinan di masing-masing IAIN atau STAIN.

Ketiga, Persiapan bahan kuliah. Perlu ada perombakan isi dan cara penulisan buku bahan kuliah. Model dikte dan dalil dalam khutbah, selain pelajaran khutbah itu sendiri, yang sering ditemui harus diperbaiki. Keempat, PTAI juga bertanggungjawab untuk mempersiapkan materi pelajaran agama Islam untuk madrasah dan sekolah umum dari tingkat dasar, MI/SD, sampai dengan tingkat atas, MA/SMA. Buku pelajaran di madrasah dan di sekolah hendaknya hasil penelitian serius di PTAI. Diharapkan agar tiap-tiap fakultas/jurusan tarbiyah mempunyai program penulisan buku pendidikan agama Islam anggaplah satu buku saja dan hanya untuk satu kelas. Namun buku ini hasil penelitian serius, yang mungkin memerlukan beberapa tahun untuk di *try out*kan dan disempurnakan; dan termasuk uji laboratorium pendidikannya. Harus diperhatikan tentang perkembangan usia anak kaitannya dengan penggunaan bahasa, pemilihan topik ajaran dan sekaligus meliputi metode/metodologi pengajarannya dan praktek yang sangat dimungkinkan. Kelima, PTAI juga harus bertanggungjawab untuk menghasilkan materi pelajaran agama Islam untuk tingkat perguruan tinggi umum, dengan segala hal yang berkaitan (tingkat perkembangan pemikiran, kekhususan di masing-masing disiplin, prodi, jurusan, dan fakultas).

Keenam, PTAI juga harus mengembangkan sistem evaluasi pelajaran agama Islam dan etika, sebagai hasil penelitian termasuk uji laboratorium. Ini

¹⁰ Qadri Azizy, *Meneropong Arah Penelitian dan Kajian Islam di PTAI*, Jurnal PERTA. Diakses hari Kamis tanggal 26 April 2011. <http://www.ditperta.net>

belum dikerjakan secara serius dengan hasil yang memuaskan. Ketujuh, Program desa binaan, madrasah/pesantren binaan merupakan program serius, bukan basa-basi. Artinya di situlah termasuk untuk pengembangan kurikulum, manajemen pendidikan, dan lain-lain. Ini akan meliputi materi atau topik apa saja yang menjadi bahan pelajaran sesuai dengan tingkat pendidikan atau kelas masing-masing, sesuai dengan pengembangan jiwa anak. Di sini pula harus dapat dilakukan *try out* dan eksperimen hasil kajian untuk persiapan pengabdian kepada masyarakat. Islam harus mampu mengubah masyarakat menjadi berprestasi atau kaya dan makmur untuk urusan keduniaan sekaligus taat beribadah. Ini meliputi kemajuan pribadi maupun sistem sosial. Ini erat kaitannya dengan laboratorium, baik laboratorium sosial dan dakwah, laboratorium pendidikan/pengajaran, "laboratorium pemaknaan kembali ajaran Islam", ini perlu diadakan. Sangat dianjurkan agar tiap-tiap UIN, IAIN, STAIN mempunyai desa binaan dan madrasah atau pesantren binaan yang dapat dibanggakan dan dapat dijadikan tempat eksperimen dan sekaligus percontohan. Fakultas/jurusan dakwah hendaknya mempunyai peta dakwah, peta agama, di masing-masing daerah dimana fakultas/jurusan dakwah itu ada. Ini sangat mudah dilakukan yang dapat dikumpulkan datanya dari hasil penelitian rutin setiap tahunnya. Pendidikan nilai, *value education*, harus menjadi tema yang harus dikerjakan serius oleh seluruh UIN, IAIN, dan STAIN, yang sekaligus dengan menggunakan uji laboratorium pendidikan di tarbiyah dan uji laboratorium dakwah ketika sasarannya masyarakat.

Sementara, Arief Furqan¹¹ mengatakan bahwa suatu penelitian di PTAI dikatakan berhasil atau tidak, diperlukan standar atau ada ukuran-ukuran yang ditetapkan, yakni dengan melihat beberapa indikator sebagai berikut antara lain; Pertama, apabila hasil penelitian tersebut dapat dimanfaatkan oleh masyarakat dalam memecahkan persoalan yang sedang mereka hadapi. Karena hasil penelitian itu esensinya memang diarahkan untuk memecahkan problem yang sedang dialami masyarakat, sehingga ukuran keberhasilannya adalah sejauhmana penelitian tersebut diapresiasi oleh masyarakat, yaitu digunakan atau tidak. Seringkali yang terjadi bahwa hasil penelitian hanya sebagai penghias perpustakaan, diletakkan di atas rak dan tidak pernah dibaca oleh masyarakat. Ini berarti mubadzir, *useless*.

Kedua, apabila hasil penelitian dapat dimanfaatkan oleh para ilmuwan, karena diakui merupakan sumbangan yang berarti bagi pengembangan ilmu agama dan kebudayaan Islam. Jadi ukuran keberhasilan penelitian di PTAI berpijak

¹¹Arif Furqan, *Potret Penelitian di PTAI: Harapan dan Kenyataan*, Jurnal PERTA. Diakses pada hari kamis tanggal 26 April 2011. <http://www.ditperta.net>

pada dua pengakuan, yakni dari masyarakat luas, dan dari kalangan akademisi itu sendiri, yakni sesama peneliti diakui sebagai temuan yang valid, baru, dan tajam.

Kondisi ideal di atas kalau dicross checkan dengan keadaan riil yang ada, maka ada beberapa kendala yang secara umum menjadi persoalan penelitian di PTAI antara lain, pertama, hasil penelitian kurang banyak dimanfaatkan masyarakat dan berulang-ulang, sehingga tidak ada kemajuan yang berarti. Kedua penelitian yang ada masih banyak didominasi corak penelitian yang bersifat literatur dan normatif, kurang bersifat empirik-realistis. Ketika masyarakat Islam sedang mendapati tuduhan Islam garis keras, penelitian yang dilakukan justru mengangkat isu-isu tentang sastra Arab atau berdebat tentang pemikiran mu'tazilah, dan lain sebagainya.

Ketiga, masih minimnya SDM yang bagus dan kurangnya perhatian pimpinan PTAI yang bersangkutan akan persoalan penelitian. Keempat, kemampuan dosen untuk melakukan penelitian juga masih rendah. Padahal dosen ketika mengajar seharusnya berdasarkan hasil telaah atau penelitian yang mereka lakukan. Kalau dosen hanya mentransfer pemikiran dari buku, maka ini tidak jauh beda dengan guru madrasah aliyah. Profil dosen semacam itu seringkali menjadikan dirinya sebagai "sumber ilmu", ia tidak mau menerima kritik dan perkembangan keilmuan. Kelima, rendahnya budaya untuk meneliti, sehingga kualitas skripsi dan thesis juga memprihatinkan. Keenam, kurangnya kerjasama di bidang penelitian dengan lembaga lain. Dan yang terakhir adalah belum terintegrasinya kegiatan PPM dengan penelitian, jadi masing-masing masih terpisah. Pengabdian masyarakat mestinya merupakan pengembangan dari hasil penelitian, tidak sekedar KKN yang hanya latihan khutbah, dan membangun fisik desa.

Berdasarkan penelusuran terhadap kondisi dan posisi STAIN Bukittinggi dalam konteks internal, yang di dalamnya ada dosen sebagai unsur utama, maka dapat dikatakan bahwa visi STAIN Bukittinggi¹² adalah sebagai berikut: (1) menjadi perguruan tinggi yang berkualitas dan berakhlakul karimah yang dibutuhkan oleh peminat dan pengguna; (2) menjadi Perguruan Tinggi Islam yang mampu bersaing dengan perguruan tinggi lainnya. Sedangkan yang menjadi misinya adalah sebagai berikut: (1) menciptakan civitas akademika yang konsisten dalam beramal ilmiah dan berilmu amaliyah; (2) menumbuhkan suasana intelektual yang Islami dalam mewujudkan ketaqwaan yang mendalam; (3) menjadikan mahasiswa sebagai pelopor pembangunan spiritual di tengah-tengah masyarakat yang berlandaskan

¹²Rencana Strategis STAIN Bukittinggi Tahun 2006-2010, hlm. 9

kepada Al-quran dan sunnah; (4) mengantarkan mahasiswa untuk dapat menguasai dan berperan sebagai pengembang ilmu-ilmu keislaman; (5) mengembangkan ilmu-ilmu keislaman melalui pengkajian dan penelitian ilmiah. Visi dan misi ini diturunkan menjadi tujuan lembaga, adapun tujuan STAIN Bukittinggi adalah (1) menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau menciptakan ilmu pengetahuan agama Islam, IPTEK dan seni yang bernafaskan Islam; (2) mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan agama Islam, IPTEK dan seni yang bernafaskan Islam, serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Dalam perjalanannya, kampus ini mengalami perubahan visi, misi dan tujuan yang cukup signifikan, hal ini dapat dilihat dari dokumen yang ada. Di antaranya, dalam pidato ketua yang disampaikan pada acara rapat senat terbuka dalam rangka wisuda program S1 dan DIII angkatan XXIII pada tanggal 4 April 2009 dan pada dokumen buku panduan penjaminan mutu pendidikan STAIN Bukittinggi¹³. Revisi visi tersebut adalah sebagai berikut: menjadi perguruan tinggi terkemuka dalam penyelenggaraan pendidikan, penelitian dan pengembangan masyarakat guna menghasilkan lulusan yang berilmu pegetahuan luas, berakhlak mulia dan berdedikasi serta menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang didasarkan kepada nilai-nilai keislaman.

Sedangkan, misinya berubah menjadi: (1) menyiapkan lulusan yang memiliki keluasan ilmu, kemuliaan akhlak serta untuk mengabdikan bagi kemajuan; (2) mendorong kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni yang dilandasi dengan nilai-nilai keislaman; (3) menghasilkan penelitian yang bermutu, bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta berguna bagi penyelesaian masalah-masalah sosial. Adapun tujuannya adalah sebagai berikut: (1) menghasilkan lulusan yang memiliki keluasan ilmu, kemuliaan akhlak serta kesiapan untuk mengabdikan bagi kemajuan; (2) mencapai kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni yang dilandasi dengan nilai-nilai keislaman; (3) menghasilkan penelitian yang bermutu, bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta berguna bagi penyelesaian masalah-masalah sosial. Untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan yang telah dirumuskan tersebut membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas, terutama dosen yang

¹³Pidato Ketua disampaikan pada acara rapat senat terbuka dalam rangka wisuda program S1 dan DIII angkatan XXIII, hlm. 3. Lihat juga Harvandi, dkk, *Panduan Penjaminan Mutu Pendidikan STAIN Bukittinggi* (Bukittinggi: Unit Penjaminan Mutu STAIN Bukittinggi), hlm. 3-4

berkualitas dan produktif. Buchari Alma¹⁴ mengatakan agar sebuah perguruan tinggi menarik dan membentuk citra baik terhadap publik maka diperlukan adanya dosen bermutu dan mutu akademik yang dapat dibanggakan.

Dilihat dari segi tugas dan fungsi, maka STAIN Bukittinggi mempunyai fungsi sebagai berikut: 1) pelaksana pengembangan dan penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, 2) penelitian dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan agama Islam, 3) pengabdian kepada masyarakat, 4) pembinaan civitas akademika, 5) pembinaan kemahasiswaan, dan, 6) pembinaan kegiatan pelayanan administrasi¹⁵. Dilihat dari fungsi ini, jelas terlihat bahwa STAIN Bukittinggi melaksanakan tri dharma perguruan tinggi dan itu sesuai dengan tugas dan fungsi pokok seorang dosen seperti yang dirumuskan oleh undang-undang. Tugas dan fungsi dosen semakin jelas terlihat dalam pedoman beban kerja dosen dan evaluasi pelaksanaan tridharma perguruan tinggi. Bagian ini akan dijelaskan panjang lebar dalam bab teori tentang produktivitas dosen.

Dilihat dari segi evaluasi terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi dosen, maka dapat dikemukakan beberapa hal yang dihadapi oleh dosen atau tenaga edukatif STAIN Bukittinggi, yakni: 1) jumlah tenaga edukatif yang diperlukan masih belum memadai sehingga keseimbangan perbandingan/rasio dosen dengan mahasiswa belum tercapai; 2) belum terarahnya dosen dalam melanjutkan studi sesuai dengan profesionalitas yang dibutuhkan sehingga penugasan tenaga edukatif kurang sesuai dengan keahliannya; 3) kultur akademik, minat baca, minat meneliti, minat menulis dan penguasaan bahasa asing khususnya bahasa Arab dan bahasa Inggris masih rendah; 4) kurangnya persiapan untuk memberikan kuliah; 5) kualifikasi tenaga edukatif belum memadai dan masih terbatasnya tenaga dosen dalam bidang tertentu; 6) komitmen dalam pelaksanaan tugas masih rendah dan masih terdapat dosen yang melanjutkan studi yang tidak terpacu untuk cepat menyelesaikan kuliah; 7) rendahnya akses terhadap teknologi informasi; 8) kurang terbangunnya harmonisasi antar individu dosen; 9) masih ada dosen yang disibukkan oleh hal-hal yang non akademis; 10) masih rendahnya pangkat fungsional sebagian besar dosen¹⁶. Dari hasil evaluasi terhadap apa yang ada di STAIN Bukittinggi terutama berkaitan dengan dosen, maka dapat penulis katakan bahwa masih rendahnya produktivitas dosen STAIN Bukittinggi. Jika diurutkan

¹⁴Buchari Alma dan Ratih Hurriyati (ed), *Manajemen Corporate Strategi dan Pemasaran Jasa Pendidikan: Fokus pada Pelayanan Mutu dan Layanan Prima* (Bandung: Lafabeta, 2008), hlm. 22

¹⁵ Statuta STAIN Bukittinggi, hlm. 8

¹⁶STAIN Bukittinggi, *Rencana Strategis Tahun 2006-2010* (Bukittinggi: STAIN Bukittinggi, 2006), hlm. 37

sesuai dengan tugas dan fungsinya, dapat dikatakan sebagai berikut: pertama, pendidikan dan pengajaran. Indikator ini bisa dilihat dari kurangnya persiapan untuk memberikan kuliah, minat baca, komitmen dalam melaksanakan tugas masih rendah, dan rendahnya akses terhadap teknologi informasi. Kedua, dari aspek penelitian. Aspek penelitian ini hampir sama dengan aspek pendidikan dan pengajaran, rendahnya produktivitas dosen dalam aspek ini bisa dilihat dari kultur akademik, minat baca, minat menulis, minat meneliti, dan penguasaan bahasa asing, khususnya bahasa Arab dan bahasa Inggris. Dalam beberapa kali rapat dosen pimpinan menyampaikan keluhan berkaitan dengan rendahnya produktivitas dosen dalam meneliti, dan menulis di jurnal ilmiah kampus. Redaksi jurnal kekurangan tulisan ketika akan diterbitkan, dosen yang mengirimkan tulisan ke redaksi jurnal ilmiah yang ada bersifat musiman, misalnya ketika dosen mau naik pangkat. Ketika dosen akan naik pangkat, tulisan atau artikel berlebih, maka biasanya dosen yang menulis dengan kesadaran sendiri, dimintak mundur atau bersabar untuk edisi berikutnya, dengan alasan belum mendesak atau belum terlalu diperlukan, dengan memprioritaskan dosen yang akan naik pangkat. Kondisi ini jelas kurang menguntungkan bagi dosen yang memiliki minat yang tinggi terhadap penulisan ilmiah, artinya mematikan kreativitas dosen yang rajin.

Penelitian dirasa relatif tertinggal dari dua tugas dan fungsi dosen yang lain, yakni pendidikan dan pengajaran dan pengabdian kepada masyarakat. Penilaian ini barangkali tidaklah terlalu berlebihan, terutama jika dipaparkan hasil evaluasi pada bidang penelitian, penerbitan, dan pengabdian kepada masyarakat di STAIN Bukittinggi, yakni: 1) kurangnya dana penelitian dan pengabdian kepada masyarakat; 2) kurangnya keterampilan untuk mengembangkan pengabdian kepada masyarakat; 3) kurangnya penerbitan ilmiah; rendahnya motivasi untuk meneliti dan menulis buku; 4) jumlah penelitian, buku, artikel dan jurnal yang dihasilkan masih relatif kurang; 5) kualitas hasil penelitian, penulisan buku, artikel, dan jurnal ilmiah masih kurang; 6) hasil; penelitian belum menampakkan temuan yang monumental; 7) dana penelitian relatif kecil; 8) media internet belum digunakan secara maksimal oleh dosen; program pengabdian masyarakat belum dipersiapkan dengan matang; 9) keterikatan objek yang dibina dengan lembaga masih longgar; 10) kontinuitas pembinaan dan pengabdian kepada masyarakat belum terlihat dengan baik; masih belum maksimalnya studi kelayakan terhadap lokasi KKN; 11) pengabdian dan pembinaan terhadap institusi keagamaan seperti masjid, madrasah, ormas Islam, dan lain-lain belum terorganisir dengan baik; 12) belum ada kegiatan pembekalan KKN bagi supervisor; 13) program yang disusun belum dapat dilaksanakan secara baik. Ketiga, bidang pengabdian kepada

masyarakat. Bidang ini relatif lebih baik dari segi "kuantitas"¹⁷. Kuantitas yang penulis maksud di sini adalah pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh dosen STAIN Bukittinggi relatif intens bila dibandingkan dengan pelaksanaan tugas bidang penelitian. Bahkan banyak dosen yang menjadikan pengabdian "ceramah" atau jadi "ustad" sebagai profesi tandingan di samping profesi dosennya.

Paparan kondisi ideal dan riil di lapangan, baik kondisi produktivitas pendidikan di Indonesia secara umum maupun kondisi produktivitas pendidikan tinggi Islam secara khusus, di dalamnya ada dosen sebagai unsur utama, adalah sangat rendah. Pada hal, kondisi ini seharusnya tidak terjadi jika dibandingkan semangat ideal ajaran Islam, terutama Alquran yang memiliki semangat produktivitas yang tinggi, misalnya Firman Allah SWT dalam Surat Albaqarah ayat 148:

وَلِكُلِّ وِجْهَةٍ هُوَ مُوَلِّئُهَا ۖ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۗ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا ۗ

إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

Artinya: "Dan setiap umat mempunyai kiblat yang dia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu dalam kebaikan. Dimana saja kamu berada, pasti Allah akan mengumpulkan kamu semuanya. Sungguh, Allah Mahakuasa atas segala sesuatu". (Q.S. Al-Baqarah [2]: 148)

Dilihat dari ayat ini jelas bahwa Islam menekankan umatnya agar melakukan yang terbaik dalam aktivitas kehidupannya. Melakukan yang terbaik dalam profesi berarti mempunyai produktivitas yang tinggi. Dosen yang melakukan yang terbaik dalam kerjanya berarti memiliki produktivitas yang tinggi. Akan tetapi, apa ia dosen mempunyai produktivitas tinggi?. Dari latar belakang yang telah dipaparkan, jelas ini bertentangan dengan semangat ayat di atas. Hal ini menimbulkan pertanyaan, kenapa produktivitas dosen rendah? untuk menjawab pertanyaan ini, akan diperiksa beberapa faktor yang dianggap paling dominan, yakni faktor motivasi, iklim kerja dan kepemimpinan. Bagaimana faktor-faktor ini berinteraksi dengan produktivitas dosen?. Kondisi di atas juga memerlukan pemecahan dan pencarian jalan keluar yang bersifat akademis. Maka penelitian ini menjadi penting dilakukan, untuk dapat memberikan sumbangan terhadap pemecahan masalah yang dihadapi pendidikan tinggi Islam, khususnya di tempat penelitian.

¹⁷Ibid.

B. Fokus dan Batasan Masalah Penelitian

Masalah utama penelitian ini adalah adanya fenomena rendahnya kualitas dan kuantitas produktivitas dosen di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Bukittinggi. Jika dilihat dari aspek-aspek yang memberikan pengaruh terhadap produktivitas sebuah organisasi atau individu, maka dapat dikatakan banyak faktor yang mempengaruhi tingkat produktivitas individu di antaranya, motivasi, iklim kerja, kepemimpinan, tingkat pendidikan, penguasaan teknologi, tata nilai yang berlaku dalam sebuah organisasi, dan lain sebagainya.

Dikarenakan kondisi dan keterbatasan berbagai hal, penelitian ini tidak dapat mengkaji dan mengurai semua faktor tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan pada ditemukannya model peningkatan kualitas motivasi, iklim kerja, dan kepemimpinan yang dapat meningkatkan produktivitas dosen di tempat penelitian.

C. Pertanyaan Penelitian

Adapun pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana persepsi produktivitas dosen di STAIN Bukittinggi?
2. Bagaimana persepsi motivasi kerja dosen di STAIN Bukittinggi?
3. Bagaimana persepsi iklim kerja di STAIN Bukittinggi?
4. Bagaimana persepsi kepemimpinan di STAIN Bukittinggi?
5. Seberapa besar pengaruh persepsi motivasi kerja terhadap produktivitas dosen di STAIN Bukittinggi?
6. Seberapa besar pengaruh persepsi iklim kerja terhadap produktivitas dosen di STAIN Bukittinggi?
7. Seberapa besar pengaruh persepsi kepemimpinan terhadap produktivitas dosen di STAIN Bukittinggi?
8. Seberapa besar pengaruh persepsi motivasi, iklim kerja, dan kepemimpinan secara simultan terhadap produktivitas dosen di STAIN Bukittinggi?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Persepsi produktivitas dosen di STAIN Bukittinggi.
2. Persepsi motivasi kerja dosen di STAIN Bukittinggi.
3. Persepsi iklim kerja di STAIN Bukittinggi.

4. Persepsi kepemimpinan di STAIN Bukittinggi
5. Besarnya pengaruh persepsi motivasi kerja terhadap produktivitas dosen di STAIN Bukittinggi.
6. Besarnya pengaruh persepsi iklim kerja terhadap produktivitas dosen di STAIN Bukittinggi.
7. Besarnya pengaruh persepsi kepemimpinan terhadap produktivitas dosen di STAIN Bukittinggi.
8. Besarnya pengaruh persepsi motivasi, iklim kerja, dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap produktivitas dosen di STAIN Bukittinggi.

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini dapat dijelaskan dalam dua aspek, yaitu: aspek teoretis akademis dan aspek praktis.

1. *Secara teoretis akademis*, penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan konsep tentang faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat produktivitas dosen, terutama dilihat dari aspek motivasi, iklim kerja, dan kepemimpinan.
2. *Secara praktis di lapangan*, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk pembuatan kebijakan pembinaan dosen terutama dalam hal peningkatan produktivitasnya yang menjadi masalah nasional dan masalah pendidikan Islam secara khusus. Baik di lapangan penelitian, STAIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi atau lembaga lain yang sejenis di lingkungan Kementerian Agama di Indonesia.

F. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian

Kerangka Pemikiran penelitian atau model penelitian diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis statistik yang akan digunakan¹⁸. Dalam penelitian ini digunakan paradigma ganda dengan tiga variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel tersebut adalah persepsi motivasi, iklim kerja, dan kepemimpinan dilihat pengaruhnya terhadap produktivitas dosen di STAIN Bukittinggi.

¹⁸Sugiyono, *Statistik untuk Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2007), hlm. 8

Kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi, aspek motivasi mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Dikatakan demikian, karena empat pertimbangan utama, yaitu: 1) falsafat hidup manusia berkisar pada prinsip "*ada ubi ada talas, ada budi ada balas*", artinya setiap ada kerja atau tindakan pasti mempunyai afek. Kerja yang dilakukan oleh seseorang pasti mendatangkan imbalan, baik dalam bentuk pujian, penghargaan ataupun dalam bentuk materi. Dalam organisasi pimpinan harus memperhatikan aspek ini; 2) karena dinamikanya, kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis; 3) tidak ada titik jenuh dalam pemenuhan kebutuhan manusia; dan 4) perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi; juga tidak untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda. Persepsi seseorang tentang apa yang mungkin dan apa yang tidak mungkin diperolehnya dari organisasi, berpengaruh atau mendorong pada kesediaan tidaknya meningkatkan produktivitas kerjanya. Faktor motivasi sangat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas seseorang atau karyawan dalam sebuah institusi atau perusahaan.

Telah banyak kajian atau penelitian dilakukan oleh pakar untuk mengkaji perihal motivasi dan bagaimana meningkatkan motivasi karyawan. Kajian itu telah menghasilkan buku yang berjilid-jilid. Motivasi telah memainkan peran yang cukup penting dalam peningkatan produktivitas seseorang. McGregor, hasil kajiannya menunjukkan bahwa para bawahan tidak menyenangi pekerjaan, pemalas, tidak senang memikul tanggungjawab, dan harus dipaksa agar menghasilkan sesuatu. Manusia seperti ini disebut sebagai manusia X. Sebaliknya ada karyawan yang menyenangi pekerjaan, tanggungjawab, dan mampu mengendalikan diri, mereka dikategorikan manusia Y. Implikasinya terhadap motivasi adalah pertama, terhadap manusia X para pimpinan akan berhasil jika menggunakan "motivasi negatif, sedangkan terhadap karyawan Y, akan berhasil apabila pimpinan menggunakan "motivasi positif" dalam strategi meningkatkan produktivitas karyawannya. Imbalan di sertai sangksi dalam upaya meningkatkan produktivitas karyawan X. Sedangkan pujian atau penghargaan akan merupakan senjata yang ampuh untuk mendorong manusia Y meningkatkan produktivitasnya.

David McClelland dalam Bateman dan Snell¹⁹ mengemukakan teori tiga jenis kebutuhan manusia, yaitu keberhasilan, *need for achievement*, kebutuhan kekuasaan, *need for power*, dan kebutuhan afiliasi, *need for affiliation*. Apabila

¹⁹Thomas S. Bateman and Scott A. Snell, *Management: The new Competitive Landscape* (New York: McGraw-Hill, 2004), hlm. 406

kebutuhan manusia ini terpenuhi secara simultan, maka akan mendorong seseorang atau karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Motivasi meliputi berbagai aspek, yaitu: aspek internal: tanggungjawab dalam melaksanakan tugas, memiliki tujuan yang jelas dan menantang, memiliki perasaan senang dalam bekerja, selalu berusaha mengungguli orang lain, bekerja adalah ibadah; aspek eksternal: memenuhi kebutuhan hidup, senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakan, bekerja ingin memperoleh insentif, bekerja ingin memperoleh perhatian orang lain, bekerja karena perintah atasan, bekerja karena semata-mata aturan yang berlaku.

Iklim kerja (fisik dan non fisik) yang kondusif merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses akademik yang efektif di perguruan tinggi. Lingkungan kerja yang aman, tertib, optimis, saling menghargai, saling menolong dan membantu, kerterbukaan, ekspektasi yang tinggi Sangat diharapkan semua orang dalam organisasi. Iklim kerja merupakan kondisi yang perlu diciptakan oleh pimpinan demi peningkatan produktivitas dosen dalam melakukan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Kepemimpinan yang baik dan efektif merupakan faktor utama dalam peningkatan produktivitas. Sweney dan Mcfarlin berpendapat bahwa pendekatan kepemimpinan yang berpusat kepada budaya/situasi mencoba untuk mencocokkan perilaku pemimpin dengan tuntutan budaya/situasi dalam rangka meningkatkan produktivitas. Engkoswara dengan mengutip pendapat Hersey dan Blanchard mengatakan bahwa kepemimpinan yang paling efektif adalah sesuai dengan kematangan anggota organisasi. Kematangan diartikan kesiapan anggota organisasi menerima tanggungjawab dan tugas serta memiliki motivasi untuk berprestasi²⁰.

Untuk meningkatkan produktivitas dosen diperlukan kepemimpinan yang kuat dan baik. Kepemimpinan yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah pemimpin setingkat ketua STAIN, pembantu ketua, kepala P3M, ketua jurusan, dan sekretaris jurusan, ketua prodi yang bertanggungjawab dalam menjalankan proses akademik di kampus ini. Sedangkan dimensi kepemimpinan yang dikaji dalam penelitian ini adalah: pemimpin sebagai 1) personal, 2) pendidik, 3) manajer, 4) supervisor, 5) sosial, 6) enterpreneur. Jadi kepemimpinan merupakan faktor penentu dalam peningkatan produktivitas dosen.

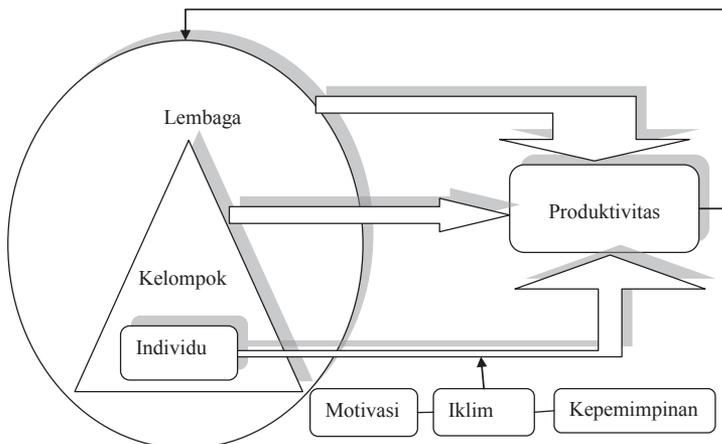
Produktivitas dosen dalam penelitian ini adalah merupakan variabel dependen atau variabel yang menerima pengaruh dari berbagai faktor. Walaupun

²⁰Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm.

banyak faktor yang ikut memberikan pengaruh terhadap produktivitas dosen, namun di karenakan keterbatasan berbagai hal, maka dalam penelitian ini hanya akan membatasi terhadap beberapa faktor yang dianggap paling dominan dan sesuai dengan realitas yang ada di lapangan. Produktivitas dosen dalam penelitian ini akan diukur berdasarkan peraturan pemerintah nomor 37 tahun 2009 tentang dosen sebagaimana yang telah disebut sebelumnya.

Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Sedangkan profesor atau guru besar adalah dosen dengan jabatan akademik tertinggi pada satuan pendidikan tinggi dan mempunyai kewajiban khusus menulis buku dan karya ilmiah serta menyebar luaskan gagasannya untuk mencerdaskan masyarakat. Tugas utama dosen dan profesor di perguruan tinggi yakni: melaksanakan tridharma perguruan tinggi: melaksanakan pendidikan dan pengajaran, melaksanakan penelitian, dan pengabdian masyarakat.

Gambar: 1. 1 Kerangka Pemikiran Penelitian²¹



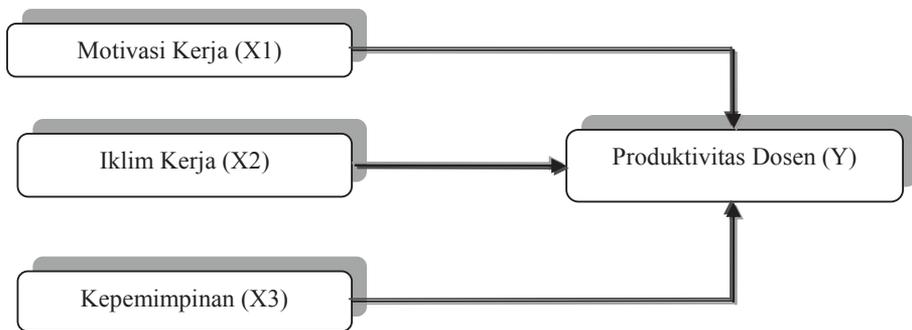
Tujuan akhir dari peningkatan produktivitas individu atau dosen adalah tercapainya peningkatan produktivitas lembaga atau organisasi. Sedangkan jalan untuk mencapainya adalah dengan meningkatkan produktivitas individu atau dosen di lembaga pendidikan tinggi. Peningkatan produktivitas individu dalam

²¹Gambar diolah dari Jhon R. Schermerhorn, *Management for Productivity* (United States of America: John Wiley and Sons, 1986), hlm. 16.

artian dosen adalah suatu hal yang tidak bisa dihindari, karena dosen merupakan unsur penting dalam organisasi perguruan tinggi, kalau tidak bisa disebut sentral.

Dari uraian yang telah dikemukakan dapat dikatakan bahwa diduga motivasi, iklim kerja, dan kepemimpinan berpengaruh kepada produktivitas dosen. Dengan demikian, semakin baik motivasi dosen, iklim kerja, dan kepemimpinan semakin tinggi pula produktivitas dosen. Untuk lebih jelasnya diturunkanlah paradigma penelitian penelitian ini sebagaimana dapat dilihat dari gambar berikut ini:

Gambar: 1. 2 Paradigma Penelitian



(Variabel Bebas; Independen)

(Variabel Terikat; Dependen)

G. Asumsi-asumsi

Asumsi merupakan kebenaran yang dipercayai oleh peneliti dan menjadi titik tolak pemikiran dalam penelitian. Asumsi diperlukan untuk memperkuat permasalahan, membantu peneliti dalam menjelaskan penetapan objek penelitian, wilayah pengambilan data dan instrumen pengumpulan data. Asumsi juga berfungsi sebagai landasan dalam merumuskan hipotesis.

1. Motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan masalah yang harus mendapatkan perhatian serius di lembaga pendidikan atau organisasi dalam peningkatan produktivitas anggotanya. Motivasi kerja sangat erat hubungannya dengan peningkatan produktivitas. Hal ini bisa dilihat dalam paparan tentang teori motivasi terutama kaitan atau hubungan motivasi dengan peningkatan produktivitas dosen. Motivasi kerja perlu dipupuk dan dijaga jangan sampai mengendor atau melemah. Apabila motivasi kerja melemah atau menurun maka produktivitas kerja sulit untuk

ditingkatkan. Oleh karena itu, pimpinan di lembaga pendidikan harus menjaga dan memotivasi anggotanya agar selalu dalam standar yang tinggi.

2. Iklim kerja merupakan anggapan atau persepsi bersama dari anggota organisasi terhadap keadaan lingkungan kerja mereka. Dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif diperlukan kesadaran semua pihak. Kesadaran seperti ini masih kurang mantap apalagi bila dikaitkan dengan kondisi perubahan-perubahan dari lembaga atau organisasi. Iklim kerja yang kondusif sangat dibutuhkan oleh anggota organisasi termasuk oleh dosen untuk menumbuhkan dorongan dalam dirinya supaya bekerja lebih keras dan giat lagi. Apabila iklim kerja di sebuah lembaga atau organisasi positif dan kondusif maka peningkatan produktivitas bisa dilakukan.
3. Kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan ujung tombak dan kemudi bagi lembaga pendidikan. Jika sebuah lembaga pendidikan tanpa pemimpin yang adaptif dan kreatif, akan kurang optimal dalam pelaksanaannya serta mengakibatkan kemunduruan lembaga pendidikan tersebut. Pemimpin dalam lembaga pendidikan harus dapat membujuk pengikutnya atau para dosen untuk mencapai tujuan bersama. Gary Yukl²² menjelaskan sebagian besar pengertian kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok. Dengan demikian kepemimpinan yang baik akan menjadi faktor pendorong peningkatan produktivitas dosen.
4. Produktivitas. Masalah produktivitas adalah merupakan sebuah keharusan untuk diperhatikan oleh setiap orang, organisasi, lembaga pendidikan di Indonesia. Masalah ini boleh dikatakan merupakan faktor utama bangsa ini untuk keluar dari rendahnya produktivitas di semua sektor dan lini. Lembaga pendidikan, apalagi perguruan tinggi seharusnya merupakan ikon yang dapat dicontoh dalam hal peningkatan produktivitas oleh anak bangsa ini. Karena semangat juang sumber daya manusia yang berada di perguruan tinggi sudah dianggap baik bila dibandingkan dengan lembaga lainnya. Namun harus diingat bahwa banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas dosen di lembaga pendidikan tinggi. Oleh karena itu peningkatannya harus memperhatikan berbagai faktor tersebut secara

²²Gary Yukl, *Leadership in Organization*, terj. *Kepemimpinan Organisasi* (Jakarta: Indeks, 2009), hlm. 3

terintegrasi. Penanganan secara parsial dan sepotong-sepotong akan menghasilkan kekecewaan dan kegagalan. Sesuai dengan yang dikatakan oleh Vaitzal Rifai bahwa dunia pendidikan di Indonesia memiliki permasalahan yang sangat kompleks dan menuntut penanganan yang komprehensif²³.

²³Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management: Analisis Teori dan Praktik*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), hlm. 54 dan 478. Pada halaman 478 ini dijelaskan bahwa TQM yang sering didengar dalam peningkatan mutu pendidikan di Indonesia adalah berawal dari kerisauan akan penurunan produktivitas masyarakat terutama di Jepang dan Amerika Serikat, yang menyebabkan terjadinya pengangguran.

KAJIAN TEORETIS

Bab ini menjelaskan tentang teori produktivitas dosen, Persepsi, motivasi kerja, iklim kerja, kepemimpinan, hipotesis, dan kajian terdahulu. Produktivitas dosen akan dibahas konsep produktivitas dosen, faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dosen, dan pengaruh produktivitas dosen terhadap kualitas lembaga dan pengukuran produktivitas dosen. Teori persepsi akan dibahas konsep persepsi, instrumen persepsi, dan proses persepsi. Teori motivasi kerja akan dibahas: konsep motivasi kerja, teori motivasi kerja, pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas dosen serta pengukuran motivasi kerja. Sedangkan iklim kerja akan diuraikan konsep iklim kerja, pengaruh iklim kerja terhadap produktivitas, serta pengukuran iklim kerja. Kepemimpinan membahas konsep kepemimpinan, teori dan pendekatan kepemimpinan, pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas dosen, serta pengukuran kepemimpinan. Sedangkan, pembahasan diakhiri dengan merumuskan hipotesis dari teori yang dipaparkan, serta kajian penelitian terdahulu.

A. Produktivitas Dosen

1. Konsep Produktivitas Dosen

Kata produktivitas berasal dari "*productive*" dari bahasa latin *producere* yang berarti *bring forth, beget, produce*. Term produktivitas populer semenjak tahun 1980-an²⁴. Kata produktivitas menjadi fokus pembicaraan baik pada tingkat individu, organisasi bahkan tingkat nagera. Produktivitas menjadi fokus para manajer di berbagai level organisasi, bahkan keberhasilan seorang pemimpin atau manajer diukur dari tingkat produktivitas mereka. Produktivitas berarti: *having the quality or power of producing forth or able to bring forth (specially) in abundance: creative, generative... yielding or furnishing results (or) benefit....*²⁵

²⁴Richard E. Kopelman, *Managing Produktivity in Organizations: A Practical, People-Oriented Perspective*, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1986), hlm. 3.

²⁵John V. Gilmore, *The Produktive Personality* (California: Albion Publishing Company, 1974), hlm. 7

dengan definisi ini produktivitas individual tak pernah nyata atau tak pernah bisa dihitung secara nyata atau bisa diobservasi secara tidak langsung dan keuntungan untuk yang lain. Selanjutnya Gilmore menyamakan produktivitas dengan kreativitas. Ia menyatakan *creativity is really synonymous with productivity....* sedangkan Schermerhorn²⁶ menjelaskan *productivity is a summary measure of the quantity and quality of work performance with resource utilization considered.* Bahkan produktivitas mencakup... *doing a job or task in the best possible way.* Dengan definisi ini Schermerhorn membuat definisi yang komprehensif: *true productivity in this comprehensive performance sense is only achieved when all resources-human as well as material-are well utilized to produce the goods and services of the organization.*

Produktivitas tidak hanya dikembalikan kepada hasil yang bersifat kuantitas, akan tetapi ia juga bisa dikembalikan kepada konsep-konsep yang bersifat kualitatif. Konsep produktivitas dimaknai secara berbeda oleh masyarakat. Satu masyarakat mungkin memaknai orang yang produktif ia adalah orang yang menghasilkan sebanyak mungkin materi, tapi pada tempat lain orang memaknainya bukan hanya secara material belaka. Karenanya konsep produktivitas mempunyai makna yang bersifat fleksibel dan pengukurannya bisa bersifat kuantitatif dan bisa juga bersifat kualitatif. *.. we shall be better able to evaluate both the quality and quantity of productivity*²⁷.

Filosofi dan spirit produktivitas sudah muncul sejak awal peradaban manusia karena makna produktivitas adalah keinginan dan upaya manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan di segala bidang. Menurut *Encyclopedia Britanica* disebutkan bahwa produktivitas dalam ekonomi berarti rasio hasil yang dicapai di dibandingkan dengan pengorbanan yang dikeluarkan untuk menghasilkan sesuatu. Sedangkan menurut formulasi *National productivity Board Singapore*, dikatakan bahwa produktivitas adalah sikap mental yang mempunyai semangat untuk melakukan peningkatan dan perbaikan²⁸

Paul Mali dalam Rusli Syarif²⁹ mengatakan bahwa untuk menentukan produktivitas, orang harus mempersoalkan dua hal, yaitu: apakah hasil yang diinginkan telah dicapai (pertanyaan ini menyangkut hasil guna atau efektivitas), dan sumber-sumber apa yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut

²⁶John R. Schermerhorn, *Management for Productivity* (New York: John Willey and Sons, 1986), hlm. 16

²⁷*Ibid.*, hlm. 9

²⁸Sedarmayanti, *Sumbar Daya Manusia dan Produktivitas Kerja* (Bandung: Mandar Maju, 2009), hlm. 56

²⁹Rusli Syarif, *Produktivitas* (Bandung: Angkasa, 1991), hlm. 2. Bandingkan dengan Nanang Fattah, *Landasan manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 16.

(pertanyaan ini menyangkut daya guna atau efisiensi) hasil guna dihubungkan dengan hasil, sedangkan daya guna dihubungkan dengan pemanfaatan sumber-sumber. Sedangkan Hadari Nawawi³⁰ mengatakan produktivitas dapat diartikan sebagai perbandingan antara hasil yang diperoleh (*out-put*) dengan jumlah sumber kerja yang dipergunakan sebagai input. Produktivitas kerja tinggi bila mana hasil lebih besar (kualitas dan kuantitas) dari sumber kerja (tenaga, waktu, dan uang) yang dipergunakan atau sekurang-kurangnya antar kedua faktor itu seimbang. Produktivitas rendah adalah apabila perbandingan antara keduanya menunjukkan kuantitas dan kualitas sebaliknya. Masalah produktivitas pendidikan ini tidak saja harus diukur dari segi eksak, akan tetapi juga dengan memperhitungkan segi-segi mental dan spritual.

Sedangkan Irdamsyah mengatakan pada dasarnya produktivitas mencakup sikap patriotik yang memandang hari depan secara optimis dengan berakar pada keyakinan diri bahwa kehidupan hari ini adalah lebih baik dari hari kemarin dan hari esok adalah lebih baik dari hari ini. Sikap seperti ini, bagi bangsa Indonesia yang sedang membangun, mutlak diperlukan dalam menjawab berbagai tantangan pembangunan. Tantangan ekonomi seperti langkanya modal, langkanya keterampilan sumberdaya manusia, langkanya teknologi yang dikuasai, harus dapat diatasi dengan sikap mental yang optimis sehingga setiap insan pembangunan akan terus mencari berbagai metode dan sistem untuk mengatasinya dengan keyakinan dan usaha yang sungguh-sungguh, tantangan itu pasti terjawab tanpa kesukaran yang berarti. Tantangan non ekonomis lebih banyak berkaitan dengan sikap dan kemauan pemerintah, sikap budaya bangsa, faktor keamanan, dan ketertiban dan tekad bersama semua lapisan masyarakat untuk menciptakan kemajuan. Produktivitas dalam dunia pendidikan berbeda dengan hasil produksi benda dan jasa yang mudah dihitung atau diukur. Produktivitas pendidikan berkaitan dengan bagaimana menghasilkan keluaran atau lulusan pendidikan baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sehingga pada akhirnya diperoleh lulusan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan.

Sutermeister³¹ menjelaskan produktivitas "productivity is defined for our purposes as output per employee-hour, quality consideret. Selanjutnya ia menjelaskan bahwa hasil per pekerja per jam itu tidak hanya berasal dari usaha orang tersebut semata akan tetapi bergabung di dalamnya seluruh faktor produksi yang digunakan seperti labor, manajemen, uang, mekanik, material dan lain

³⁰Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Gunung Agung, 1981), hlm. 126

³¹Robert A. Sutermeister, *People and Productivity* (America: McGraw-Hill Book Company, 1976), hlm. 5

sebagainya. Produktivitas seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan seseorang dalam bekerja, akan tetapi ia dipengaruhi oleh banyak faktor, di mana setiap faktor itu memberikan pengaruh yang berbeda pada waktu dan tempat yang berbeda. Satu faktor bisa jadi memberikan pengaruh yang besar terhadap produktivitas, akan tetapi bisa jadi ia memberikan pengaruh yang kecil pada kali yang lain.

Produktivitas pendidikan memiliki arti yang luas, tidak hanya sebagai perbandingan antara masukan dengan keluaran dalam periode tertentu, akan tetapi juga memperhatikan segi kualitas sebagaimana yang dikemukakan oleh Koontz dan Weihrich³² sebagai berikut: *productivity is the input-output ratio within a time period with due consideration for quality*. Konsep ini dapat digunakan untuk mengukur produktivitas organisasi, manajer, kepala bagian, maupun pekerja.

Thomas³³ melihat produktivitas pendidikan adalah sebuah konsep berdasarkan pandangan bahwa pendidikan adalah sebuah sistem, salah satu sub sistemnya adalah fungsi produksi pendidikan. Pendidikan, setidaknya, terdiri dari tiga fungsi, yakni: fungsi administrasi, psikologi, dan ekonomi. Fungsi administrasi produktivitas pendidikan dilihat dari segi keluaran administratif berarti seberapa besar dan seberapa baik layanan yang dapat diberikan dalam proses pendidikan, baik oleh guru, kepala sekolah maupun pihak lain yang berkepentingan. Fungsi psikologis, produktivitas pendidikan dilihat dari aspek psikologis maksudnya melihat pengetahuan, pemahaman nilai atau pengembangan kemampuan yang diperoleh oleh peserta didik sebagai suatu gambaran dari prestasi akademik yang telah dicapainya dalam periode belajar tertentu di lembaga pendidikan. Fungsi ekonomis, produktivitas pendidikan dilihat dari segi fungsi ekonomis maksudnya adalah pembiayaan layanan pendidikan di lembaga pendidikan. Dengan demikian produktivitas dapat dilihat dari segi kualitas dan kuantitas. Hal ini berarti bahwa meskipun dilihat dari segi kuantitas tidak terjadi peningkatan, namun jika dilihat dari segi mutu menunjukkan peningkatan, maka berarti terjadi juga peningkatan produktivitas³⁴.

Di dalam pendidikan, produktivitas mengandung arti cara penggunaan input yang *manageable* berupa *man, money, material, method* dalam melaksanakan proses pendidikan terutama dalam mengelola pembelajaran yang

³²Heinz Weihrich and Harold Koontz, *Management: A Global Perspective* (America: The McGraw Hill Companies, 2005), hlm. 532.

³³J. Alan Thomas, *The Productive School: A System Analysis Approach to Educational Administration* (America: John Wiley and Sons, Inc. 1971), hlm.12

³⁴Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran* (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm.82

bermakna sehingga mencapai peningkatan hasil yang diinginkan secara kuantitatif dan kualitatif. Secara kuantitatif dinyatakan sebagai hasil keluaran lebih besar dibandingkan masukannya. Pada sistem persekolahan kuantitas output berupa jumlah tamatan dan kuantitas input berupa jumlah tenaga kerja sekolah dan sumber daya. Produktivitas dalam ukuran kuantitas tidak dapat diukur dengan materi atau uang, produktivitas ini digambarkan dari ketepatan menggunakan metode atau cara kerja dan alat yang tersedia sehingga volume dan beban kerja dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia dan mendapat respon positif dan bahkan pujian dari orang lain atas hasil kerjanya.

Produktivitas pendidikan dapat dilihat dari output pendidikan yang berupa prestasi, serta proses pendidikan yang berupa suasana pendidikan. Prestasi dapat dilihat dari masukan yang merata, jumlah tamatan yang banyak, mutu tamatan yang tinggi, relevansi yang tinggi dan dari sisi ekonomi yang berupa penyelenggaraan penghasilan. Sedangkan proses dan suasana tampak dalam kegairahan belajar, dan semangat kerja yang tinggi serta kepercayaan dari berbagai pihak. Secara sederhana produktivitas pendidikan dapat diukur dengan melihat indeks pengeluaran riil pendidikan dengan cara menjumlahkan pengeluaran dari banyaknya peserta didik.

Esensi dari produktivitas pendidikan adalah prestasi siswa secara akademik dan non akademik yang ditunjang oleh sistem yang bermutu dimana seluruh unsur pendidikan terutama delapan standar menunjukkan prestasinya masing-masing; guru dan tenaga kependidikan lainnya bekerja secara profesional dan produktif; sarana dan prasarana dimanfaatkan secara maksimal, kurikulum relevan dengan kebutuhan dan kehidupan dari standar isi maupun standar prosesnya, maupun dari sistem penilaiannya; manajemen sudah mencerminkan prinsip *good governance* dan *clean goverment* dengan akuntabilitas yang tinggi, penggunaan keuangan sudah *inheren* dengan tujuan-tujuan pendidikan dan masyarakat pendidikan sudah berkontribusi dan bertanggung-jawab terhadap kemajuan pendidikan.

Produktivitas dosen adalah pengejawantahan dari tugas dan fungsi dosen sebagaimana yang diamanatkan oleh undang-undang nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 37 tahun 2009 tentang dosen. Disebutkan bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Dosen adalah salah satu komponen esensial dalam suatu sistem pendidikan di perguruan tinggi. Peran, tugas, dan tanggungjawab dosen sangat penting dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, meningkatkan kualitas manusia Indonesia, yang meliputi kualitas iman/takwa, akhlak mulia, dan penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta mewujudkan masyarakat Indonesia yang maju, adil, makmur, dan beradab. Untuk melaksanakan tugas dan fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat strategis tersebut, diperlukan dosen yang profesional. Kompetensi tenaga pendidik, khususnya dosen, diartikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai dan diwujudkan oleh dosen dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Kompetensi tersebut meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.

Dilihat dari perspektif Islam, produktivitas menjadi perhatian Islam semenjak lama. Hal ini dapat dilihat dari isyarat Alquran: di antaranya:

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّئُهَا ۖ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۚ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمُ اللَّهُ جَمِيعًا ۗ

إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١٤٨﴾

Artinya: setiap umat mempunyai kiblat yang dia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu dalam kebaikan, di mana saja kamu berada, pasti Allah akan mengumpulkan kamu semuanya. Sungguh, Allah Mahakuasa atas segala sesuatu. (Q.S. Albaqarah [2]: 148).

Ayat ini memberikan semangat kepada setiap orang agar menjadi yang terbaik di bidangnya. Dalam kaitannya dengan kerja sebagai dosen di perguruan tinggi "menjadi yang terbaik" dalam profesinya, tidak lain adalah bermakna produktif. Dosen yang baik adalah dosen yang mempunyai produktivitas yang tinggi. Menjadi yang terbaik dalam profesi dosen saat ini sulit rasanya bila tidak dikaitkan dengan produktivitas yang tinggi. Berlomba mengungguli orang lain, berlomba menjadi yang terdepan, yang lebih baik, lebih banyak karya, dan lain sebagainya adalah kata-kata yang berkonotasi produktif.

Paparan beberapa pandangan Alquran di atas menunjukkan bahwa Islam sangat menekankan perlunya hidup dalam semangat produktif. Idealnya seorang muslim itu harus menunjukkan peningkatan dalam pekerjaannya dari hari ke hari, tahun ke tahun. Sebab siapa yang hari ini sama saja dengan hari kemaren maka ia tergolong kepada orang yang merugi. Jika ia adalah seorang dosen, maka dosen

yang memahami konsep Islam dengan benar, seharusnya produktif, banyak karya, banyak penelitian, rajin masuk kelas untuk mengajar dan berusaha melakukan yang terbaik untuk mahasiswanya. Peningkatan produktivitas adalah sebuah keniscayaan dalam pandangan Islam.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Dosen

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas karyawan dalam sebuah perusahaan, lembaga atau organisasi. Baik yang berkenaan dengan tenaga kerja itu sendiri ataupun berkaitan lingkungan organisasi dan kebijakan pemerintah. Menurut Balai Pengembangan Produktivitas Daerah, ada enam faktor yang dapat menentukan produktivitas tenaga kerja, yaitu: (1) sikap kerja, seperti: kesediaan untuk bekerja secara bergiliran, dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam suatu tim; (2) tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen, supervisi serta keterampilan dalam teknik industri; (3) hubungann antara tenaga kerja dengan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu dan panitia mengenai kerja unggul; (4) manajemen produktivitas, yaitu manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas; (5) efisiensi tenaga kerja, seperti: perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas; (6) kewirausahaan, yang tercermin dalam pengambilan resiko, kreativitas dalam usaha, dan berada pada jalur yang benar dalam berusaha. Kopelman³⁵ menjelaskan empat faktor produktivitas, four major factor have contributed to the declining growth rate in producvtivity: (1) declining capital intensity, (2) declining expenditures on research and development, (3) changes in the composition of the labor force and the economy, and (4) changing societal attitudes and values. Definisi ini jelas menitik beratkan produktivitas dalam perspektif ekonomi, peneliti tentu harus berhati-hati mengaplikasikan konsep ini dalam penelitian. Sebab, salah-salah pasang akan berkibat fatal dan bias terhadap hasil penelitian.

Sutermeister³⁶ menjelaskan banyak sekali faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas (1) seseorang, diantaranya adalah: faktor yang bersifat technical (2), yang mencakup pengembangan teknologi, raw material, job layout, dan metode kerja; faktor employee job performance (3), ia berasal dari

³⁵ Richard E. Kopelman, *Managing Produktivity in Organizations: A Practical, People-Oriented Perspective*, hlm. 11.

³⁶Sutermeister, *People and Productivity*, hlm. 3-87

kemampuan (4), dan motivasi pekerja (7), kemampuan berasal dari pengetahuan (5), dan skill (6), motivasi (7), kondisi fisik di tempat kerja (11), kondisi sosial di tempat kerja (12), yang mencakup organisasi formal (13), Informal organisasi (20), kepemimpinan (24), dan union (33), beberapa faktor yang berkaitan dengan organisasi formal adalah struktur organisasi (14), iklim kepemimpinan (15), efisiensi organisasi (16), personel policies (17), dan komunikasi (18), informal organisasi yang mencakup ukuran organisasi (21), cohesiveness (22), tujuan (23), hubungan dengan supervisor (25), kemampuan merencana dan pengetahuan teknik; tipe kepemimpinan (27), yang mencakup laissez faire (28), autocratic (29), democratic (30), participation (31), combination (32).

Sedangkan Sedarmayanti³⁷ menjelaskan faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, diantaranya adalah: (1) sikap mental, berupa motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja; (2) pendidikan; (3) keterampilan; (4) manajemen; (5) hubungan industrial pancasila; (6) tingkat penghasilan; (7) gizi dan kesehatan; (8) jaminan sosial; (9) lingkungan dan iklim kerja; (10) sarana produksi; (11) teknologi; dan (12) kesempatan berprestasi. Simanjuntak dalam Edy Sutrisno³⁸ menjelaskan beberapa faktor yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, yaitu (1) pelatihan, latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu latihan kerja diperlukan tidak hanya sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan. Karena dengan latihan berarti para karyawan belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar dan tepat, serta dapat memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan. Stoner mengatakan bahwa peningkatan produktivitas bukan pada pemutaakhiran peralatan, akan tetapi pada pengembangan karyawan yang paling utama. (2) mental dan kemampuan fisik karyawan, keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang erat dengan produktivitas kerja karyawan. (3) hubungan antara atasan dan bawahan, hubungan atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari, bagaimana pandangan bawahan terhadap atasan, sejauhmana bawahan dilibatkan dalam penentuan tujuan. Sikap atasan saling jalin-menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja.

³⁷Sedarmayanti, *Sumberdaya Manusia dan Produktivitas Kerja*, hlm. 71-78

³⁸Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Kencana, 2010), hlm. 103

Sedangkan Siagian³⁹ menjelaskan beberapa faktor yang dapat meningkatkan produktivitas, yaitu (1) perbaikan terus menerus. Pandangan ini bukan saja merupakan kiat dalam mengelolah organisasi dengan baik, akan tetapi merupakan salah satu etos kerja yang penting sebagai bagian dari filsafat manajemen mutakhir, yang dalam dunia bisnis di Jepang etos ini dikenal dengan istilah "Kaizen". Pentingnya etos kerja perbaikan terus menerus terlihat dengan jelas apabila diingat bahwa suatu organisasi selalu dihadapkan kepada tuntutan yang terus menerus berubah, baik secara internal maupun secara eksternal. Secara internal, contoh-contoh perubahan yang harus ditanggapi adalah (a) perubahan strategi organisasi, (b) perubahan kebijaksanaan tentang produk, (c) perubahan dalam pemanfaatan teknologi, dan (d) perubahan dalam praktek-praktek sumberdaya manusia sebagai akibat diterbitkannya peraturan perundang-undangan baru oleh pemerintah dan berbagai faktor lain yang tertuang dalam berbagai keputusan manajemen. Sedangkan perubahan eksternal juga tidak kurang banyaknya, diantaranya perubahan di bidang politik, perubahan di bidang ekonomi, perubahan di bidang pendidikan, dan perubahan di bidang sosial budaya. Perubahan-perubahan ini akan mengambil bentuk sebagai berikut: perubahan yang terjadi dengan lambat dan bersifat acak; perubahan yang terjadi secara perlahan tetapi berkelompok; perubahan yang terjadi dengan cepat karena dampak dari tindakan suatu organisasi yang didominasi peranannya di masyarakat, dan perubahan yang terjadi dengan cepat, menyeluruh, dan kontinu.

(2) peningkatan mutu hasil pekerjaan, jika secara tradisional dikatakan pentingnya orientasi hasil untuk dianut oleh manajemen, dewasa ini lebih ditekankan lagi orientasi hasil kerja dengan mutu yang semakin tinggi. Hal ini perlu ditekankan karena "kearifan konvensional" dalam dunia manajemen hanya menekankan pentingnya mutu produk yang dihasilkan. Padahal, mutu tidak hanya berkaitan dengan produk yang dihasilkan dan dipasarkan, baik berupa barang maupun jasa, akan tetapi menyangkut segala jenis kegiatan dimana organisasi terlibat. Berarti mutu menyangkut semua jenis kegiatan yang diselenggarakan oleh semua satuan kerja. Misalnya peningkatan mutu perumus dan strategi, penentuan kebijaksanaan, proses pengambilan keputusan, peningkatan mutu sumber daya manusia, mutu laporan, mutu penyelenggaraan rapat, dan lain sebagainya. Peningkatan mutu tersebut tidak hanya penting secara internal, akan tetapi juga secara eksternal karena akan tercermin dalam interaksi organisasi dengan

³⁹Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 10-25

lingkungannya yang pada gilirannya turut membentuk citra organisasi di mata berbagai pihak di luar organisasi.

(3) pemberdayaan sumber daya manusia, dapat dinyatakan secara aksiomatik bahwa sumberdaya manusia merupakan unsur yang paling strategik dalam organisasi. Tad ada pilihan lain bagi manajemen kecuali menerima aksioma ini. Karena itu memberdayakan sumber daya manusia merupakan etos kerja yang sangat mendasar yang harus dipegang teguh semua eselon manajemen dalam organisasi. Pemberdayaan sumberdaya manusia dapat dilakukan dengan cara (a) mengakui harkat dan martabat manusia (b) mempunyai hak-hak yang bersifat asasi dan tidak ada manusia lain yang dibenarkan untuk melanggar hak-hak tersebut, (c) penerapan gaya manajemen yang partisipatif melalui proses demokratisasi dalam kehidupan berorganisasi, dan (d) kekayaan mutu kekayaan.

(4) filsafat organisasi. Sesungguhnya titik tolak perumusan etos kerja bersifat filsafat yang pada mulanya mungkin dirumuskan oleh para pendiri organisasi yang bersangkutan. Salah satu bentuk filsafat manajemen yaang telah dikenal luas adalah "*total quality management*", suatu kredo manajemen yang menekankan pentingnya pendekatan menyeluruh atau holistik dalam mengelola suatu organisasi. Lima hal yang menonjol dalam filsafat manajemen, yakni: fokus pada perhatian pada kepuasan pelanggan; pemupukan loyalitas; perhatian pada budaya organisasi; dan pentingnya ketentuan formal dan prosedural.

Begitu banyak yang mempengaruhi produktivitas seseorang atau lembaga. Namun yang terpenting adalah faktor manusianya sendiri, yang memiliki kekuatan yang luar biasa yang pergerakannya dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari dalam diri ataupun faktor yang berasal dari luar diri individu itu sendiri. Dalam diri manusia itu tersimpan kekuatan luar biasa yang menggerakkan hasratnya untuk melakukan kerja terbaik. Manusia dengan pikirannya menerima banyak ide-ide, keinginan, harapan, dan tuntutan yang semuanya itu diolah oleh hati dicerna, dianalisis baik buruknya dan setelah mendapatkan ketetapan hati mulailah ia bergerak untuk melakukan sesuatu dengan penuh keseriusan dengan motivasi, dengan komitmen yang tinggi untuk melakukan yang terbaik. Manusia produktif dilengkapi dengan latar belakang pendidikan yang relevan, pengalaman pekerjaan, dan diklat yang banyak, dan didukung rekam jejak profesi, kemampuan dan keahlian yang mumpuni, yang diperoleh dari disiplin ilmu yang relevan, sikap, minat, motivasi, disiplin, etos kerja, moral, komitmen, dan kondisi fisik yang prima. Secara eksternal; manusia dapat bekerja dengan produktif apabila dipacu oleh koondisi lingkungan yang mendukung yaitu visi dan misi institusi, manajemen, kepemimpinan yang *good governance*, dengan tingkat transparansi dan

pemberdayaan yang baik dan dilaksanakan dengan prinsip *share, care, dan fair*, iklim organisasi, sistem *insentife sprit de corps*, kualitas kehidupan kerja, sarana prasarana, kemitraan, komunikasi sosial yang baik serta kebijakan yang diformulasikan, diimplementasikan dan dievaluasi dengan baik⁴⁰.

3. Pengaruh Produktivitas Dosen terhadap Kualitas Lembaga

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kualitas pendidikan di lembaga pendidikan tinggi termasuk Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Sjech Muhammad Djamil Djambek Bukittinggi. Nanat Fattah Natsir⁴¹ mengatakan ada tiga unsur yang menjadi modal utama dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi. Pertama, unsur normatif berkenaan dengan kurikulum, dosen, dan mahasiswa; serta penunjang pendidikan tinggi. Kurikulum mengacu kepada bidang studi yang akan dikembangkan, sesuai dengan cakupan kompetensi keilmuan perguruan tinggi yang dibina. Dosen mengacu kepada hak dan kompetensinya, baik yang berkenaan dengan jabatan akademik yang disandang maupun bidang keahlian yang diasuh dan dikembangkan. Mahasiswa mengacu kepada hak dan kewajibannya, sesuai dengan bidang keahlian yang dipilih. Unsur normatif tersebut bisa berupa peraturan perundang-undangan dan peraturan lain yang berlaku secara khusus dalam perguruan tinggi yang bersangkutan. Disamping itu, dapat berupa norma dan etika ilmiah yang menjadi konvensi di kalangan masyarakat ilmiah yang bersifat universal. Dengan perkataan lain, unsur normatif ini merupakan perpaduan antara sistem pendidikan dengan sistem keilmuan.

Kedua, unsur sumber daya manusia, yakni pengelola perguruan tinggi, dosen, mahasiswa, dan tenaga penunjang (pustakawan, tenaga administratif, peneliti dan labor). Dosen dan mahasiswa sebagai dua unsur utama dalam penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi, yang dikenal dengan *civitas akademika*, dapat dipilah berdasarkan distribusi, jumlah, dan kualitas. Dosen dipilah berdasarkan tiga kategori: (1) distribusi keahlian pada satuan perguruan tinggi dan masing-masing satuan pelaksana akademik yang mengacu kepada kurikulum yang ditetapkan, atau sebaliknya; (2) jumlah, yang proporsional dengan jumlah mahasiswa dengan jenjang jabatan akademik, pendidikan akademik, dan produktivitas dibidang keahliannya. Sementara itu, mahasiswa dipilah berdasarkan kategori yang sama: (1) distribusi setiap angkatan pada masing-masing program studi; (2) jumlah, yang proporsional dengan daya tampung perguruan tinggi dan

⁴⁰Engkoswara, *Administrasi Pendidikan*, hlm. 42

⁴¹Konsorsium Bidang Ilmu UIN Sunan Gunung Djati Bandung, *Transformasi IAIN Menjadi UIN Menuju Research University* (Bandung: Gunung Djati Press, 2006), hlm. 21

jumlah dosen yang tersedia; (3) kemampuan dasar untuk mengembangkan bidang ilmu yang dipilih berdasarkan hasil seleksi yang proporsional. Ketiga, unsur sarana dan prasarana yang tersedia dan dapat disediakan. Ia mencakup berbagai ruangan, dana, peralatan yang diperlukan bagi penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi. Dan kegiatan penunjang lainnya. Selain itu, kecukupan dana yang diperlukan untuk kegiatan operasional.

Buchari Alma menjelaskan agar perguruan tinggi menarik dan membentuk citra terhadap publik maka perlu adanya dosen bermutu dan mutu akademik yang dapat dibanggakan. Pertama, dosen bermutu. Dalam pandangan mahasiswa setidaknya mempunyai ciri: (1) kompetensi keilmuan. Artinya dosen yang bermutu menguasai ilmu dan materi yang akan diajarkan, dosen tampil dengan percaya diri, tidak ragu-ragu, sehingga materi perkuliahan tidak banyak menyimpang dari yang seharusnya dibahas. (2) menguasai metode mengajar. Dosen dapat memberikan kuliah dengan lancar, sistematis dan mudah dimengerti, dapat menguasai kelas, sehingga kelas tidak gaduh, mahasiswa tidak merasa mengantuk. Dosen mengajar dengan serius disamping itu ada pula waktu humor, tidak monoton, dan dapat membaca situasi atau suasana kelas, dan tidak ngotot terus ingin mengajar. (3) pengendalian emosi. Dosen yang baik itu tidak emosional, dan tidak mudah tersinggung, tidak berwajah angker, jangan sok pintar, dan dapat berkomunikasi secara baik dengan mahasiswa. (4) disiplin. Dosen yang baik selalu disiplin, selalu hadir dalam memberikan kuliah, dan berwibawa, datang tepat waktu, jika berhalangan memberitahu terlebih dahulu, sehingga mahasiswa tidak membuang waktunya. Kedua, mutu akademik. Secara konseptual mutu akademik adalah muara dari mutu proses pendidikan manusia, alat, kurikulum, dan fasilitas, yang tercermin pada mutu mengajar dosen, mutu bahan pelajaran, dan mutu hasil belajar, sehingga akhirnya membentuk seperangkat kemampuan⁴².

Wahjoetomo dalam Buchori⁴³ menjelaskan masalah-masalah yang dihadapi oleh perguruan tinggi untuk mencapai pendidikan yang bermutu adalah sebagai berikut: (1) masalah dosen dan mekanisme pasar. Dunia pendidikan merupakan salah satu lapangan pekerjaan. Ketertarikan seseorang untuk bekerja di dunia pendidikan tentu berdasarkan penawaran dan permintaan pasar tenaga kerja. Profesi dosen di Indonesia belum dapat menjanjikan kesejahteraan yang baik, akhirnya banyak sumber daya manusia yang berkualitas cenderung memilih pekerjaan di luar dunia pendidikan. (2) masalah kualifikasi yang terhambat oleh

⁴²Buchari Alma dan Ratih Hurriyati, *Manajemen Corporate Strategi dan Pemasaran Jasa Pendidikan: Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima* (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 22-25

⁴³*Ibid.*, hlm. 107

daya tampung pascasarjana yang terbatas. Dosen yang mengajar pada program S1 seharusnya minimal berpendidikan S2. Banyak perguruan tinggi yang mengalami kesulitan mengirim dosennya ke program pascasarjana, baik karena daya tampung pasca yang terbatas, ditambah dengan persoalan birokrasi yang rumit di kampus yang bersangkutan. (3) masalah sarana, laboratorium, perpustakaan. Sarana pendidikan yang ada belum memadai untuk menciptakan pendidikan yang bermutu. (4) proses belajar mengajar. Para dosen di perguruan tinggi (kecuali perguruan tinggi kependidikan) bukanlah orang yang dipersiapkan secara formal untuk menjadi dosen. Mereka tidak dibekali dengan ilmu kependidikan yang diperlukan untuk melaksanakan proses belajar mengajar yang bermutu. (5) sistem satuan kredit semester. Karena kurangnya pemahaman dosen tentang ilmu kependidikan maka proses belajar mengajar dengan sistem SKS kurang sempurna. (6) ilmu-ilmu dasar. Seperti yang dikemukakan oleh Abdus Salam dalam Buchori⁴⁴, ada empat faktor yang menjerat negara-negara berkembang. Sehingga mereka tidak dewasa dalam bidang sains yang diperlukan untuk maju dan menguasai IPTEK, yaitu: a) tidak atau belum memiliki komitmen terhadap sains, baik yang terapan apalagi yang murni (matematika, fisika, kimia, dan biologi), b) tidak atau belum memiliki hasrat yang kuat untuk mengusahakan tercapainya kemandirian, c) tidak atau belum membangun kerangka institusional yang legal dan cukup untuk mendukung perkembangan sains, d) menerapkan cara yang tidak tepat dalam menjalankan manajemen kegiatan di bidang sains. (7) masalah penguasaan bahasa asing. Kurangnya kemampuan civitas akademika di perguruan tinggi dalam penguasaan bahasa asing mereka, terutama, bahasa Inggris, Arab, Jepang, dan lainnya. (8) masalah dana. Masalah dana adalah masalah yang cukup krusial dalam menciptakan dan mengembangkan pendidikan yang bermutu. (9) masalah budaya. Masalah ini berkaitan dengan bagaimana terciptanya suasana yang kondusif untuk mendukung berkembangnya ilmu pengetahuan di perguruan tinggi. (10) masalah relevansi. Kondisi pendidikan di Indonesia belum relevan dengan kebutuhan pembangunan nasional sehingga terasa kurang menunjang pembangunan nasional. (11) rasio dosen dan mahasiswa. Rasio dosen dan mahasiswa yang ditetapkan oleh pemerintah dalam pelaksanaannya belum efektif dan efisien. Perguruan tinggi membutuhkan dosen yang banyak tetapi penggunaannya belum maksimal. (12) peningkatan koordinasi lembaga-lembaga penelitian. Banyaknya lembaga penelitian di Indonesia dirasakan masih kurang manfaatnya bagi masyarakat, antara lain kurang adanya koordinasi⁴⁵.

⁴⁴*Ibid.*

⁴⁵*Ibid.*, hlm.107-109

Dosen menempati paling sentral dalam kemajuan dan peningkatan kualitas perguruan tinggi, produktivitas dosen merupakan indikator penting dalam mengukur kemajuan sebuah perguruan tinggi. Artinya kualitas dosen dan produktivitas dosen akan sangat memberikan pengaruh terhadap kemajuan sebuah perguruan tinggi. Sebuah cermin yang dapat memotret perguruan tinggi Islam ditunjukkan oleh hasil penelitian bibliografis yang dilakukan terhadap berbagai tulisan kalangan perguruan tinggi Islam terutama IAIN⁴⁶ (dosen, mahasiswa, dan alumni) waktu ini belum ada UIN, sejak tahun 1995 sampai 2000) ditujuh media cetak, utamanya harian nasional (Kompas, pelita, media Indonesia, Jawa pos, *the Jakarta Post*, merdeka, dan Republika) ditemukan setidaknya 222 tulisan dan artikel yang ditulis secara beragam dari segi tema dan isu. Dilihat dari segi tema yang ditulis maka dapat dikatakan bahwa masalah utama yang menjadi perhatian dosen dan penulis dari PTAI adalah masalah "agama, etika, dan spritualitas" disusul dengan masalah agama dan politik, kemudian pluralisme dan budaya, dan masalah agama dan keadilan sosial". Masalah tersebut dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel: 2. 1 Tema Artikel Para Penulis dari PTAI di Media Cetak Nasional Sejak 1995-2000

No	Tema	Jumlah	%
1.	Agama dan HAM dan demokrasi	6	2,70
2.	Agama dan keadilan sosial	26	11,71
3.	Kesetaraan jender	16	7,20
4.	Civil society	10	4,50
5.	Agama dan politik	45	20,27
6.	Islam dan modernitas	20	9,00
7.	Agama, etika, dan spritualitas	49	22,07
8.	Pluralisme agama dan budaya	39	17,56
9.	Lain-lain	11	4,95
	Total	222	100

Jika dilihat dari sudut sumber berasal, maka dapat dikatakan bahwa dari 222 artikel; yang ditemukan di dalam penelitian ini, IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta menempati tempat yang paling banyak memberikan kontribusi dari kampus Ciputat ini sepanjang rentang waktu 1995-2000 telah muncul tulisan sebanyak 143 artikel.

⁴⁶Dedi Darmadi dalam Komaruddin Hidayat dan Hendro Prasetyo (ed), *Problem dan Prospek IAIN: Antologi Pendidikan Tinggi Islam* (Jakarta: Departemen Agama RI, 2000), hlm. 333-359

Sebanyak 64,41 % dari semua tulisan berasal dari IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Setelah itu diikuti oleh IAIN Yogyakarta menempati peringkat kedua dalam banyaknya kontribusi artikel yang ditulis di media cetak nasional tersebut. Selanjutnya disusul oleh IAIN Semarang, seterusnya IAIN Bandung, IAIN Sumatera Utara dan sebagainya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel: 2. 2 Asal Penulis di Media Nasional

No	Asal IAIN	Jumlah	%
1.	Jakarta	143	64 %
2.	Yogyakarta	22	9,90
3.	Semarang	18	8,10
4.	Bandung	11	4,95
5.	Sumatera Utara	8	3,60
6.	Makasar	5	2,25
7.	STAIN Mataram	4	1,80
8.	STAIN Malang	4	1,80
9.	Surabaya	3	1,35
10.	Banjarmasin	2	0,90
11.	Aceh	2	0,90
	Total	222	100

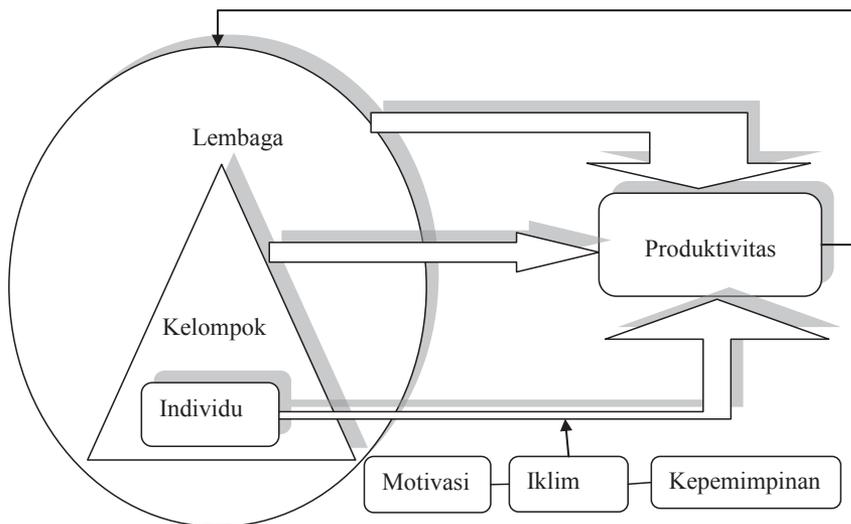
Sementara, Engkoswara⁴⁷ menjelaskan banyaknya faktor yang dapat memberikan kontribusi terhadap kemajuan sebuah lembaga pendidikan. Setidaknya, untuk perguruan tinggi ada pimpinan, dosen, mahasiswa, staf TU, pustakawan, laboran, teknisi, dan mahasiswa. Orang ini harus bekerja sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas dengan mengedepankan prinsip profesionalitas. Mereka adalah orang-orang terpenting yang dapat menunjukkan produktivitas secara nyata. Mereka bekerja ditopang oleh sumber-sumber lain yang menjadi variabel pendukung utama yaitu: adanya alat, sumber, media, untuk dipergunakan bagi pengaturan proses belajar mengajar yang memerlukan adanya kurikulum, strategi pembelajaran, dan evaluasi.

Schermerhorn menjelaskan bahwa produktivitas lembaga terdiri dari dua faktor utama: Pertama, produktivitas kelompok dan kedua produktivitas individu. Kedua faktor ini saling memberikan sumbangan terhadap peningkatan produktivitas lembaga. Dalam sebuah lembaga pendidikan, termasuk perguruan

⁴⁷Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, hlm. 43

tinggi, kedua komponen ini memegang peran yang sangat penting dalam memajukan dan meningkatkan produktivitas lembaga atau perguruan tinggi. Oleh karena itu seorang pemimpin di lembaga pendidikan tinggi jika ingin meningkatkan produktivitas lembaganya, maka ia harus memperhatikan dan meningkatkan produktivitas kelompok dan produktivitas individu. Gambar berikut ini seperti yang telah dijelaskan pada bab satu terdahulu.

Gambar: 2. 1 Produktivitas individu Mempengaruhi Produktivitas Lembaga



4. Pengukuran Produktivitas Dosen

Untuk keperluan pengukuran produktivitas dosen dalam penelitian ini akan digunakan kriteria yang telah dirumuskan oleh pemerintah lewat peraturan pemerintah nomor 37 tahun 2009 tentang dosen sebagaimana yang telah disebut di atas. Namun di sini akan dirinci bagaimana tugas dan fungsi dosen itu dalam kehidupan profesinya.

Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Sedangkan profesor atau guru besar adalah dosen dengan jabatan akademik tertinggi pada satuan pendidikan tinggi dan mempunyai kewajiban khusus menulis buku dan karya ilmiah serta menyebar luaskan gagasannya untuk mencerdaskan masyarakat. Tugas utama dosen tersebut adalah melaksanakan tridharma perguruan tinggi dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12

sks dan paling banyak 16 sks pada setiap semester sesuai dengan kualifikasi akademiknya dengan ketentuan sebagai berikut. (1) Tugas melakukan pendidikan dan penelitian paling sedikit sepadan dengan 9 sks yang dilaksanakan di perguruan tinggi tersebut; (2) Tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dapat dilaksanakan melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan atau melalui lembaga lain sesuai dengan perundang-undangan; (3) Tugas penunjang tridharma perguruan tinggi dapat diperhitungkan sksnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan; (4) Tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dan tugas penunjang paling sedikit sepadan dengan 3 sks; (5) Tugas melaksanakan kewajiban khusus profesor sekurang-kurangnya sepadan dengan 3 sks setiap tahun.

Tugas dan tanggungjawab dosen ini diperinci lagi dengan indikator yang cukup jelas, sebagai berikut ini: (1) Melaksanakan perkuliahan/tutorial dan menguji serta menyelenggarakan kegiatan pendidikan di laboratorium, praktek keguruan, praktek bengkel/studio/kebun percobaan/teknologi pengajaran; (2) Membimbing seminar mahasiswa; (3) Membimbing kuliah kerja nyata (KKN), praktek kerja nyata (PKN), praktek kerja lapangan (PKL); (4) Membimbing tugas akhir penelitian mahasiswa termasuk membimbing, pembuatan laporan hasil penelitian tugas akhir; (5) Pengujian pada ujian akhir; (6) Membimbing kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan; (7) Mengembangkan program perkuliahan; (8) Mengembangkan bahan pengajaran; (9) Menyampaikan orasi ilmiah; (10) Membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan; (11) Membimbing dosen yang lebih rendah jabatannya; (12) Melaksanakan kegiatan data sering dan pencangkakan dosen.

Tugas melakukan penelitian merupakan tugas di bidang penelitian dan pengembangan karya ilmiah yang dapat berupa: (1) Menghasilkan karya penelitian; (2) Menterjemahkan/menyadur buku ilmiah; (3) Membuat rancangan dan karya teknologi; (4) Membuat rancangan karya seni.

Tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dapat berupa: (1) Menduduki jabatan pimpinan dalam lembaga pemerintahan/pejabat negara sehingga harus dibebaskan dari jabatan organiknya; (2) Melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat; (3) Memberikan latihan/penyuluhan/penataran pada masyarakat; (4) Memberikan pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan; (5) Membuat/menulis karya pengabdian kepada masyarakat

Tugas penunjang tridharma perguruan tinggi dapat berupa: (1) Menjadi anggota dalam suatu panitia/badan pada perguruan tinggi; (2) Menjadi anggota panitia/badan pada lembaga pemerintahan; (3) Menjadi anggota organisasi profesi; (4) Mewakili perguruan tinggi/lembaga pemerintah duduk dalam panitia antar lembaga; (5) Menjadi anggota delegasi nasional ke pertemuan internasional; (6) Berperan serta aktif dalam pertemuan ilmiah; (7) Mendapat tanda jasa dan penghargaan; (8) Menulis buku pelajaran SLTA kebawah; (9) Mempunyai prestasi di bidang olah raga /kesenian/sosial. Kewajiban khusus profesor menurut pasal 49 ayat 2 undang-undang republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen adalah: (1) Menulis buku; (2) Menghasilkan karya ilmiah dan; (3) Menyebarkan gagasan.

B. Persepsi

1. Konsep persepsi

Kata persepsi dalam bahasa Inggris adalah *perception* yang mengandung arti: pengertian, tanggapan, daya memahami atau daya menanggapi. J.P. Chaplin dalam Hamdani⁴⁸ mengartikan persepsi sebagai: 1) proses mengetahui atau mengenal objek dan kejadian objektif dengan bantuan indera. 2) kesadaran dari proses-proses organis. 3) suatu kelompok penginderaan dengan penambahan arti-arti yang berasal dari pengalaman di masa lalu. 4) variabel yang menghalangi atau ikut campur tangan, berasal dari kemampuan organisme untuk melakukan pembedaan di antara perangsang-perangsang. Sedangkan Danny dan Schumacher⁴⁹ menjelaskan persepsi adalah *perception is the process of determining the meaning of the stimuli that impinge upon us*. Berdasarkan pengertian ini persepsi terdiri dari dua aspek informasi. Pertama aspek informasi dari luar dan persepsi berdasarkan informasi dari dalam diri seseorang. Hal ini juga sekaligus mengatakan bahwa persepsi tergantung kepada dua hal tersebut pertama diri orang itu sendiri dan kedua dari objek yang dipersepsi. Namun Danny menyimpulkan bahwa *perception is a cyclic process of orientation, feature extraction, and comparison to memory, and then additional orientation, feature extraction, and comparison*.

⁴⁸Hamdani Bakran Adz-Dzakiey, *Psikologi Kenabian: Menghidupkan Potensi dan Kepribadian Kenabian dalam Diri* (Yogyakarta: Beranda Publishing, 2007), hlm. 303

⁴⁹Danny R. Moates and Gary M. Schumacher, *An Introduction to Cognitive Psychology* (California: Wadsworth Publishing Company, 1980), hlm. 16

Ronald E. Smith⁵⁰ dan kawan-kawan menjelaskan bahwa perception is in sense a search for the best interpretation of sensory information we can arrive at based on our knowledge and previous experience. Sedangkan Nanang Fattah⁵¹ mendefinisikan bahwa persepsi memang berarti penerimaan dan pernyataan dari suatu kebijakan melalui penglihatan, pendengaran, rabaan, dan membaui yang terlibat sehingga pemahaman itu menjadi suatu interpretasi. Pareek dalam Alex Sobur⁵², menjelaskan persepsi dapat didefinisikan sebagai proses menerima, menyeleksi, mengorganisasikan, mengartikan, menguji, dan memberikan reaksi kepada rangsangan panca indera atau dunia.

Dari definisi yang telah dipaparkan dapat dikatakan bahwa persepsi adalah proses pengorganisasian, penginterpretasian terhadap stimulus dan merupakan respons yang terintegrasi dalam diri seseorang. Stimulus dalam persepsi dapat datang dari dalam diri atau datang dari luar diri seseorang. Semetara itu media yang digunakan untuk mempersepsi itu adalah alat indra manusia itu sendiri termasuk pikirannya, perasaannya serta pengalaman-pengalaman yang pernah dihadapinya ikut memberikan warna terhadap persepsi yang terbentuk dalam diri seseorang. Sehingga Rita L. Atkinson⁵³ menjelaskan bahwa persepsi adalah peristiwa kompleks sifatnya, ia tidak seperti peristiwa sensorik sederhana, yang dapat dijelaskan dengan peristiwa sekeliling dalam sensorik, fenomena persepsi dianggap tergantung pada proses yang lebih tinggi. Ia berkaitan dengan proses kognitif seperti ingatan, berfikir, bahkan perasaan.

2. Instrumen persepsi

Yang dimaksud dengan instrumen persepsi adalah alat atau media yang digunakan oleh manusia dalam berpersepsi dan berpengetahuan dalam aktivitas untuk mencapai suatu pengetahuan, wawasan, dan wacana yang menyakinkan dalam berbagai macam persoalan. Oleh karena itu manusia menggunakan beberapa alat yang terlibat dalam proses berpersepsi, diantaranya alat indra, pikiran, dan perasaan atau hati.

Pertama, Indra. Dalam berpersepsi manusia menggunakan alat indranya untuk menerima objek yang dipersepsi. Alat indra inilah yang mengirim objek yang

⁵⁰ Ronald E. Smith, Irwin G. Sarason, and Barbara R. Sarason, *Psychology: The Frontiers of Behavior* second edition, (New York: Happer and Row Publishers, 1982), hlm. 150

⁵¹Nanang Fattah, *Analisis Kebijakan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 22

⁵² Alex Sobur, *Psikologi Umum dalam Lintas Sejarah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2003), hlm. 446

⁵³Rita L. Atkinson dkk, *Introduction to Psychology*, terj. Nurjannah Taufiq dan Rukmini Barhana, *Pengantar Psikologi*, (Jakarta: Erlangga, 1983), hlm. 201. Defisini yang hampir sama dikemukakan oleh Robert L. Solso dkk, *Cognitive Psychology*, terj. Mikael Rahardanto dan Kristianto Batuadji, *Psikologi Kognitif*, (Jakarta: Erlangga, 2008), hlm. 75

dipersepsi ke pusat kesadaran manusia yaitu otak dan hatinya. Dalam konsep Islam, Allah membekali manusia dan hewan, selain berbagai motif dan emosi, juga alat-alat yang membuat keduanya dapat mempersepsi dunia eksternal serta peristiwa-peristiwa yang terjadi disekitarnya. Demikian juga dengan alat-alat itu, manusia dan hewan dapat mempersepsi dunia internal serta perubahan-perubahan yang terjadi padanya. Alat indera yang dimaksud adalah penglihatan, pendengaran, penciuman, perasa, dan peraba. Firman Allah Swt. dalam Surat An-Nahl ayat 78 yang berbunyi:

وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ
وَالْأَبْصَرَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴿٧٨﴾

Artinya: Dan Allah mengeluarkan kalian dari perut ibu kalian dalam keadaan tidak mengetahui sesuatu pun, dan Dia memberikan kalian pendengaran, penglihatan, dan hati supaya kalian bersyukur. (Q.S.An-Nahl [16]: 78)

ثُمَّ سَوَّاهُ وَنَفَخَ فِيهِ مِنْ رُوحِهِ ۗ وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَرَ وَالْأَفْئِدَةَ ۗ قَلِيلًا مَّا
تَشْكُرُونَ ﴿٩﴾

Artinya: kemudian Dia menyempurnakan serta meniupkan ke dalamnya roh-Nya, dan Dia menjadikan kalian pendengaran, penglihatan, dan hati. Sedikit sekali yang kalian bersyukur. (Q.S As-sajdah [32]: 9)

Dari ayat tersebut dapat diketahui bahwa alat persepsi yang disebut di dalam Alquran adalah penglihatan dan pendengaran. Lalu pertanyaannya kenapa hanya dua alat ini yang disebutkan. Muhammad Usman Nadjati⁵⁴ menjelaskan alasannya, karena diantaranya: pertama, karena pentingnya pendengaran dan penglihatan dalam proses persepsi. Kedua, penyebutan pendengaran dan penglihatan cukup untuk menunjukkan urgensi semua indra dalam proses persepsi. Dalam banyak ayat Alquran, pendengaran disebutkan lebih dulu daripada penglihatan karena alasan berikut. Pertama, pendengaran lebih penting daripada penglihatan dalam proses persepsi, belajar, dan memperoleh ilmu. Manusia masih mungkin untuk belajar bahasa dan memperoleh pengetahuan bila

⁵⁴Mahammad Ustman Najati, *Alquran wa ilmun Nafsi*, terj. M. Zaka Al-Farisi, *Psikologi Alquran: Terapi Qurani dalam Penyembuhan Gangguan Kejiwaan* (Bandung: Pustaka Setia, 2005), hlm. 200

kehilangan penglihatan. Kedua, indera pendengaran akan langsung bekerja sesuai persalinan. Anak akan langsung dapat mendengar, sedangkan untuk melihat anak membutuhkan waktu. Ketiga, indera pendengaran melaksanakan fungsinya secara terus menerus tanpa henti, sedangkan penglihatan adakalanya berhenti melaksanakan fungsinya ketika manusia tidur. Keempat, indera pendengaran dapat mendengar semua suara, sedangkan indera penglihatan hanya dapat berfungsi dalam cahaya terang.

Kedua, Pikiran atau Akal. Dengan akal pikiran yang sehat dan cerdas seseorang dapat dengan mudah mengambil suatu pengetahuan, pemahaman, penganalisaan, perbandingan, penyimpulan, dan mengambil hikmah dari apa-apa yang telah diterima oleh hati dan indera. Ketiga, Hati. Hati adalah alat yang dapat digunakan untuk berpersepsi, mamahami, bahkan merasakan sesuatu yang ada di dalam diri manusia itu ataupun apa yang ada di luar dirinya. Hati bahkan di dalam Alquran dikatakan sebagai alat untuk memahami sesuatu.

وَلَقَدْ ذَرَأْنَا لِجَهَنَّمَ كَثِيرًا مِّنَ الْجِنِّ وَالإِنسِ ۗ لَهُمْ قُلُوبٌ لَّا يَفْقَهُونَ بِهَا وَهُمْ
 أَعْيُنٌ لَّا يُبْصِرُونَ بِهَا وَهُمْ ءَاذَانٌ لَّا يَسْمَعُونَ بِهَا ۗ أُولَئِكَ كَالْأَنْعَامِ بَلَّ هُمْ أَضَلُّ
 أُولَئِكَ هُمُ الْغَافِلُونَ ﴿١٧٩﴾

Artinya: Dan sungguh akan kami isi neraka jahannam banyak dari kalangan jin dan manusia. Mereka memiliki hati, tetapi tidak dipergunakannya untuk memahami ayat-ayat Allah, dan mereka memiliki mata tapi tidak dipergunakannya untuk melihat tanda-tanda kekuasaan Allah, dan mereka mempunyai telinga tapi tidak dipergunakannya untuk mendengar ayat-ayat Allah. Mereka seperti hewan ternak, bahkan lebih sesat lagi. Mereka itulah orang-orang yang lengah. (Q.S. Al-A'raf [7]: 179)

3. Proses Persepsi

Proses persepsi terjadi ketika individu memperhatikan: melihat, mendengar, dan merasakan objek baik dalam diri maupun di luar diri individu tersebut. Lebih lengkap Danny and Schumacher⁵⁵ enam proses persepsi, lebih jelas ia mengatakan six major information-processing components are involved. These are the sensory receptors, sensory registers, permanent memory, patter recognition processes, attention, and working memory. Proses persepsi itu terjadi pertama kali pada *sensory receptors*, pada tahap ini objek masuk ke dalam alat indera apakah

⁵⁵ Danny R. Moates and Gary M. Schumacher, *An Introduction to Cognitive Psychology*, hlm. 9

itu penglihatan oleh mata, pendengaran oleh telinga, atau juga lidah dan kulit. Reseptor ini pertama kali menerima objek yang ia tangkap. Kemudian objek diteruskan ke sensorik register. Setelah objek masuk ke dalam diri manusia kemudian didaftar di sensori register dan diproses. Dalam proses itu apakah objek itu akan diteruskan atau tidak, maka untuk mengambil keputusan diteruskan atau tidak, di sini sudah dipengaruhi oleh perhatian dan di sini telah terjadi proses kejiwaan yang sangat kompleks, apabila individu memberikan perhatian terhadap objek maka ia diproses di dalam otak, kemudian otak meneruskan untuk disimpan atau diabaikan saja. Jika objek itu akan diproses atau dilanjutkan, maka objek itu diteruskan dan disimpan di *permanent memory*. Dalam teori ini objek yang telah sampai ke dalam *work term memory* itu diteruskan ke *working memory*. Dari sinilah informasi itu dikeluarkan lagi berupa tingkah laku: perkataan dan perbuatan.

Alex Sobur⁵⁶ menjelaskan bahwa dari segi psikologis dikatakan tingkah laku seseorang merupakan fungsi dari cara dia memandang. Oleh karena itu, untuk mengubah tingkah laku seseorang, harus dimulai dari mengubah persepsinya. Sedangkan proses persepsi terdapat tiga komponen utama sebagai berikut: (1) Seleksi adalah proses penyaringan oleh indera terhadap rangsangan dari luar, intensitas dan jenisnya dapat banyak atau sedikit. (2) Interpretasi adalah proses mengorganisasi sehingga mempunyai arti bagi seseorang. Dalam proses interpretasi ini banyak hal yang mempengaruhi individu, misalnya, pengalaman masa lalu, sistem nilai yang dianut, motivasi, kecerdasan, dan lain sebagainya. (3) Interpretasi dan persepsi kemudian diterjemahkan ke dalam bentuk tingkah laku.

Udai Pareek dalam Alex Sobur menjelaskan proses persepsi sebagai berikut (1) Proses menerima rangsangan. Proses pertama dalam persepsi adalah menerima rangsangan atau objek dari berbagai sumber, berupa penglihatan, pendengaran, penciuman, merasakan, sentuhan. Di perguruan tinggi, para dosen merasakan kondisi kerja mereka berdasarkan apa yang mereka lihat dan apa yang mereka rasakan dari keadaan tempat kerja. (2) Proses penyeleksian rangsangan. Pada tahap ini individu menyeleksi objek yang masuk ke dalam dirinya, sebab tidak semua objek yang masuk itu diproses oleh seseorang. Ada objek yang dilewatkan begitu saja oleh individu, ada objek yang diproses lebih lanjut oleh individu. Dalam hal memproses objek lebih lanjut, seseorang dipengaruhi oleh dirinya sendiri dan juga oleh faktor luar dirinya. Adapun faktor dalam diri individu, Seseorang dipengaruhi oleh kebutuhan psikologis orang yang berpersepsi; latar belakang orang

⁵⁶ Alex Sobur, *Psikologi Umum dalam Lintas Sejarah*, hlm. 447

yang berpersepsi; pengalaman; kepribadian; sikap dan kepercayaan umum, serta penerimaan diri. Sedangkan faktor luar diri individu itu mencakup: intensitas objek; ukuran; pada umumnya benda-benda yang lebih besar lebih menarik perhatian orang daripada yang kecil; kontras, seseorang yang bekerja dengan cara biasa saja kurang menarik perhatian orang ketimbang seseorang yang bekerja secara berbeda; gerakan; ulangan; keakraban; dan sesuatu yang baru. (3) Proses pengorganisasian. Pada proses ini individu mengorganisasi atau menyusun objek yang masuk. Dalam proses ini ada tiga dimensi utama, yakni: pengelompokkan; bentuk timbul dan latar; dan kemantapan persepsi. (4) Proses penafsiran. Setelah objek diterima dan diatur, selanjutnya individu menafsirkan data tersebut dengan berbagai cara. Dikatan bahwa telah terjadi persepsi setelah data itu ditafsirkan. Persepsi pada pokoknya memberikan arti pada berbagai data dan informasi yang diterima. (5) Proses pengecekan. Pada tahap ini individu kembali mengecek apakah penafsiran yang dilakukan benar atau salah. Proses ini dapat terjadi sepanjang waktu, jika penafsiran itu benar maka persepsi itu akan bertahan dan jika persepsi itu salah maka ia akan berubah dan dirobah sendiri oleh individu. Biasanya pengalaman berinteraksi dengan orang lain, membaca buku, informasi yang masuk dalam perspektif lain akan membuat persepsi orang akan berubah. (6) Proses reaksi. Tahap terakhir dari persepsi adalah beraksi terhadap objek yang diterima. Reaksi seseorang bisa dalam bentuk tersembunyi dan nyata. Reaksi tersembunyi bisa berbentuk sikap atau pendapat, sedangkan tindakan nyata berupa tindakan atau perilaku nyata sehubungan dengan persepsi tersebut. Suatu gejala yang telah menarik perhatian sehubungan dengan tindakan tersembunyi selanjutnya akan terjadi "pembentukan kesan". Pembentukan kesan adalah cara seseorang menerima membentuk kesan tertentu atas objek. Individu akan membentuk kesan terhadap objek menurut ciri-ciri objek yang ia terima.

Dalam berpersepsi seseorang sangat dipengaruhi oleh perhatiannya. Perhatian berfungsi sebagai pengarah terhadap rangsangan-rangsangan atau objek yang masuk ke dalam diri individu. Perhatian itu sendiri dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dibedakan secara garis besar kepada faktor dari dalam diri dan faktor dari luar diri individu tersebut. Faktor dari dalam diri individu adalah dapat berupa motif yang dimiliki, kesediaan, dan harapan terhadap objek yang dipersepsi. Sedangkan faktor dari luar adalah faktor yang berasal dari objek yang diamati, yakni intensitas atau ukuran, kontras, pengulangan, dan gerakan. Sedangkan Stephen P. Robbins⁵⁷ menjelaskan setidaknya ada tiga faktor yang mempengaruhi

⁵⁷Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, terj. Benyamin Molan, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Indeks, 2007), hlm. 170

seseorang dalam berpersepsi, yakni pelaku persepsi sendiri, objek atau target yang dipersepsikan, dan situasi di mana persepsi itu terjadi. Untuk lebih jelasnya faktor tersebut dapat dilihat ke dalam gambar berikut ini:

Gambar 2. 2 Faktor Persepsi



C. Motivasi Kerja

1. Konsep Motivasi Kerja

Sebelum menjelaskan motivasi kerja terlebih dahulu dijelaskan motivasi secara umum. Istilah motivasi baru digunakan sejak awal abad dua puluh selama beratus-ratus tahun, pandangan utama para pakar filsafat dan teologi ialah bahwa manusia adalah makhluk rasional dengan intelek yang memiliki tujuan dan menentukan sederetan perbuatan secara bebas. Nalarlah yang menentukan apa yang dilakukan manusia, dan konsep motivasi tidaklah perlu. Manusia bebas untuk memilih, dan pilihan ada yang baik dan ada yang buruk, tergantung kepada inteligensi dan pendidikan individu itu. Dalam perkembangannya para pakar filsafat menganut pandangan mekanistik tentang perilaku dan berpendapat bahwa

perbuatan timbul dari kekuatan internal atau eksternal, di luar kontrol manusia itu sendiri. Pada abad ke tujuh belas, Hobbes dalam Atkinson⁵⁸ menyatakan bahwa apapun alasan yang diberikan seseorang untuk perilakunya, sebab-sebab terpendam dari semua perilaku itu adalah kecenderungan untuk mencari kesenangan dan menghindari kesusahan. Doktrin hedonisme ini masih memegang peran penting dalam beberapa teori motivasi.

Istilah motivasi berasal dari bahasa latin yang berarti bergerak. Sasaran motivasi adalah penyebab atau alasan yang membuat orang melakukan apa yang ia lakukan. Bagi para psikolog motivasi merujuk kepada suatu proses dalam diri manusia atau hewan yang menyebabkan organisme bergerak menuju suatu tujuan, atau bergerak menjauh dari situasi yang tidak menyenangkan. Motif tersebut adalah motif untuk memenuhi kebutuhan fisiologis, misalnya memakan roti untuk mengurangi rasa lapar, atau motif untuk memenuhi ambisi psikologis⁵⁹. Muhibbin Syah menjelaskan bahwa motivasi adalah keadaan internal organisme baik manusia ataupun hewan yang mendorongnya untuk berbuat sesuatu. Dalam perkembangan selanjutnya, motivasi dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu: 1) motivasi intrinsik; 2) motivasi ekstrinsik. Motivai intrinsik adalah hal dan keadaan yang berasal dari dalam diri manusia itu sendiri yang dapat mendorongnya untuk melakukan sesuatu atau tidak. Adapun motivasi ekstrinsik adalah hal dan keadaan yang datang dari luar individu yang juga mendorongnya untuk melakukan sesuatu atau tidak⁶⁰.

Motivasi telah mendorong orang untuk melakukan sesuatu atau tidak. Istilah motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai daya penggerak yang terdapat dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu demi mencapai tujuan. Dengan demikian motivasi adalah dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk berusaha mengadakan perubahan tingkah laku yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhannya.

Hoy dan Miskel mendefinisikan motivasi sebagai "*motivation is generally defined as an internal state that stimulates, directs, and maintains behavior*⁶¹." Jadi motivasi diartikan sebagai keadaan dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk bertingkah laku atau melakukan sesuatu atau tidak. Istilah motivasi sering digunakan secara bergantian dengan istilah motif yaitu kebutuhan, *need*, atau

⁵⁸Rita L. Atkinson dkk, *Pengantar Psikologi*, terj. Nurjannah Taufiq, (Jakarta: Erlangga, 1983), hlm. 6

⁵⁹Carole Wade dan Carol Tavis, *Psikologi*, terj. Padang Mursalin, *Psychology* (Jakarta: Erlangga, 2007), hlm. 144

⁶⁰Muhibbin Syah, *Psikologi Belajar* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), hlm. 153

⁶¹Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (New York: McGraw-Hill Companies, 2001), hlm. 156

keinginan, *want*, dorongan, *drive*, dan gerak hati, *impuls*. Manulang dalam Engkoswara⁶² menjelaskan bahwa motivasi merupakan pengembangan dari kata "motif", yang artinya adalah suatu tenaga atau dorongan yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak. Motivasi adalah suatu proses untuk menggiatkan motif-motif menjadi perbuatan atau tingkah laku untuk memenuhi kebutuhan dalam mencapai tujuan.

Dalam perspektif Islam, motivasi adalah dorongan ketuhanan yang menghidupkan spirit untuk merespon berbagai hal yang terimplementasi pada perbuatan dan tindakan yang nyata. Motivasi dalam perspektif Islam adalah Allah Swt. Dialah maha pendorong manusia untuk melakukan segala kebaikan dan kebenaran. Semakin besar keyakinan seseorang kepada Tuhan maka semakin besar pula hadirnya daya motivasi itu. Semakin bersih dan suci jiwa dan qalbu, maka semakin besar pulalah titah ketuhanan menyeru, mengajak dan mendorong diri kepada perbaikan demi perbaikan⁶³.

Sehubungan dengan motivasi kerja, dijelaskan terlebih dahulu konsep kerja. Kerja dan bekerja dewasa ini bukanlah seperti pandangan konservatif bahwa kerja jasmaniah adalah bentuk hukuman sehingga tidak disukai orang. Akan tetapi dewasa ini, kerja dan bekerja sudah menjadi kebutuhan. Oleh karena itu visi modern melihat kerja sebagai berikut: (1) aktivitas dasar dan dijadikan bagian esensial dari kehidupan manusia. Seperti bermain bagi anak-anak, maka kerja selaku aktivitas sosial, bisa memberikan kesenangan dan arti tersendiri bagi kehidupan orang dewasa, (2) kerja memberikan status dan mengikat seseorang kepada individu lain dan masyarakat, (3) pada umumnya, wanita maupun pria menyukai pekerjaan, jadi mereka suka bekerja, (4) moral pekerja dan pegawai tidak mempunyai kaitan langsung dengan kondisi fisik atau material dari pekerjaan, (5) insentif kerja banyak sekali bentuknya, diantaranya uang, dalam kondisi normal merupakan insentif yang paling tidak penting⁶⁴.

Dalam melakukan perkerjaan, biasanya seseorang tidak selamanya hanya dipengaruhi oleh motivasi ekstrinsik seperti memenuhi keuangan semata, tetapi motivasi intrinsik merupakan hal yang tidak dapat diabaikan. Motivasi intrinsik tersebut antara lain kebanggaan akan dirinya dapat melakukan sesuatu pekerjaan yang orang lain belum tentu mampu melakukannya, minat yang besar terhadap

⁶²Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendi dikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 209

⁶³Hamdani Bakran Adz-Dzakiy, *Psikologi Kenabian: Menghidupkan Potensi dan Kepribadian Kenabian Dalam Diri* (Yogyakarta: Beranda Publishing, 2007), hlm. 347.

⁶⁴Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hlm. 66

tugas atau pekerjaan yang dilakukannya selama ini. Oleh karena itu, motivasi kerja tidak hanya berwujud kepentingan ekonomi saja, tetapi bisa juga berbentuk kebutuhan psikis untuk lebih melakukan pekerjaan secara aktif.

Motivasi kerja merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan giat, sungguh-sungguh, bersemangat dan penuh tanggungjawab. Dosen yang mempunyai motivasi kerja akan berusaha bekerja semaksimal mungkin, serta mengarahkan semua kekuatan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Banyak pengertian yang diberikan oleh para pakar tentang motivasi kerja. Sondang P. Siagian mengartikan motivasi adalah daya dorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau atau rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga, dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya⁶⁵.

Kebutuhan hidup adalah kebutuhan yang berkaitan dengan masalah fisik, seperti makan, minum, dan perumahan yang dapat dipuaskan secara langsung dengan gaji. Kebutuhan akan keamanan dapat diwujudkan melalui pengurangan tingkat bahaya dalam pelaksanaan pekerjaan, pengurangan terhadap ancaman kemiskinan, pemberian asuransi kesehatan, asuransi cacat tubuh jika terjadi saat pekerjaan dilaksanakan. Kebutuhan akan berafiliasi, yaitu kebutuhan yang melibatkan keinginan untuk mencari teman, dan hubungan antara personal yang didasari atas saling memberi dan menerima. Kebutuhan ini memungkinkan orang berkumpul dengan mitra kerjanya. Sedangkan kebutuhan akan adanya penghargaan yakni kebutuhan yang didasari bahwa manusia membutuhkan apresiasi, penghormatan, dan status. Penghargaan seperti ini diwujudkan dalam bentuk pujian, penghargaan atas prestasi yang telah dicapai dan pengakuan atas simbol status yang dimiliki. Sedangkan kebutuhan akan prestasi dan kompetensi, yaitu kebutuhan di mana pada dasarnya manusia secara fitrah memiliki kompetensi yang mendorong untuk belajar berasosiasi dengan lingkungan di sekitarnya. Kuat atau lemahnya motivasi tersebut tergantung pada pengalaman yang dimilikinya guna mendapatkan prestasi yang diinginkan.

Selanjutnya, Kenneth dalam Hamzah B. Uno⁶⁶ menjelaskan beberapa ciri yang dapat diamati bagi seseorang yang memiliki motivasi kerja, antara lain

⁶⁵Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm. 138

⁶⁶Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hlm. 69

sebagai berikut: (1) kinerjanya tergantung pada usaha dan kemampuan yang dimilikinya dibandingkan dengan kinerja melalui kelompok, (2) memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang sulit, dan (3) seringkali terdapat umpan balik yang kongkrit tentang bagaimana seharusnya ia melaksanakan tugas secara optimal, efektif, dan efisien.

Berdasarkan beberapa pandangan yang telah dipaparkan di atas, maka dapat dikatakan bahwa inti dari pendapat mereka itu adalah sebagai berikut:

1. Para ahli teori menyajikan penafsiran yang berbeda dan menekankan pada faktor yang berbeda-beda. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat suatu rumusan yang baku tentang motivasi, dimana terdapat perbedaan pada faktor yang bervariasi.
2. Motivasi erat hubungannya dengan perilaku dan prestasi kerja. Hal ini memberi arti bahwa makin baik motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaannya maka makin baik pula prestasi kerjanya, atau sebaliknya.
3. Motivasi diarahkan untuk mencapai tujuan. Pemberian motivasi haruslah diarahkan untuk mencapai tujuan sebab itu perumusan tujuan organisasi haruslah jelas dan rasional, sebab dalam pandangan ini tersirat bahwa dalam tujuan dan sasaran organisasi telah tercakup tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi. Tercapainya tujuan dan sasaran organisasi berarti telah tercapai pula tujuan dan sasaran pribadi anggota organisasi. Oleh karena itu perumusan tujuan dan sasaran organisasi haruslah melibatkan semua unsur yang ada dalam organisasi tersebut. Seseorang akan tetap mengaitkan pemberian motivasi oleh pimpinan dengan kepentingan dan tujuan pribadi meskipun tetap dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
4. Kebutuhan. Kebutuhan adalah hal yang menonjol dalam perumusan teori motivasi. Kebutuhan adalah keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik. Artinya suatu kebutuhan yang belum terpuaskan menciptakan "ketegangan" yang pada gilirannya menimbulkan dorongan tertentu dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu.

Dalam perspektif Islam, motivasi kerja yang utama dimaksudkan untuk mengharap keridhaan Allah Swt. Sebagaimana Allah Swt berfirman dalam Surat Adz-Dzariyat ayat 58:

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥١﴾

Artinya: Dan Aku tidak menciptakan Jin dan Manusia melainkan supaya mereka menyembah-Ku. (Q.S. Adz-Zdariyat [51]: 58)

Di samping mengharapakan keridhaan Allah Swt. Islam memperhatikan kebutuhan manusia lainnya terutama yang bersifat lahiriyah atau pisik. Untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan itu manusia harus bekerja keras. Firman Allah di dalam Alquran Surat Thaha ayat 117-120.

يَتَّخِذُكُمْ وَإِنَّ هَذَا عَدُوٌّ لَّكَ وَلِزَوْجِكَ فَلَا يُخْرِجَنَّكَ مِنَ الْجَنَّةِ فَتَشْقَى ﴿١١٧﴾ إِنَّ لَكَ أَلَّا تَجُوعَ فِيهَا وَلَا تَعْرَى ﴿١١٨﴾ وَأَنَّكَ لَا تَظْمَأُ فِيهَا وَلَا تَصْحَى ﴿١١٩﴾ فَوْسَوْسَ إِلَيْهِ الشَّيْطَانُ قَالَ يَتَّخِذُكُمْ هَلْ أَدُلُّكُمْ عَلَى شَجَرَةِ الْخُلْدِ وَمُلْكٍ لَّا يَبْلَى ﴿١٢٠﴾

Artinya: Maka kami berkata, "Hai Adam, sesungguhnya ini (iblis) adalah musuh bagimu dan bagi istrimu, maka sekali-kali janganlah sampai ia mengeluarkan kamu berdua dari surga, yang menyebabkan kamu menjadi celaka. Sesungguhnya kamu tidak akan kelaparan di dalamnya dan tidak akan telanjang. Dan sesungguhnya kamu tidak akan merasa dahaga dan tidak pula akan ditimpa panas matahari di dalamnya. Kemudian setan membisikkan pikiran jahat kepadanya, dengan berkata, "Hai Adam, maukah saya tunjukkan kepada kamu pohon khuldi dan kejadian yang tidak akan binasa. (Q.S. Thaha [20]: 117-120)

Di dalam surat An-Nahl Allah juga menjelaskan kebutuhan manusia akan perumahan sebagai dasar untuk mendapatkan kenyamanan dan perlindungan dari berbagai hal yang membuatnya hidup tidak nyaman.

وَاللَّهُ جَعَلَ لَكُمْ مِنْ بُيُوتِكُمْ سَكَنًا وَجَعَلَ لَكُمْ مِنْ جُلُودِ الْأَنْعَامِ بُيُوتًا تَسْتَخِفُّونَهَا يَوْمَ ظَعْنِكُمْ وَيَوْمَ إِقَامَتِكُمْ وَمِنْ أَصْوَابِهَا وَأَوْبَارِهَا وَأَشْعَارِهَا أَثْنَا وَمِئْتًا إِلَى حِينٍ ﴿٦١﴾ وَاللَّهُ جَعَلَ لَكُمْ مِمَّا خَلَقَ ظِلْنًا وَجَعَلَ لَكُمْ مِنَ الْجِبَالِ أَكْنَانًا وَجَعَلَ لَكُمْ سَرَابِيلَ تَقِيكُمُ الْحَرَّ وَسَرَابِيلَ تَقِيكُمُ بَأْسَكُمْ ﴿٦٢﴾ كَذَلِكَ يُتِمُّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكُمْ لَعَلَّكُمْ تُسْلِمُونَ ﴿٦٣﴾

Artinya: Dan Allah menjadikan bagimu rumah-rumahmu sebagai tempat tinggal dan Dia menjadikan bagi kamu rumah-rumahnya (kemah-kemah) dari kulit

binatang ternak yang kamu merasa ringan (membawanya) di waktu kamu berjalan dan waktu kamu bermukim dan (dijadikan-Nya pula) dari bulu domba, bulu unta, dan bulu kambing, alat-alat rumah tangga, dan perhiasan (yang kamu pakai) sampai waktu (tertentu). Dan Allah menjadikan bagimu tempat bernaung dari apa yang telah Dia ciptakan, dan Dia jadikan bagimu tempat bernaung dari apa yang telah Dia ciptakan, dan Dia jadikan bagimu tempat-tempat tinggal di gunung-gunung, dan Dia jadikan bagimu pakaian yang memelihara kamu dari panas dan pakaian (baju besi) yang memelihara kamu dalam peperangan. Demikianlah Allah menyempurnakan nikmat-Nya atasmu agar kamu berserah diri (kepada-Nya). (Q.S. An-Nahl [18]: 80-81)

Allah memberikan rasa kepemilikan kepada manusia, dengan itu ia akan terdorong untuk mendapatkan kepemilikan itu. Motivasi memiliki adalah dorongan yang menganjurkan manusia untuk mencari keuntungan materi dan dunia. Sebagaimana yang diisyaratkan dalam firman Allah sebagai berikut ini:

رُئِيَ لِلنَّاسِ حُبُّ الشَّهَوَاتِ مِنَ النِّسَاءِ وَالْبَنِينَ وَالْقَنَاطِيرِ الْمُقَنْطَرَةِ مِنَ الذَّهَبِ
وَالْفِضَّةِ وَالْخَيْلِ الْمُسَوَّمَةِ وَالْأَنْعَامِ وَالْحَرْثِ ۗ ذَٰلِكَ مَتَاعُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا ۗ وَاللَّهُ عِنْدَهُ
حُسْبُ الْمَقَابِلِ ﴿١٤﴾

Artinya: Dijadikan indah pada pandangan manusia kecintaan kepada apa-apa yang diingini, yaitu: wanita-wanita, anak-anak, harta yang banyak dari jenis emas, perak, kuda pilihan, binatang-binatang ternak, dan sawah ladang. Itulah kesenangan hidup di dunia dan di sisi Allah-lah tempat kembali yang baik. (Q.S. Ali Imran [3]: 14)

Ayat di atas menjelaskan bahwa manusia mempunyai kebutuhan yang bermacam-macam untuk memenuhi kebutuhan tersebut manusia harus bekerja. Kebutuhan yang harus ia penuhi telah mendorong manusia untuk bekerja dengan keras. Hamdani⁶⁷ menjelaskan bahwa untuk mempertahankan hidup dan kehidupannya, manusia termotivasi untuk melakukan beberapa hal sebagai berikut: pertama, untuk menghilangkan rasa lapar dan haus, manusia berusaha untuk memperoleh makan dan minuman. Tentu saja dilakukan dengan cara yang menyelamatkan dirinya pula, seperti makan yang sehat, bersih, dan bergizi. Kedua,

⁶⁷Hamdani Bakran Adz-Dzakiey, *Psikologi Kenabian: Menghidupkan Potensi dan Kepribadian Kenabian Dalam Diri*, hlm. 368-369.

untuk menghindari dari bahaya binatang buas, hujan, angin, dan matahari telah mendorong seseorang untuk membangun rumah sebagai tempat tinggal untuk ia beristirahat. Ketiga, untuk menghindari dari bahaya musuh-musuhnya atau orang-orang yang jahat, maka seseorang terdorong untuk membuat pertahanan diri, seperti; membuat baju baja anti peluru, atau berlatih olah raga bela diri. Keempat, untuk menghindari sakit, seseorang terdorong untuk berusaha menjauhkan diri dari hal-hal yang dapat mendatangkan sakit fisik dengan cara berolahraga, makan, dan minum yang sehat, istirahat yang cukup dan sebagainya. Jadi jelas, untuk memenuhi kebutuhannya baik yang bersifat fisik maupun non fisik manusia telah terdorong untuk bekerja sekuat tenaga atau untuk memenuhi kebutuhannya, manusia harus bekerja.

2. Teori Motivasi Kerja

Dalam membicarakan teori-teori motivasi, akan dijelaskan beberapa teori motivasi yang umum dan sudah banyak dikenal dari kalangan teoretisi. Kelihatannya para teoretisi dalam mengembangkan teorinya terbelah menjadi dua bagian. Pertama teori yang berdasarkan pada kebutuhan sebagai kekuatan pendorong perilaku manusia. Dan yang kedua, teori yang berdasarkan kepada bukan kebutuhan.

Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Abraham W. Maslow, lebih dikenal dengan Maslow, mendasari teorinya kepada tiga asumsi dasar, yakni:

1. People are wanting being whose needs can influence their behavior. Only, unsatisfied needs can influence behavior; satisfied needs do not act as motivators
2. A person's needs are arranged in an order of importance, or hierarchy, from the basic (e.g., food and shelter) to the complex (e.g., ego and achievement).
3. The person advances to the next level of the hierarchy, or from basic to complex needs, only when the lower need is at last minimally satisfied. That is, the individual worker will first focus on satisfying a need for safe working conditions before motivated is directed toward satisfying a need for achieving the successful accomplishment of a task⁶⁸.

⁶⁸John M. Ivancevich, Andrew D. Szilagy, and Marc J. Wallace, *Organization Behavior and Performance* (California: Goodyear Publishing Company, Inc., 1977), hlm. 104

Berdasarkan asumsi dasar ini, selanjutnya Maslow membangun dan mengembangkan teorinya kedalam lima kategori kebutuhan manusia secara hirarkis, yaitu: (1) kebutuhan fisiologis, (2) kebutuhan keselamatan atau keamanan, (3) kebutuhan rasa memiliki dan sosial (4) kebutuhan harga diri, dan (5) kebutuhan aktualisasi diri⁶⁹. **Kebutuhan fisiologis**, adalah kebutuhan dasar yang harus dipenuhi oleh manusia untuk tetap hidup, karena tanpa pemenuhan kebutuhan dasar ini seseorang tidak bisa dikatakan hidup normal. Kebutuhan fisiologis ini diantaranya kebutuhan akan makan, dan kebutuhan seks. Tak perlu diragukan lagi bahwa kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan yang paling kuat. Seseorang yang kekurangan makanan, keamanan, kasih sayang dan penghargaan besar kemungkinan akan lebih banyak membutuhkan makanan dari pada yang lainnya. Desakan untuk menulis puisi, keinginan untuk memiliki mobil, keinginan untuk membeli sepatu baru, keinginan untuk membeli baju baru dan lain sebagainya, dalam bentuknya yang ekstrim, akan dilupakan untuk sementara sebelum kebutuhan fisiologis terpenuhi.

Kebutuhan fisiologis yang apabila terpenuhi akan muncul kebutuhan lainnya. Inilah yang dimaksud dengan kebutuhan manusia yang tersusun dari suatu hirarkis potensi yang relatif kuat. Ungkapan ini berarti bahwa pemuasan menjadi sama pentingnya dengan konsep kekurangan dalam teori motivasi, karena ia membebaskan organisme dari dominasi kebutuhan fisiologis yang relatif lebih tinggi, dan dengan demikian memungkinkan munculnya kebutuhan-kebutuhan lainnya yang lebih bersifat sosial. Apabila selalu dipenuhi, maka kebutuhan fisiologis, bersamaan dengan sebagian tujuannya, akan menghilang sebagai faktor penentu atau pengatur perilaku yang aktif. Sekarang kebutuhan itu hanya ada secara potensial, dalam arti bahwa ia dapat muncul kembali untuk mendominasi organisme apabila dirintangi⁷⁰.

Kebutuhan rasa aman. Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi, manusia akan meningkat kebutuhannya kepada rasa aman dan keselamatan (keamanan, kemantapan, ketergantungan, perlindungan, bebas dari rasa takut, cemas dan kekalutan, kebutuhan akan struktur, ketertiban, hukum, batas-batas, kekuatan pada diri pelindung dan sebagainya). Apa yang telah dijelaskan dalam kebutuhan fisiologis juga berlaku pada kebutuhan rasa aman ini. Organisme juga dapat didominasi seluruhnya oleh rasa aman. Kebutuhan ini mengendalikan perilaku

⁶⁹Abraham H. Maslow, revised by Robert Frager dkk, *Motivation and Personality* (New York: Longman, 1970), hlm. 15-22

⁷⁰Abraham H. Maslow, *Motivasi dan Kepribadian*, Terj. Nurul Iman, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1993), hlm. 47

organisme atau manusia. Meskipun kajian ini sebenarnya ditujukan kepada orang dewasa akan tetapi melihat kebutuhan rasa aman kepada bayi dan anak-anak lebih nampak jelas. Hal ini dikarenakan bayi dan anak-anak memberikan reaksi terhadap apa yang dia rasakan lebih spontan dan jelas. Reaksi bayi dan anak-anak terhadap ancaman rasa aman jauh lebih jelas dibandingkan dengan orang dewasa. Bayi dan anak-anak akan bereaksi secara total apabila mereka diganggu atau tiba-tiba dilepas, dikejutkan oleh suara nyaring, kilatan sinar, atau ransangan syaraf lainnya yang tidak biasa, diperlakukan dengan kasar, kehilangan pegangan dari lengan ibunya atau pegangan yang tidak kuat. Pada bayi akan dapat dilihat secara langsung terhadap berbagai penyakit jasmani, misalnya muntah, sakit perut, demam panas membuat anak merasa tidak aman.

Bukti lain bahwa anak mempunyai kebutuhan akan keselamatan. Ia menginginkan suatu dunia yang dapat diramalkan, taat hukum dan tertib. Keadaan-keadaan yang tidak adil, tidak wajar, atau tidak konsisten pada diri orang tuanya, membuat anak merasa cemas dan tidak aman. Para psikolog, guru mendapati bahwa pembolehan yang dibatasi adalah lebih baik dan lebih dibutuhkan oleh anak-anak daripada pembolehan yang tidak dibatasi. Jadi anak membutuhkan dunia yang teratur dan terstruktur, bukan sebaliknya. Percekcokan, serangan fisik, perpisahan, perceraian, atau kematian dalam keluarga mungkin akan menakutkan. Demikian juga dengan mengata-ngatainnya, berkata dengan kasar atau hukuman jasmani yang kadang-kadang membuat anak merasa panik dan merasa tidak aman.

Dari pemaparan di atas, dapat dikatakan bahwa anak pada umumnya dan begitupula dengan orang dewasa lebih menyukai dunia yang aman, tertib, dapat diramalkan, taat hukum, teratur, dapat diandalkan. Mereka tidak ingin terjadi hal-hal tidak disangka-sangka, tidak dapat diatur, kalut, atau lainnya yang berbahaya. Orang dewasa dan anak menyukai ada pelindung yang melindunginya dari bahaya⁷¹. Dalam spektrum yang lebih luas, kecendrungan untuk memeluk agama tertentu, falsafah dunia yang menyusun alam semesta dan manusia dalam suatu keseluruhan dengan pertalian yang logis, menyenangkan, berarti, sebagiannya termotivasi oleh rasa aman ini. Dalam lingkungan sosial kebutuhan akan keselamatan dapat menjadi amat penting setiap kali terdapat ancaman terhadap hukum, ketertiban, atau kesewenang-wenangan yang nyata.

Kebutuhan Rasa Memiliki dan Rasa Cinta. Setelah dua kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman terpenuhi, maka akan muncul kebutuhan akan

⁷¹*Ibid.*, hlm. 50

rasa cinta, rasa kasih, dan rasa memiliki. Manusia haus akan hubungan yang penuh kasih dengan orang-orang pada umumnya, yakni haus akan suatu tempat dalam kelompok atau keluarganya sehingga ia akan berikhtiar lebih keras untuk mencapai tujuan ini. Ia akan berusaha mendapatkan tempat lebih dari pada yang lainnya dan mungkin dengan melupakan bahwa ia pernah mencemooh cinta sebagai sesuatu yang tidak nyata. Dan merasakan perihnya rasa kesepian, pengucilan sosial, penolakan, tiadanya keramahan, dan keadaan tak menentu. Besarnya laju pertumbuhan kelompok, kelompok perkembangan pribadi, dan masyarakat sebagai termotivasi oleh rasa kehausan akan hubungan, keakraban, rasa saling memiliki. Kebutuhan untuk mengatasi perasaan alienasi, tersendiri, keadaan yang asing, dan kesepian yang meluas, yang semakin diperburuk oleh mobilitas sosial, hancurnya pengelompokan tradisional, cerai berainya keluarga, kesenjangan generasi, urbanisasi dan hilangnya keterbukaan desa yang terus berlangsung, dan hasil kedangkalan persahabatan.

Kebutuhan harga diri. Semua manusia dalam masyarakat mempunyai kebutuhan dan keinginan akan harga diri, penilaian mantap, berdasar, dan biasanya bermutu tinggi, akan rasa hormat diri, atau harga diri, dan penghargaan dari orang lain. Karenanya, kebutuhan-kebutuhan ini dapat diklasifikasi dalam dua bentuk: pertama, keinginan akan kekuatan, prestasi, kecukupan, keunggulan dan kemampuan, kepercayaan pada diri sendiri dalam menghadapi masalah serta kemerdekaan dan kebebasan. Kedua, hasrat akan nama baik atau gengsi, prestise (penghargaan dan penghormatan dari orang lain), status, ketenaran, dan kemuliaan, dominasi, pengakuan, perhatian, arti yang penting, martabat, atau apresiasi⁷².

Pemenuhan kebutuhan harga diri membawa perasaan percaya diri pada diri sendiri, nilai, kekuatan, kapabilitas, dan kelaikan, perasaan dibutuhkan dan bermanfaat bagi dunia. Akan tetapi rintangan dalam pemenuhan kebutuhan ini menimbulkan perasaan rendah diri, lemah dan tak berdaya. Pada gilirannya perasaan ini melahirkan keputusan yang mendasar atau berbagi kecenderungan kompensasi.

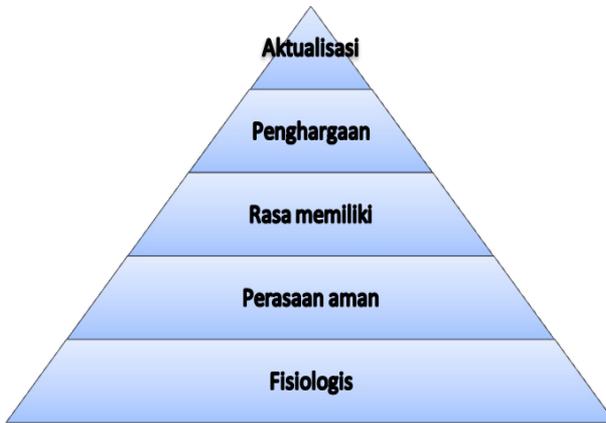
Kebutuhan aktualisasi diri. Meskipun semua perasaan ini telah terpenuhi, manusia masih sering merasa tidak puas dan kegelisahan baru akan berkembang, kecuali apabila orang telah melakukan apa yang secara individual, harus dilakukannya. Misalnya seorang guru harus mengajar, seorang penulis harus

⁷²*Ibid.*, hlm. 55

menulis, seorang musisi harus menciptakan musik dan lain sebagainya jika ia ingin tenteram.

Bentuk khusus pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri tentu saja berbeda bagi masing-masing orang, seseorang mungkin merasa aktualisasi dirinya lewat bermain sepak bola, melukis, menyanyi dan lain sebagainya. Dan munculnya kebutuhan ini biasanya setelah pemenuhan kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keselamatan, cinta dan harga diri yang ada sebelumnya. Teori Maslow dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar: 2. 3 Teori Kebutuhan Maslow



Alderfer's ERG Theory

Clayton Alderfer adalah seorang guru besar universitas Yale di Amerika Serikat. Bila Maslow mengatakan lima kebutuhan manusia secara hirarkis, Alderfer mengatakan tiga kategori kebutuhan manusia. Kebutuhan tersebut adalah: eksistensi, *existence* (E), hubungan, *relatedness* (R), dan pertumbuhan, *growth* (G)⁷³.

Kategori eksistensi, adalah kebutuhan yang berkaitan dengan pemuasan kebutuhan materi yang diperlukan dalam mempertahankan eksistensi seseorang, yang bila dikaitkan dengan teori Maslow terlihat pada kebutuhan fisiologis dan keamanan. Kebutuhan hubungan, sebagai kebutuhan peningkatan memelihara hubungan, seperti hubungan dengan keluarga, dengan sahabat, dan hubungan dengan anggota organisasi di tempat kerja. Kebutuhan akan pertumbuhan merupakan kebutuhan untuk berkembang secara intelektual, kebutuhan untuk

⁷³Thomas S. Bateman and Scott A. Snell, *Management: The new Competitive Landscape* (New York: McGraw-Hill, 2004), hlm. 406

produktif dan kreatif dengan mengarahkan segala kemampuan untuk memenuhinya.

Teori Alderfer ini didasarkan kepada tiga preposisi utama:

"(1) the less each level of need has been satisfied, the more it will be desired (i.e., need satisfaction) for example, the less existence needs (e.g., pay) have been satisfied on the job, the more they will be desired. (2) the more lower level needs have been satisfied, the greater the desire for higher level needs (i.e., desire strength) for example, the more existence needs have been satisfied for the individual worker (e.g. pay) the greater the desire for relatedness needs (e.g., satisfying interpersonal relationships). (3) the less the higher level needs have been satisfied, the more the lower level needs will be desired (i.e., need frustration) for example, the less growth needs have been satisfied (e.g., challenging work), the more relatedness will be desired (e.g., satisfying interpersonal relationships)"⁷⁴.

Sepintas kelihatan teori Alderfer mirip dengan teori yang dikembangkan oleh Maslow, namun berbeda dalam dua aspek. Pertama, meskipun urutan kebutuhan serupa, ide hirarki tidak dimasukkan. Alderfer menyatakan bahwa bila kebutuhan akan eksistensi tidak terpenuhi, pengaruhnya mungkin kuat, namun kategori-kategori kebutuhan lainnya mungkin masih penting dalam mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan. Kedua, ia juga menegaskan bahwa meskipun suatu kebutuhan terpenuhi, kebutuhan tersebut dapat langsung terus sebagai pengaruh kuat dalam keputusan. Misalnya seseorang boleh menerima gaji yang cukup besar dan pekerjaan yang aman, namun ia terus menuntut dan menginginkan peningkatan, meskipun kebutuhan eksistensi sudah terpenuhi.

Dalam kasus tersebut, satu kebutuhan yang sudah terpenuhi bisa jadi masih terus berlangsung menjadi motivasi. Sebaliknya kebutuhan akan hubungan dan pertumbuhan boleh jadi meningkat ketika terpenuhi. Semakin banyak cara yang ditemukan untuk produktif dan kreatif, semakin besar keinginan untuk produktif dan kreatif⁷⁵.

⁷⁴John M. Ivancevich dkk, *Organizational Behavior and Performance* (California: Goodyear Publishing Company, Inc. 1977), hlm.110

⁷⁵R. Wayne Pace and Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 122 bandingkan dengan Alex Sobur, *Psikologi Umum dalam Lintasan Sejarah* (Bandung: Pustaka Setia, 2003), hlm. 280

Teori Motivasi Berprestasi David McClelland

McClelland dalam Bateman and Snell⁷⁶ mengidentifikasi tiga kebutuhan dasar manusia yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, dan kebutuhan untuk berkuasa. Teori ini dikemukakan dalam bentuk rumus, yakni: *need for Achievement* (nAch), *need for Affiliation* (nAf), dan *need for power* (nPow).

Need for Achievement. Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha dalam mencapai prestasi tersebut. Kiranya tidak dapat disangkal bahwa setiap orang ingin dipandang sebagai orang yang berhasil dalam hidupnya⁷⁷. Keberhasilan itu malah mencakup seluruh segi kehidupan manusia. Misalnya keberhasilan dalam pendidikan, keberhasilan dalam membina rumah tangga yang bahagia dan sejahtera, keberhasilan dalam pekerjaan dan lain sebagainya.

Menurut David McClelland dalam Alex Sobur⁷⁸, untuk membuat sebuah pekerjaan berhasil, yang paling penting adalah sikap terhadap pekerjaan tersebut. Ia melakukan penelitian yang sangat mendalam mengenai motif dalam hubungannya dengan kebutuhan untuk berprestasi sejak akhir tahun 1940-an. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa jatuh bangunnya negara-negara beserta kebudayaannya berhubungan erat dengan perubahan pada kebutuhan untuk berprestasi.

Dalam batas tertentu, dorongan atau kebutuhan berprestasi adalah sesuatu yang ada dan dibawa sejak lahir. Namun, dipihak lain, kebutuhan berprestasi ternyata, dalam banyak hal, adalah sesuatu yang ditumbuhkan, dikembangkan, hasil dari mempelajari melalui interaksi dengan lingkungannya. Adapun lingkungan hidup yang pertama dan utama adalah keluarga, sekolah, lingkungan pergaulan, dan masyarakat pada umumnya.

Kebutuhan berprestasi, menurut McClelland dalam Alex Sobur⁷⁹, adalah suatu daya dalam mental manusia untuk melakukan suatu kegiatan yang lebih baik, lebih cepat, lebih efektif, dan lebih efisien daripada kegiatan yang dilaksanakan sebelumnya. Hal ini dapat dijelaskan lebih lanjut bahwa dalam kehidupan manusia, ada daya yang mampu mendorongnya ke arah suatu kegiatan yang hebat sehingga dengan daya tersebut, ia dapat mencapai kemajuan yang

⁷⁶ Thomas S. Bateman and Scott A. Snell, *Management*, hlm. 407. Bandingkan dengan John R. Shermehorn, *Management for Productivity*, hlm. 336

⁷⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2009), hlm. 128

⁷⁸ Alex Sobur, *Psikologi Umum dalam Lintasan Sejarah*, hlm. 284

⁷⁹ *Ibid.*, hlm. 285-286

teramat cepat. Daya pendorong tersebut disebut dengan virus mental, karena apabila berjangkit di dalam diri manusia, daya tersebut akan berkembang biak dengan cepat; dengan kata lain, daya tersebut akan meluas dan menimbulkan dampak dalam kehidupan.

McClelland kemudian mengambil cerita anak-anak sebagai bahan untuk mengukur *nAch* sebuah masyarakat modern. Alasannya, di semua negara selalu dapat dijumpai cerita anak yang diajarkan di sekolah atau diceritakan oleh orang tua mereka sebelum tidur. Juga cerita anak-anak belum dipengaruhi oleh kepetingan politik, sehingga tampil secara murni. Ia mengumpulkan sekitar 1.300 cerita anak-anak yang beredar pada tahun 1950 dari 31 negara lainnya. Cerita ini kemudian dinilai oleh para ahli berdasarkan kriteria tinggi atau rendah nilai *nAch*-nya. Hasilnya memang seperti yang diharapkan. Korelasi antara tingkat *nAch* pada cerita anak-anak tahun 1925 dan pertumbuhan pemakaian listrik di negara tersebut antara tahun 1925 sampai tahun 1950, nilainya adalah 0,50. Secara statistik, nilai ini dianggap cukup tinggi. Jadi hubungan ini jelas bukan kebetulan saja. Dengan demikian memang terdapat hubungan antara *nAch* dengan keberhasilan pertumbuhan ekonomi. Ini dibuktikan lagi dengan penelitian sejenis di negara-negara lain. *Need for affiliation*. Kebutuhan mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain. Ia merupakan kebutuhan nyata dari setiap manusia. Kebutuhan afiliasi pada umumnya tercermin pada keinginan berada pada situasi yang bersahabat dalam interaksi seseorang dengan orang lain. Kebutuhan afiliasi biasanya terpenuhi melalui kerjasama dengan orang lain.

Need for power. Menurut teori ini, kebutuhan akan kekuasaan menampakkan diri pada keinginan untuk mempunyai pengaruh terhadap orang lain. Penelitian dan pengalaman menunjukkan bahwa setiap orang ingin berpengaruh terhadap orang lain. Dengan siapa ia melakukan interaksi. Semakin besar tingkat ketergantungan orang lain terhadap seseorang, semakin besar pula pengaruh orang tersebut terhadap pihak lain itu.

Pada kehidupan sehari-hari, ketiga kebutuhan tersebut akan selalu muncul pada tingkah laku individu, hanya kekuatannya tidak sama antara kebutuhan-kebutuhan itu pada diri seseorang. Munculnya ketiga kebutuhan tersebut sangat dipengaruhi oleh situasi yang spesifik. Apabila tingkah laku tersebut didorong oleh ketiga kebutuhan, tingkah lakunya akan menampakkan ciri-ciri sebagai berikut⁸⁰:

- a. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan berprestasi akan nampak sebagai berikut: (1) berusaha melakukan sesuatu dengan

⁸⁰Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 130

- cara-cara baru dan kreatif; (2) mencari *feed back* tentang perbuatannya, (3) memilih resiko yang moderat (sedang) di dalam perbuatannya, dengan memilih resiko yang sedang masih ada peluang untuk berprestasi yang lebih tinggi; dan (4) mengambil tanggungjawab pribadi atas perbuatannya.
- b. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan persahabatan akan tampak sebagai berikut: (1) Lebih memerhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada tugas-tugas yang ada pada pekerjaannya; (2) Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerjasama dengan orang lain dalam suasana *kooperatif*; (3) Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain; dan (4) Lebih suka dengan orang lain dari pada sendirian.
- c. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan berkuasa akan tampak sebagai berikut: (1) Berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta; (2) Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan organisasi tempat berada; (3) Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise; (4) Sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari kelompok atau organisasi.

Teori Harapan Vroom

Vroom mengembangkan sebuah teori motivasi berdasarkan pada keyakinan bahwa orang dipengaruhi oleh perasaan mereka tentang gambaran hasil tindakan yang dibuat orang untuk mencapai suatu tujuan. Jika seorang individu yakin bahwa kerja keras yang ia lakukan akan menghasilkan peningkatan gaji, atau harapan yang besar maka ia akan memilih tingkah laku atau kerja itu. Kata kunci dalam teori ini adalah *expectancies, valences, outcomes, instrumentalities, dan choice*⁸¹.

Expectancy/Harapan, adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar antara "nol" sampai positif "satu"⁸². Harapan nol menunjukkan bahwa tidak ada kemungkinan sesuatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu dilakukan. Harapan positif satu menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan muncul

⁸¹Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organization Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2008), h. 223. John M. Ivancevich, dkk, *Organizational Behavior*, hlm. 113. Bandingkan dengan Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Adeducational Administration: Theory, Research, and Practice* (America: McGraw-Hill Book Co, 2001), hlm. 145

⁸² Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organization Behavior*, hlm. 223

mengikuti suatu tindakan atau perilaku yang telah dilakukan. *Valence* nilai, adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai/martabat tertentu (daya atau nilai motivasi) bagi setiap individu bersangkutan. Misalnya, peluang untuk dipindahkan keposisi dengan gaji yang lebih besar di tempat lain, mungkin mempunyai nilai bagi orang yang menghargai uang atau orang yang menikmati nilai (valensi) rendah bagi orang lain yang mempunyai ikatan kuat dengan kawan, tetangga atau kelompok kerjanya. Valensi ditentukan oleh individu dan tidak merupakan kualitas objektif dari akibat itu sendiri.

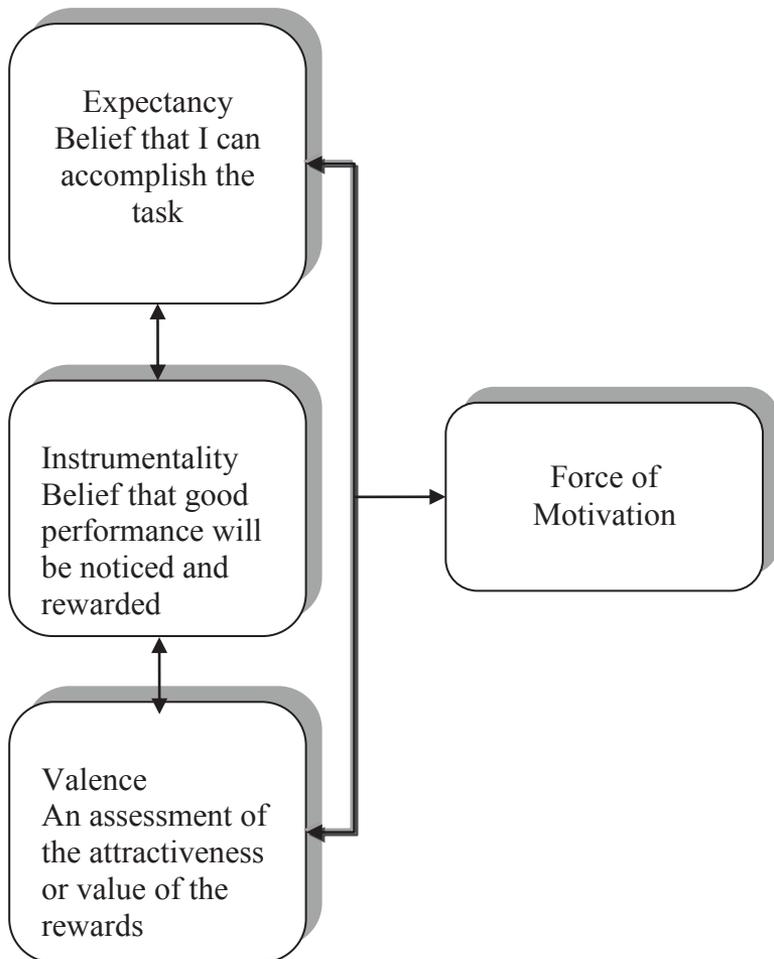
Instrumentality/pertautan, adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Victor Vroom mengemukakan bahwa pertautan dapat mempunyai nilai yang berkisar "nol dan minus satu". Hasil valensi minus satu menunjukkan persepsi bahwa tercapainya tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil tingkat pertama dan tidak mungkin timbul dengan tercapainya hasil tingkat pertama (+1) menunjukkan bahwa hasil tingkat pertama itu perlu dan sudah cukup untuk menimbulkan hasil tingkat kedua. Karena hal ini menggambarkan suatu gabungan, maka *instrumentality* dapat diperkirakan sebagai pertautan (korelasi). "Choice concerns the particular behavioral patten the individual decides upon. The individual weighs the consequences and values of each action taken as a set of possible outcomes that can be attained by choosing a particular behavior"⁸³.

Teori harapan memiliki asumsi pokok sebagai berikut: (1) Setiap individu percaya bahwa ia berperilaku dengan cara tertentu, ia akan memperoleh hal tertentu. Ini disebut sebuah harapan hasil, *outcome expectancy*. Misalnya anda mungkin percaya, atau punya suatu harapan, bahwa bila anda memperoleh skor sekurang-kurangnya 85 pada tes mendatang, anda akan dinyatakan lulus dalam kuliah. Juga, memperoleh sekurang-kurangnya B di kelas, keluarga anda akan menyetujui apa yang akan anda lakukan. Jadi dapat didefinisikan suatu harapan hasil sebagai penilaian subjektif seseorang atas kemungkinan bahwa suatu hasil tertentu akan muncul dari tindakan orang tersebut. (2) Setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini disebut valensi. Misalnya orang mungkin menghargai sebuah gelar atau peluang untuk kemajuan karir, sementara orang lain mungkin menghargai suatu program pensiun atau kondisi kerja. Valensi atau nilai sebagian aspek pekerjaan biasanya berasal dari kebutuhan internal, namun motivasi yang sebenarnya merupakan proses yang lebih rumit lagi. Jika kita dapat mendefinisikan valensi sebagai nilai yang orang berikan kepada suatu hasil

⁸³ *Ibid.*, hlm. 114

yang diharapkan. (3) Setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Hal ini disebut harapan usaha, *effort expectancy*. Misalnya, orang mungkin punya persepsi bahwa bila ia mempelajari buku ini dengan giat, ia akan memperoleh nilai 85 dalam ujian berikutnya, namun bahwa ia harus berusaha lebih giat lagi untuk mempelajari kuliah ini untuk memperoleh nilai 90. Jadi dapat didefinisikan harapan usaha sebagai kemungkinan bahwa usaha seseorang akan menghasilkan pencapaian suatu tujuan tertentu⁸⁴. Teori motivasi Vroom ini dapat lebih dipahami lewat gambar berikut ini:

Gambar: 2. 4 Teori Harap Vroom



⁸⁴R. Wayne Pace and Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi*, hlm. 124

Teori Motivasi Dua Faktor

Teori Herzberg disebut dengan *motivation-hygiene theory, two-factor theory, dual factor theory, dan simply*. Ia mencoba menentukan faktor-faktor apa yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi. Ia menemukan dua perangkat kegiatan yang memuaskan kebutuhan manusia (1) kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan (2) kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja disebut motivator. Ini meliputi prestasi, penghargaan, tanggungjawab, kemajuan atau promosi, pekerjaan itu sendiri dan potensi bagi pertumbuhan pribadi. Bila faktor-faktor ini ditanggapi secara positif, pegawai cenderung merasa puas dan termotivasi. Namun bila faktor-faktor tersebut tidak ada di tempat kerja, pegawai akan kekurangan motivasi namun tidak berarti tidak puas dengan pekerjaan mereka. Faktor-faktor yang berkaitan dengan ketidakpuasan disebut faktor-faktor pemeliharaan atau kesehatan. Faktor tersebut adalah gaji, pengawasan, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi, kebijakan organisasi, dan hubungan antar pribadi dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan di tempat kerja⁸⁵.

Herzberg memahami bahwa para pegawai menginginkan dan mengharapkan gaji yang memadai, jaminan pekerjaan, dan kehidupan pribadi, kondisi kerja yang baik, status, dan kebijakan-kebijakan perusahaan serta perilaku administrasi yang bertanggungjawab. Apabila kebutuhan dasar ini tidak terpenuhi, mereka akan mencari peluang pekerjaan di tempat lain, kemungkinan absen meningkat, hubungan kerja memburuk. Menurut Herzberg, saat kebutuhan dasar ini tidak terpenuhi, para pegawai akan merasa tidak puas dan tidak dapat dimotivasi karena perhatian mereka tertuju pada pemenuhan kebutuhan dasar. Sebaliknya, kebutuhan motivasi dalam urutan yang lebih tinggi meliputi kemajuan dan perkembangan, tanggungjawab, penghargaan, prestasi, dan kenyamanan pekerjaan itu sendiri. Tantangan terbesar dalam menerapkan teori Herzberg dalam kehidupan adalah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang.

3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas

Motivasi merupakan faktor penting untuk bekerja, oleh karena itu motivasi juga merupakan faktor penting untuk peningkatan produktivitas. Artinya apabila motivasi ditingkatkan atau meningkat, maka produktivitas juga akan meningkat. Pemimpin mempunyai tugas untuk meningkatkan dan memotivasi

⁸⁵R. Wayne Pace and Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi*, hlm. 122

karyawan agar mempunyai motivasi tinggi untuk mencapai produktivitas yang tinggi pula. Penggunaan kekuasaan dalam organisasi hendaknya ditujukan untuk peningkatan produktivitas seseorang. Implikasi penggunaan kekuasaan secara tepat agar menjadi faktor motivasional yang kuat dan sedapat mungkin positif. Artinya penggunaan kekuasaan itu mendorong para bawahan untuk meningkatkan kinerjanya, termasuk produktivitasnya⁸⁶.

Pertanyaan yang telah lama menjadi teka-teki bagi para manajer adalah kenapa sebagian orang bekerja keras, sementara yang lainnya bekerja sesedikit mungkin?. Jawabannya terletak sejauh mana orang mau mengarahkan perilaku mereka kepada suatu tujuan. Bidang ekonomi memusatkan perhatian pada efisien penggunaan sumber daya, namun, satu asumsi adalah bahwa suatu perusahaan atau organisasi secara internal efisien, yang berarti bahwa perusahaan atau organisasi menghasilkan keluaran maksimal sebagai seperangkat sumberdaya tertentu. Asumsi ini menimbulkan asumsi sampingan bahwa organisasi pasti meminimalkan biaya. Frantz mengemukakan hasil kajian produktivitas di sembilan negara, termasuk Birma, Yunani, India, Indonesia, Israel, Malaysia, Pakistan dan Thailand menunjukkan bahwa "Perubahan sederhana dalam organisasi fisik dari proses produktif suatu pabrik "menimbulkan kenaikan produktivitas kerja yang relatif besar, dan karena itu pengurangan biaya satuan yang relatif besar.

Kajian-kajian di tiga puluh satu perusahaan di Amerika Serikat dan Inggris menunjukkan bahwa produktivitas kerja Amerika Serikat adalah rata-rata, pada tahun 1962, 120 persen lebih besar daripada Inggris, namun dalam kasus-kasus di mana peralatan hampir identik masih terdapat perbedaan utama dalam keluaran per pekerja, yang menunjukkan bahwa faktor-faktor lain selain alokasi sumber daya mungkin penting dalam menciptakan efisiensi. Faktor lain yang diidentifikasi seperti arus

kerja, metode pembayaran gaji, penyederhanaan kerja, pergantian kerja dan motivasi pekerja. Selanjutnya Faules menjelaskan perbedaan antara organisasi yang efisien-X dan yang tidak efisien-X terletak pada prinsip kebijaksanaan usaha pekerja, yang mengatakan bahwa kinerja pegawai bergantung kepada seberapa baik mereka termotivasi, sedangkan teori ekonomi tradisional mengasumsikan bahwa usaha kerja adalah tetap⁸⁷.

⁸⁶Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas*, hlm. 98

⁸⁷R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi*, hlm. 115

Soekidjo Notoatmodjo⁸⁸ menjelaskan bahwa keberhasilan suatu institusi atau perusahaan ditentukan oleh dua faktor utama, yakni sumber daya manusia, karyawan atau tenaga kerja, sarana dan prasarana pendukung atau fasilitas kerja. Dari kedua faktor utama tersebut, sumberdaya manusia atau karyawan lebih penting daripada sarana dan prasarana pendukung. Secanggih dan selengkap apapun fasilitas yang dimiliki oleh suatu organisasi kerja, tanpa adanya sumber daya manusia yang memadai, baik jumlah maupun kemampuannya, maka niscaya organisasi tersebut tidak dapat berhasil mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi.

Berkaitan dengan produktivitas karyawan, Notoadmodjo mengutip pendapat Gibson, bahwa produktivitas seseorang ditentukan oleh tiga faktor: pertama variabel individu; yang terdiri dari: pemahaman terhadap pekerjaannya, pengalaman kerja, latar belakang keluarga, tingkat sosial ekonomi, dan faktor demografi (umur, jenis kelamin, etnis, dan sebagainya). Kedua, variabel organisasi, yang antara lain terdiri dari: kepemimpinan, desain pekerjaan, sumberdaya yang lain, struktur organisasi, dan sebagainya. Ketiga, variabel psikologi, yang terdiri dari persepsi terhadap pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, motivasi, kepribadian, dan sebagainya.

Sedangkan Stoner dalam Soekidjo⁸⁹ menjelaskan produktivitas seseorang karyawan atau tenaga kerja dipengaruhi oleh: motivasi, kemampuan, faktor persepsi. Baik Gibson maupun Stoner berpendapat bahwa motivasi adalah merupakan faktor yang berpengaruh dalam peningkatan produktivitas karyawan atau tenaga kerja. Oleh sebab itu, dalam rangka upaya meningkatkan produktivitas organisasi dan individu, maka intervensi terhadap motivasi sangat penting dan dianjurkan.

Selanjutnya, Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, menjelaskan bahwa motivasi menjadi sesuatu yang penting untuk dipahami oleh para menejer, karena motivasi merupakan faktor pendorong mengapa individu atau sumberdaya manusia dalam organisasi berperilaku dan bersikap dengan pola tertentu, termasuk juga berkaitan dengan kinerja atau produktivitas yang ditunjukkan oleh individu tersebut. Selanjutnya Griffin⁹⁰ mengatakan bahwa kinerja organisasi ditentukan oleh tiga faktor: pertama, Motivasi, yaitu yang terkait dengan keinginan untuk melakukan pekerjaan. Kedua, kemampuan yaitu kapabilitas tenaga kerja atau SDM

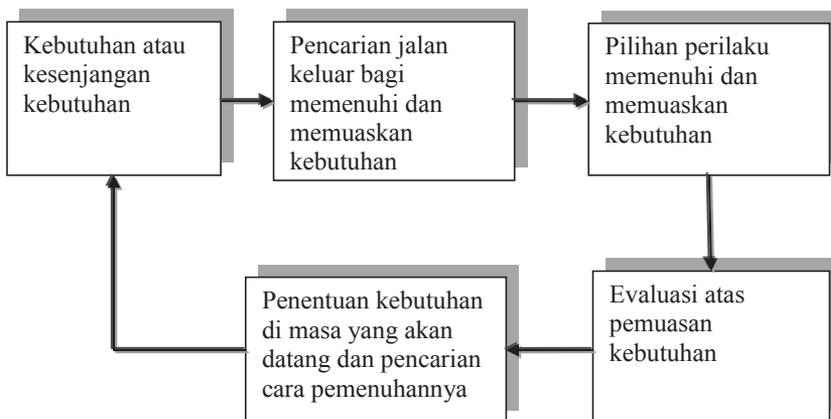
⁸⁸Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 125

⁸⁹*Ibid.* Bandingkan dengan pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Suwatno dan Donni Juni Prinas, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 170

⁹⁰Griffin, *Management*, terj. Gina Gania, (Jakarta: Erlangga, 2004), hlm. 38

untuk melakukan pekerjaan. Ketiga, lingkungan pekerjaan yaitu sumberdaya dan situasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Jika perusahaan berhadapan dengan persoalan lingkungan kerja, barangkali tidak terlalu sulit untuk melakukan langkah antisipatif dan korektif, akan tetapi lain persoalannya jika berhadapan dengan persoalan motivasi. Tidak mudah untuk menyelesaikannya, karena motivasi terkait dengan sesuatu yang tidak nampak secara kasat mata. Proses kerja motivasi dalam mendorong perilaku individu bisa dilihat berdasarkan gambar berikut ini:

Gambar 2. 5 Proses Motivasi Sebagai Pendorong Perilaku



Gambar di atas memperlihatkan motivasi mendorong perilaku dimulai ketika seseorang menyadari bahwa dirinya memiliki kebutuhan atau kesenjangan atas kebutuhan tertentu, katakanlah pendapatan yang minim. Maka akibatnya, orang tersebut kemudian melakukan tindakan pencarian jalan keluar untuk memperoleh pendapatan yang lebih baik, maka langkah berikutnya adalah orang tersebut mungkin akan melakukan pencarian kerja alternatif atau bekerja lebih keras sebagai bentuk perilaku guna memenuhi kebutuhan akan pendapatan yang memadai. Setelah kerja keras dilakukan atau pekerjaan lain didapatkan, dirinya akan mengevaluasi apakah yang didapatkannya sebagai akibat kerja keras atau pekerjaan barunya telah memenuhi keinginannya untuk memperoleh pendapatan yang lebih tinggi atau tidak. Sekiranya ya, maka ia akan menentukan kebutuhan dirinya untuk masa datang. Sebaliknya apabila belum sesuai dengan keinginannya,

maka ia akan mencari kembali alternatif guna memenuhi tuntutan kebutuhannya tersebut⁹¹.

Selanjutnya Siagian⁹² menjelaskan beberapa aspek kehidupan manusia yang mempunyai kebutuhan tertentu dan kaitannya dengan produktivitasnya. Misalnya, Manusia sebagai makhluk ekonomi, dikaitkan dengan kehidupan organisasi. Dilihat dari sudut pandang manusia sebagai makhluk ekonomi, mempunyai kebutuhan yang tidak terbatas, sedangkan kemampuan untuk memuaskannya terbatas. Pentingnya pemahaman yang tepat tentang hakikat keberadaan manusia sebagai makhluk ekonomi, terletak pada kenyataan bahwa apabila para anggota organisasi merasa yakin bahwa berbagai kebutuhan fisiknya akan terpenuhi dengan menampilkan kinerja yang memuaskan, ia akan bersedia bekerja keras dan meningkatkan produktivitas kerjanya.

Manusia sebagai makhluk sosial, pada intinya pandangan yang mengatakan bahwa manusia sebagai makhluk sosial, berarti manusia lebih memerlukan kawan dari pada musuh. Sebagai makhluk sosial, manusia hidup berdasarkan prinsip resiprositas, dalam arti "memberi dan menerima". Orang bersedia menyenangkan orang lain dengan harapan agar orang lain tersebut pada suatu saat nanti juga akan menyenangkan dirinya, tidak ada sesorangpun dari manusia ingin dikucilkan dalam kehidupan ini.

Pentingnya pemahaman tentang manusia sebagai makhluk sosial dalam organisasi, dan berusaha memelihara jaringan sosial. Manusia berusaha menemukan teori untuk memahami bentuk-bentuk jaringan dimaksud yang dikenal dengan istilah sosiometri dan sosiogram, sebagai alat menggambarannya. Pemimpin perlu memahami teknik ini, karena dengan demikian dapat mengetahui jenis-jenis jaringan yang terdapat dalam organisasi dan mengetahui jaringan yang dimaksud oleh bawahannya. Dengan demikian, maka dapat dimanfaatkan untuk memuaskan kebutuhan para bawahannya sebagai makhluk sosial, yang pada gilirannya merupakan dorongan untuk membangkitkan semangat dan keinginan untuk menampilkan kinerja yang optimal, yang termasuk peningkatan produktivitas bekerja⁹³.

Stephen P. Robbins⁹⁴ menjelaskan beberapa implikasi dari teori-teori motivasi yang telah dijelaskan di atas terhadap produktivitas organisasi atau

⁹¹Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Kencana, 2009), hlm. 236

⁹²Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas*, hlm. 99

⁹³*Ibid.*, hlm. 100

⁹⁴Stephen P. Robin, *Organization Behavior*, terj. Benyamin Molan, (Jakarta: Indeks, 2006), hlm. 245-246. Bandingkan dengan penjelasan lengkap tentang pengaruh motivasi terhadap

individu: misalnya teori hirarki kebutuhan Maslow, motivasi higienis, ERG, dan McClelland. Robin menilai bahwa yang paling kuat agaknya yang terakhir, terutama mengenai hubungan antara prestasi dan produktivitas. Jika ketiga yang lain masih mempunyai nilai, maka nilai itu berkaitan dengan penjelasan dan prediksi kepuasan kerja.

Teori penghargaan, teori ini memfokuskan diri pada variabel-variabel kinerja. Terbukti teori ini mengemukakan penjelasan yang relatif ampuh mengenai produktivitas karyawan, kemangkiran, dan keluar masuknya karyawan. Stephen menyimpulkan bahwa kekuatan teori penghargaan dalam menjelaskan produktivitas karyawan meningkat jika yang akan dikerjakan lebih rumit dan lebih tinggi dalam organisasi.

4. Pengukuran Motivasi Kerja

Penjelasan mengenai motivasi dan kerja serta penggabungan kedua kata tersebut menjadi satu sehingga membentuk pengertian baru. Motivasi kerja akan diukur dengan menanyakan kepada responden tentang pribadinya mengenai kondisi dirinya berkaitan dengan termotivasi atau tidak dia dalam bekerja. Atau menanyakan keadaan dirinya tentang hal-hal apa saja yang mendorong karyawan atau dosen dalam melaksanakan tugas-tugas keseharian mereka. Dengan kata lain untuk mengukur motivasi kerja dosen, maka akan dilihat indikator-indikator dosen atau seseorang termotivasi atau tidak dalam bekerja. Hal ini dilakukan dengan menyebarkan angket kepada responden tersebut. Kenneth mengemukakan berbagai kebutuhan yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi sebagai berikut: (1) kebutuhan hidup, (2) kebutuhan keamanan, (3) kebutuhan berafiliasi, (4) kebutuhan akan adanya penghargaan, (5) kebutuhan untuk tidak bergantung pada orang lain, dan (6) kebutuhan akan prestasi dan kompetisi⁹⁵.

Dilihat dari faktor yang mempengaruhi motivasi, Edy Sutrisno⁹⁶, membagi motivasi itu ke dalam dua bentuk: faktor interen dan faktor eksteren. Faktor interen adalah faktor yang terdapat atau berasal dari dalam diri seseorang, yang terdiri dari: (1) keinginan untuk hidup. Kebutuhan untuk hidup merupakan kebutuhan yang selalu muncul di dalam diri seseorang, ia akan melakukan apa saja untuk mempertahankan hidupnya. Keinginan untuk hidup meliputi kebutuhan:

produktivitas organisasi atau individu, Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Manajemen Prilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 1992), hlm. 15-52

⁹⁵ Kenneth, N. Wexley, Gary A. Yulk, *Organization Behavior and Personal Psychology* (Illionis: Richard D. Irwin, Inc., 1977) hlm. 76-77

⁹⁶Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 119, bandingkan dengan Hamzah B. Uno, *Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hlm. 73

memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai, dan kondisi kerja yang aman dan nyaman. (2) keinginan untuk dapat memiliki. Keinginan untuk memiliki sesuatu mendorong seseorang melakukan tindakan dan bekerja keras. Keinginan untuk memiliki kendaraan, mendorong orang untuk bekerja keras. (3) keinginan untuk memperoleh penghargaan. Seseorang mau bekerja karena ingin diakui dan dihargai oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mencurahkan segala kemampuannya, tenaganya, bahkan pengorbanan dalam bentuk uang sekalipun. (4) keinginan untuk memperoleh pengakuan, bila dirinci keinginan untuk memperoleh pengakuan, dapat berupa: adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, dan perusahaan tempat kerja dihargai oleh masyarakat. (5) keinginan untuk berkuasa. Keinginan untuk berkuasa mendorong seseorang bekerja keras untuk mendapatkannya bahkan terkadang tidak jarang orang mencapainya dengan cara-cara yang tidak baik. Kedua, kondisi di luar diri manusia itu sendiri tak kalah pentingnya mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan aktivitas. Orang bisa terdorong untuk melakukan pekerjaan dan bisa juga sebagai faktor penyebab orang tak mau bekerja. Faktor eksternal ini terdiri dari: (1) lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pekerjaan. Lingkungan kerja meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada tempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik, bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi seseorang untuk bekerja dengan baik. Sedangkan lingkungan kerja yang kotor, buruk, gelap, lembab, pengab, akan menimbulkan cepat lelah, dan penurunan kreativitas. (2) kompensasi yang memadai. Kompensasi merupakan sumber penghasilan yang utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai adalah alat yang ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. (3) supervisi yang baik. Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan penghargaan, bimbingan kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian supervisi yang baik akan menjadi daya dorong bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. (4) jaminan kerja. Karyawan mau bekerja mati-matian demi perusahaan kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. (5) status dan tanggungjawab. Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu

merupakan dambaan setiap orang dalam perusahaan, mereka tidak hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi mereka juga berharap dapat kesempatan menduduki jabatan dalam perusahaan. (6) peraturan yang fleksibel. Peraturan yang fleksibel dalam sebuah perusahaan atau institusi membuat karyawan dapat bekerja dengan sepenuh hati dan berekspresi sesuai dengan kemampuan dan potensi yang mereka miliki.

Hamzah B. Uno menjelaskan berbagai ciri yang dapat diamati bagi seseorang yang memiliki motivasi kerja, antara lain sebagai berikut: (1) kinerjanya tergantung pada usaha dan kemampuan yang dimilikinya dibandingkan dengan kinerja melalui kelompok; (2) memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang sulit; dan (3) seringkali terdapat umpan balik yang kongkrit tentang bagaimana seharusnya ia melaksanakan tugas secara optimal, efektif, efisien⁹⁷. Lebih lanjut Uno menjelaskan indikator yang dapat dilihat dalam diri seseorang yang mempunyai motivasi dalam bekerja, yaitu: tanggungjawab dalam melaksanakan tugasnya; (2) prestasi yang dicapainya; (3) pengembangan diri, serta (4) kemandirian dalam bertindak. Keempat hal tersebut merupakan indikator penting untuk menelusuri motivasi kerja seseorang.

David McClelland dalam Mangkunegara⁹⁸ mengemukakan enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu sebagai berikut: (1) memiliki tingkat tanggungjawab pribadi yang tinggi; (2) berani mengambil atau memikul resiko; memiliki tujuan yang realistis; memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan; memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan; mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan. Sedangkan Edward Murray berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut, yaitu: (1) melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya; melakukan sesuatu untuk mencapai kesuksesan; menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan; berkeinginan menjadi orang terkenal atau menguasai bidang tertentu; melakukan pekerjaan yang sukar dengan hasil yang memuaskan; mengerjakan sesuatu yang sangat berarti; melakukan sesuatu yang lebih baik daripada orang lain; menulis novel atau cerita yang bermutu.

Herzberg dalam Danim⁹⁹ mengidentifikasi enam faktor intrinsik yang disebutnya sebagai motivator atau faktor pertumbuhan. Keenamnya adalah, yaitu

⁹⁷ Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, hlm. 69

⁹⁸ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 103

⁹⁹ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 125

pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab, kemajuan dan pertumbuhan. Faktor-faktor ini menurut Herzberg, jika ada, mengakibatkan naiknya tingkat kepuasan dan motivasi kerja, Seseorang. Ia pun mengidentifikasi sepuluh faktor yang disebutnya faktor *higienis*. Kesepuluh faktor itu adalah kebijakan, administrasi perusahaan, penyeliaan, hubungan penyelia, kondisi kerja, gaji, hubungan dengan teman sebaya, kehidupan pribadi, hubungan dengan bawahan, dana keamanan. Oleh Herzberg, faktor-faktor ini, jika tidak hadir, menyebabkan ketidakpuasan kerja.

Indikator-indikator dalam motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang telah dipaparkan di atas, sangat jelas terlihat dalam teori-teori motivasi sebelumnya. Teori-teori motivasi tersebut sudah menjelaskan indikator-indikator pengukuran dalam pelaksanaannya. Jadi perumusan instrumen motivasi kerja digali dari dimensi-dimensi yang tercakup ke dalam motivasi kerja seperti yang telah dijelaskan. Untuk lebih jelasnya, indikator motivasi kerja dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel: 2.3 Kisi-kisi Motivasi Kerja

Variabel	Dimensi	Indikator
Motivasi kerja	Internal	Tanggungjawab dalam melaksanakan tugas
		Memiliki tujuan yang jelas dan menantang
		Memiliki perasaan senang dalam bekerja
		Selalu berusaha mengungguli orang lain
		Bekerja adalah ibadah
	Eksternal	Memenuhi kebutuhan hidup keluarga
		Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakan
		Bekerja ingin memperoleh insentif
		Bekerja karena perintah atasan
		Bekerja karena semata-mata aturan yang berlaku

D. Iklim Kerja

1. Konsep Iklim Kerja

Istilah iklim disini merupakan kiasan. Kiasan adalah bentuk ucapan yang di dalamnya suatu istilah atau frase yang jelas artinya diterapkan pada situasi yang berbeda dengan tujuan menyatakan suatu kemiripan, contohnya "tempat ini seperti kebun binatang". Meskipun perbandingannya figuratif, perbandingan tersebut memberi informasi mengenai isi, struktur, dan arti situasi baru tersebut. Suatu kiasan dapat memberikan gambaran yang gamblang pada tingkat kognitif, emosional, perilaku, dan menyatakan suatu bagian tertentu pada tindakan tanpa menetapkan perilaku sebenarnya.

Hoy dan Miskel¹⁰⁰ mengemukakan bahwa "organizational climate as a set of internal characteristics is similar in some respects to early descriptions of personality". Kemudian Siswanto mengemukakan bahwa iklim kerjasama merupakan suasana kerja yang terjadi dalam suatu organisasi yang diciptakan oleh bubungan antar pribadi yang diwarnai oleh rasa saling percaya, saling menghargai. Timpe mengemukakan iklim kerjasama adalah serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi dari individu-individu yang hidup dan bekerja di dalam lingkungan tersebut, dan diperlihatkan untuk mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka.

Sementara itu Renato Tugiri dalam Miskel¹⁰¹ menjelaskan bahwa iklim kerja adalah "a particular configuration of enduring characteristics of the ecology, milieu, social system, and culture would constitute a climate, as a particular configuration of personal characteristics constitute a personality". Sedangkan George Litwin and Robert Stinger mendefinisikan iklim kerja adalah " a set of measurable properties of the work environment, based on the collective perceptions of the people who live and work in the environment and demonstrated to influence their behavior", seperangkat persepsi orang-orang yang hidup dan bekerja dalam suatu lingkungan dan mempengaruhi perilaku mereka.

Iklim tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan dan dapat mempengaruhi perilaku dalam organisasi. Iklim organisasi atau kerja dapat menyenangkan dan dapat pula tidak menyenangkan, oleh karena iklim organisasi dibangun melalui kegiatan dan mempunyai akibat atau dampak bagi organisasi. Iklim organisasi yang berkualitas ditandai adanya suasana penuh semangat dan adanya daya hidup,

¹⁰⁰Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration*, hlm. 138

¹⁰¹Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Education Administration*, hlm. 18. Bandingkan dengan Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt, *Supervision: A Redefinition* (New York: McGraw Hill, 2002), hlm. 310

memberikan kepuasan kepada anggota organisasi. Jadi iklim kerja atau organisasi adalah serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan. Iklim organisasi adalah suatu terminologi yang luas mengacu kepada persepsi anggota organisasi terhadap lingkungan kerjanya secara umum. Jadi dimensi iklim kerja menunjukkan adanya rasa tanggungjawab, standar dan harapan tentang kualitas pekerjaan, *reward* yang diperoleh sebagai pengakuan terhadap prestasi, saling mendukung dalam melaksanakan pekerjaan dan semangat yang kuat dalam tim kerja¹⁰².

Iklim kerja menggambarkan suatu kiasan bagi iklim fisik. Sama seperti cuaca membentuk iklim fisik untuk suatu kawasan, cara orang bereaksi terhadap aspek organisasi menciptakan suatu iklim kerja. Iklim fisik merupakan gabungan dari temperatur, tekanan udara, kelembaban, hujan, sinar matahari, mendung, dan angin sepanjang tahun yang dirata-ratakan atas serangkaian tahun. Pertanyaan yang muncul adalah apakah iklim fisik suatu daerah mempunyai arti penting? Blumenstock sebagaimana yang dikutip Pace dan Faules menerangkan bahwa iklim fisik "mempengaruhi cara hidup kita": pakaian yang kita kenakan, makanan yang kita perlukan, rumah yang kita bangun, alat angkutan yang kita pergunakan, jenis tumbuhan dan hewan di kawasan tersebut.

Dalam perspektif Islam, iklim kerja dapat dilihat secara tegas di dalam Alquran. Diantaranya adalah iklim secara umum yang berupa tolong menolong dalam kehidupan dalam hal berbuat kebajikan atau dalam hal-hal yang baik. Secara khusus prinsip tolong menolong tersebut dapat di tarik ke dalam iklim kerja. Artinya dalam bekerja apapun pekerjaan asalkan baik, maka prinsip ini seharusnya menjadi landasan dalam melakukan pekerjaan. Sebagaimana firman Allah Swt dalam Alquran surat Al-Maidah ayat 2 yang berbunyi:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تَحِلُّوْا شَعِيْرَ اللّٰهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدٰى وَلَا الْقَلْبَدِ وَلَا
ءَامِيْنَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُوْنَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا ۗ وَاِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوْا ۗ وَلَا
تَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ اَنْ صَدُوْكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ اَنْ تَعْتَدُوْا ۗ وَتَعَاوَنُوْا عَلٰى
الْبِرِّ وَالتَّقْوٰى ۗ وَلَا تَعَاوَنُوْا عَلٰى الْاِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ شَدِيْدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

¹⁰²Saiful Sagala, *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan: Pemberdayaan Organisasi Pendidikan ke arah yang lebih Profesional dan Dinamis di Provinsi, Kabupaten/Kota dan Satuan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 130

Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar kesucian Allah, dan janganlah melanggar (kehormatan) bulan-bulan haram, jangan (menggangu) hadyu (hewan-hewan qurban) dan qalaid (hewan-hewan qurban yang diberi tanda) dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi baitul haram; mereka mencari karunia dan keredhaan Tuhannya. Tetapi apabila kamu telah menyelesaikan ihram, maka bolehlah kamu berburu. Jangan sampai kebencian (mu) kepada suatu kaum karena mereka menghalang-halangi mu dari Masjidilharam, mendorong kamu berbuat melampaui batas (kepada mereka). Dan tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan janganlah tolong menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertaqwalah kepada Allah, sungguh Allah sangat berat siksaanNya. (Q.S. Al-Maidah [5]: 2)

Ayat ini jelas mendorong untuk bekerja dengan prinsip saling tolong menolong, saling mendorong dalam bekerja. Dalam pekerjaan sebagai dosen di sebuah perguruan tinggi, prinsip tolong menolong ini seharusnya dikembangkan oleh semua unsur. Sebab mengejar kemajuan sebuah lembaga pendidikan atau kemajuan pendidikan bangsa tidak mungkin dilakukan oleh sekelompok orang saja. Memajukan lembaga pendidikan atau perguruan tinggi memerlukan kerjasama semua unsur. Dengan bersatu dan saling tolong menolong, pekerjaan yang berat terasa ringan, yang jauh terasa dekat, dan lain sebagainya.

Dari pendapat para ahli menggambarkan bahwa iklim kerja adalah serangkaian sifat lingkungan kerja yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan. Definisi tersebut menunjukkan seperangkat karakteristik internal yang dideskripsikan oleh pribadi-pribadi sebagai iklim organisasi.

2. Pengaruh Iklim Kerja terhadap Produktivitas

Iklim kerja adalah keadaan di tempat kerja baik fisik maupun non fisik yang mendukung pelaksanaan tugas dalam organisasi. Keadaan kerja yang kondusif, ruang kerja yang nyaman, *job description* yang jelas, adanya hubungan yang baik dan hangat dengan atasan maupun rekan kerja, dan adanya penghargaan bagi prestasi dan sanksi bagi yang melanggar aturan akan mendorong para karyawan atau dosen untuk bekerja dan meningkatkan produktivitas kerja. Dosen akan menunjukkan hasil kerja yang baik dalam bentuk menyelesaikan tugas sesuai wewenang dan tanggungjawabnya, mentaati prosedur

dan aturan kerja, memiliki inisiatif dalam bekerja, menjaga kualitas kerja, tanggap terhadap peningkatan tuntutan kerja, dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Apakah iklim kerja organisasi penting?. Dengan cara yang serupa iklim kerja organisasi mempengaruhi hidup seseorang: kepada siapa ia bicara, siapa yang ia sukai, bagaimana perasaannya, bagaimana kegiatan kerjanya, bagaimana perkembangannya, apa yang ingin dicapai, dan bagaimana cara menyesuaikan diri dengan organisasi. Iklim kerja penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan, dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi. Dengan mengetahui iklim suatu organisasi dapat dipahami lebih baik apa yang mendorong anggota organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu.

Poole menyatakan bahwa iklim muncul dari dan didukung oleh praktek-praktek organisasi. Kopelmant, Brief dan Guzzo membuat hipotesis dan menyatakan bahwa iklim organisasi penting karena menjembatani praktek-praktek pengelolaan sumberdaya manusia dengan produktivitas. Mereka menerangkan bahwa "bila sebuah organisasi melaksanakan suatu rencana insentif keuangan baru atau berperan serta dalam pembuatan keputusan, mungkin muncul suatu perubahan dan iklim organisasi. Perubahan iklim ini mungkin pada gilirannya, mempengaruhi kinerja dan produktivitas" pegawai. Iklim secara umum berlaku sebagai faktor-faktor penengah antara unsur-unsur sistem kerja dengan ukuran-ukuran yang berbeda keefektifan organisasi seperti produktivitas, kualitas, kepuasan, dan vitalitas¹⁰³.

Dharma berpendapat bahwa hubungan antara manusia adalah hubungan kemanusiaan yang bersifat harmonis dan tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama. Suatu organisasi perlu menciptakan iklim kerjasama yang kondusif karena organisasi tersebut memiliki tujuan yang hanya mungkin terwujud jika dilakukan oleh individu yang penuh dedikasi. Menurut Siagian untuk menciptakan dan melestarikan iklim kerjasama yang harmonis dan kondusif dalam organisasi perlu mengikuti prinsip-prinsip berikut ini: 1) saling menghargai, 2) saling menghormati, 3) saling mendukung, 4) saling berusaha menempatkan posisi pada pihak lain, dan 5) melakukan tindakan yang saling menguntungkan¹⁰⁴.

Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada hubungan kerjasama dari orang-orang yang terlibat dalam organisasi itu. Menurut Anoraga suasana kerja yang sehat dalam organisasi akan membantu individu dalam

¹⁰³R. Wayne Pace and Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi*, hlm. 155

¹⁰⁴Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumberdaya Manusia (Jakarta: Bumi Aksara, 2011)*, hlm. 348

memperoleh rasa aman, dan memungkinkan seseorang bekerja secara efektif. Suasana organisasi yang baik akan menggairahkan individu yang ada di dalamnya untuk berpartisipasi secara aktif melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Selanjutnya Siswanto mengemukakan lingkungan kerja yang kurang akrab, hubungan antara individunya mempunyai pengaruh negatif dalam melaksanakan program organisasi. Sebaliknya lingkungan kerja yang harmonis akan memperlancar pelaksanaan program organisasi. Dengan iklim kerja yang kondusif diharapkan karyawan dapat bekerja dengan produktif, penuh semangat, memiliki rasa tanggungjawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Jika iklim kerja yang ada di sebuah organisasi terjalin dengan baik maka akan dapat menunjang timbulnya kegairahan dan semangat dalam melaksanakan pekerjaan. Iklim kerjasama yang baik menurut Rahmat ditandai dengan: 1) adanya sikap saling terbuka antar personil dalam melaksanakan pekerjaan, 2) terjalinnya hubungan yang akrab antar pribadi 3) sikap saling menghargai dan 4) mendahulukan kepentingan bersama dari pada kepentingan pribadi. Dengan demikian setidaknya indikator iklim kerja yang baik itu dapat diidentifikasi sebagai berikut: 1) keakraban, 2) saling membantu, 3) penghargaan terhadap pekerjaan orang lain, 4) saling pengertian, 5) mendahulukan kepentingan bersama, dan lain sebagainya.

Organisasi membutuhkan iklim kerja yang kondusif agar dapat mencapai tujuan organisasi secara optimal dan juga dapat meningkatkan produktivitas para karyawan. Timpe mengatakan, bahwa ada dua hal yang perlu mendapat penekanan karena terkait dengan peran manajer dalam memotivasi dan produktifitas, dilihat dari sudut pandang sumberdaya manusia. Pertama, orang dapat dilatih dalam memotivasi untuk pencapaian, atau dengan kata lain motif pencapaian itu dapat dikembangkan. Kedua, iklim untuk mencapai jauh lebih peting dari pada motif pencapaian itu sendiri¹⁰⁵. Dalam bahasa lain, Siagian mengatakan bahwa premis mendasar dalam pembahasan budaya organisasi ialah kemauan, kemampuan, dan kesediaan seseorang menyesuaikan perilakunya dengan budaya organisasi, mempunyai relevansi tinggi dengan kemauan, kemampuan, dan kesediaannya meningkatkan produktivitas kerjanya¹⁰⁶.

Selanjutnya Pace melaporkan hasil penelitian Macleod, yang menyimpulkan bahwa penghuni penjara tentu saja cenderung berfikir bahwa peluang mereka satu-satunya bagi kebahagiaan dan kepuasan adalah di luar, dan banyak pegawai termasuk profesional dan eksekutif tampak menganggap waktu mereka dengan cara yang sama. Mereka memperhatikan jam dinding, melamun,

¹⁰⁵A. Dale Timpe, *Kepemimpinan*, terj. (Jakarta: Gramedia, 1991), hlm. 83

¹⁰⁶Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas*, hlm. 188

mengharapkan kepuasan dan sedikit dari pekerjaan. Pertanyaan akhir Macleod menangkap inti isu pemenuhan: apakah mengherankan bahwa produktivitas, keefektifan, dan efisiensi jauh lebih sedikit dari pada sebenarnya. Namun seperti yang ia simpulkan, majikan dapat menemukan cara untuk membuat hal itu terjadi, tidak hanya demi kebaikan cara itu sendiri, namun juga demi keefektifan, produktivitas kerja dan keberhasilan¹⁰⁷. Dari uraian di atas dapat diduga terdapat pengaruh langsung iklim kerja terhadap produktivitas dosen. Artinya semakin kondusif iklim kerja, maka akan semakin baiklah atau semakin meningkat produktivitas dosen.

3. Pengukuran Iklim Kerja

Dalam pengukuran iklim kerja hanya dapat dideskripsikan dan diukur secara tidak langsung melalui persepsi para anggota dalam suatu organisasi. Secara faktual, iklim kerja selalu ada dalam setiap organisasi. Pada umumnya iklim kerja berakibat pada setiap pekerjaan yang mereka lakukan, di mana setiap individu dapat pula mempengaruhi iklim kerja dalam sebuah organisasi.

Pengukuran iklim kerja secara operasional dalam penelitian ini adalah dengan mencari indikator-indikator dan dimensi-dimensi iklim kerja serta merumuskannya dalam bentuk instrumen penelitian. Hoy dan Miskel menjelaskan dimensi iklim kerja pada dua dimensi ekstrimitas yaitu iklim kerja terbuka dan tertutup. Dimensi iklim kerja tersebut adalah *supportive, directive, restrictive, collegial, intimate, and disengaged*. Tiga diantaranya dekat kepada iklim kerja terbuka yaitu: *supportive, collegial* dan *intimate*. Iklim kerja terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim kerja yang terbuka, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi. Sedangkan iklim kerja tertutup adalah *directive, restrictive, and disengaged*. Iklim kerja yang lain adalah *kooperatif*¹⁰⁸.

Dalam penelitian ini, iklim kerja yang menunjang dan meningkatkan produktivitas dosen yang menjadi pembahasan berikutnya, yakni. Pertama

¹⁰⁷R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi*, hlm. 129

¹⁰⁸Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Education Administration*, hlm. 192-193

supportive. Iklim kerja ini menggambarkan bahwa orang-orang dalam bekerja saling mendukung, menghargai, mendorong dan memberikan perhatian. Penghargaan dicerminkan dalam sikap respek dan kritik ditangani secara konstruktif. Orang saling menghargai kompetensi profesional. Sedangkan dalam perilaku dosen tercermin sebagai berikut: (1) para dosen saling menghargai prestasi dalam bekerja; (2) para dosen mempunyai sikap empati satu sama lainnya; dan (3) dosen saling memberikan dorongan dalam menjalankan tugas sehari-harinya.

Kedua, *collegial*. Iklim kerja kolegial menggambarkan kebersamaan, keakraban, pertemanan dalam menjalankan profesi. Dalam kehidupan sehari-hari para dosen akan terlihat sebagai berikut, yakni: (1) para dosen saling berbagi pendapat dalam menyelesaikan permasalahan yang timbul dalam kerja mereka; (2) adanya saling percaya antara satu dengan yang lainnya di kalangan dosen.

Ketiga, *intimate*. Iklim kerja ini menggambarkan suasana yang kuat dalam solidaritas, saling menghormati, dan mempunyai tingkat toleransi yang cukup tinggi. Dalam kehidupan sehari-hari para dosen akan terlihat sebagai berikut ini, (1) para dosen dalam menjalankan profesinya mempunyai tingkat solidaritas yang tinggi di antara sesama; (2) di antara dosen saling menghormati profesi masing-masing; (3) para dosen mempunyai tingkat toleransi yang cukup tinggi.

Keempat, *kooperatif*. Iklim kerja kooperatif menggambarkan tingkat kerja sama antara sesama dosen, kebersamaan, saling membantu di antara mereka dalam menjalankan dan menyelesaikan masalah mereka sehari-hari terutama dalam meningkatkan produktivitas masing-masing dosen. Iklim kerja kooperatif akan terlihat sehari-harinya sebagai berikut: (1) saling bantu antara sesama dosen, (2) rasa kebersamaan atau senasib sepenanggungan dalam berkarya, (3) adanya kerjasama dalam bekerja antara sesama dosen. Untuk lebih jelasnya indikator-indikator yang akan digunakan dalam variabel ini akan terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel: 2. 4 Kisi-kisi Iklim Kerja

Variabel	Dimensi	Indikator
Iklim kerja	Suportif	Menghargai prestasi
		Sikap simpati
		Memberi dorongan
	Kolegial	Saling berbagi
		Saling percaya
	Solidaritas	Solidaritas
		Toleransi
	Kooperatif	Saling bantu
		Kerjasama
		Senasib sepenanggungan

E. Kepemimpinan

1. Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah terjemahan dari bahasa Inggris yakni *leadership*. *Leadership is capability of persuading others to work together under their direction as a team to accomplish certain designated objectives*, kepemimpinan adalah kemampuan menyakinkan orang lain supaya bekerjasama di bawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai atau melakukan suatu tujuan tertentu¹⁰⁹. Kepemimpinan itu merupakan suatu fenomena interaksi sosial yang kompleks, dan sering kali sulit dibaca. Karenanya sebelum lebih jauh membicarakan tentang pemimpin dan kepemimpinan, maka terlebih dahulu akan dijelaskan apa itu kepemimpinan.

Gary Yukl¹¹⁰ mengimfentaris beberapa definisi kepemimpinan, sebagai berikut. Pertama, kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama. Kedua, kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin. Ketiga, kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, psikologis, dan sumber-sumber lain untuk membangkitkan, melibatkan, dan memenuhi motivasi pengikutnya. Keempat, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran. Kelima, kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (pengarahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan. Keenam, kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya untuk memenuhi proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif. Ketujuh, kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama dengan orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya. Kedelapan, adalah cara untuk mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu. Kesembilan, kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.

¹⁰⁹Viethzal Rivai dan Arvian Arifin, *Islamic Leadership: Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spritual* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009), hlm. 106

¹¹⁰Gary Yukl, *Leadership in Organization*, terj. Budi Supriyanto, *Kepemimpinan dalam Organisasi* (Jakarta: PT. Indeks, 2005), hlm. 4

Sedangkan Nanang Fattah¹¹¹ menjelaskan bahwa pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Sedangkan Nawawi¹¹² menjelaskan bahwa kepemimpinan institusi adalah proses menggerakkan, mempengaruhi, memberi motivasi dan mengarahkan orang-orang dalam organisasi atau lembaga pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Lebih lanjut Thoha¹¹³ menyatakan suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Pernyataan di atas jelas mendukung bahwa posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting, karena pemimpinlah yang bertanggungjawab atas kegagalan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah dikemukakan di atas, maka ada beberapa implikasi berkaitan dengan kepemimpinan sebagai suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Pertama, kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut. Tanpa bawahan semua sifat-sifat kepemimpinan seseorang akan menjadi tidak relevan. Kedua, kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota kelompok. Anggota kelompok itu bukan tanpa kuasa, mereka dapat dan bisa membentuk kegiatan kelompok dengan berbagai cara. Semakin besar jumlah sumber kekuasaan ada pada pemimpin, semakin besar potensinya menjadi pemimpin yang efektif. Namun ada juga kenyataan yang biasanya terlihat pada kehidupan organisasi bahwa para pemimpin pada level yang sama, dengan setumpuk kekuasaan yang sah dan sama, sangat berbeda dalam hal kemampuan mereka menggunakan kekuasaan, imbalan, paksaan, refensi atau ahli. Ketiga, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku pengikut melalui sejumlah cara. Sesungguhnya para pemimpin telah mempengaruhi karyawan untuk melakukan pengorbanan pribadi demi organisasi sehingga para pemimpin mempunyai kewajiban khusus untuk mempertimbangkan etika dari keputusan mereka.

Sebagai pemimpin suatu institusi pendidikan harus aktif, mempunyai inisiatif, mempunyai keberanian untuk menunjukkan dirinya sebagai pemimpin

¹¹¹Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 89

¹¹²Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Gunung Agung, 2001), hlm. 79-80

¹¹³Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 1

yang bijaksana. Pemimpin suatu institusi pendidikan harus bertindak sebagai pemimpin yang mampu mendorong, menggerakkan, mempengaruhi, dan mendominasi orang-orang untuk mau dan rela hati bekerja bagi tercapainya output dan tujuan organisasi¹¹⁴

Kepemimpinan dalam perspektif Islam dapat dilihat dari beberapa pandangan yang diambil dari pemahaman ayat Alquran diantaranya:

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ
بِاللَّهِ وَلَوْ ءَامَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ ۚ مِنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ
الْفَاسِقُونَ ﴿١١٠﴾

Artinya: kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang makruf dan mencegah dari yang mungkar dan beriman kepada Allah. Sekiranya ahli kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik. (Q.S Ali Imran [3]: 110)

Ayat ini dengan terang menjelaskan bahwa umat Islam itu sebenarnya pemimpin dunia atau manusia. Kepemimpinan dalam Islam itu bukan hanya memimpin umat Islam saja, akan tetapi perspektif Islam jauh lebih besar dan luas. Bukan hanya sekedar kepemimpinan merebut kekuasaan. Pemimpin dalam Islam itu adalah orang-orang terbaik di antara manusia, oleh karena itu idealnya umat Islam itu haruslah umat yang terbaik. Yang terbaiklah yang akan menjadi pemimpin. Di samping itu fungsi kepemimpinan dalam Islam itu adalah mengarahkan manusia kepada kebaikan yang universal. Bukan kepemimpinan yang mengarahkan kebaikan untuk kelompok atau golongannya saja. Sesuai dengan misi Islam itu sendiri *rahmatan lilalamin*.

2. Pendekatan Kepemimpinan

a. Pendekatan Teori Sifat Pemimpin

Studi kepemimpinan yang mencoba mengadakan identifikasi berbagai sifat para pemimpin, yakni dalam usaha untuk menjawab pertanyaan *how one becomes a leader*. Pendekatan teori ini lebih menekankan pada atribut-atribut ciri-ciri pribadi yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Dasar pemikiran dari teori ini

¹¹⁴Sukarman Purba, *Kinerja Pimpinan Jurusan di Perguruan Tinggi: Teori, Konsep dan Korelatnya* (Yogyakarta: LaksBang Pressindo, 2009), hlm. 26

adalah keberhasilan seseorang ditentukan oleh sifat-sifat atau watak, kualitas pribadi yang dimiliki oleh seorang pemimpin seperti memiliki energi yang tidak kenal lelah, intuisi kepengelolaan, pandangan pada masa depan, dan kekuatan untuk membujuk yang tidak dapat ditolak. Gary Yukl¹¹⁵ mengatakan bahwa asumsi dasar teori ini adalah beberapa orang mempunyai bakat memimpin yang memiliki ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain.

Pemimpin yang memiliki ciri kepemimpinan adalah seseorang yang memiliki kualitas diri yang baik tercermin dari sifat-sifat atau watak. Biasanya yang diharapkan oleh anggota dari pemimpinnya adalah cerdas, bijak, semangat, tanggungjawab, dan dapat dipercaya. Davis menyimpulkan empat sifat utama yang dapat mempengaruhi keberhasilan pemimpin, yaitu: (1) kecerdasan, (2) kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, (3) memotivasi diri dan dorongan berprestasi, (4) sikap-sikap hubungan manusiawi. Hicks dan Gullet menunjukkan 8 sifat kepemimpinan yang harus dimiliki pemimpin, yaitu: (1) bersikap adil, (2) memberi sugesti, (3) mendukung tercapainya tujuan, (4) katalisator, (5) menciptakan rasa aman, (6) sebagai wakil organisasi, (7) sumber inspirasi, dan (8) bersikap menghargai.

Sedangkan Ordway Tead¹¹⁶ dalam Engkoswara berpendapat bahwa peranan pemimpin akan berhasil apabila memiliki 10 sifat kepemimpinan sebagai berikut: (1) energi jasmaniah dan mental. Ia memiliki kekuatan fisik yang tangguh dan mentalitas baja yang tak pernah menyerah dalam menjalankan kepemimpinannya; (2) kesadaran akan tujuan dan arah. Ia menyadari betul memelihara tujuan dan mengupayakan keberhasilan; (3) antusiasme. Ia memiliki keyakinan dan usaha sehingga bekerja dengan optimisme yang tinggi; (4) keramahan dan kecintaan. Sikap ramah yang menguntungkan pemimpin adalah keramahan yang tulus diikuti dengan penuh kasih sayang kepada sesama; (5) integritas. Pemimpin yang memiliki integritas adalah seseorang yang memiliki kepribadian utuh yang dapat dijadikan teladan; (6) penguasaan teknis. Penguasaan pengetahuan, keterampilan, keahlian, dalam bidangnya membuat bawahan percaya dan ini menimbulkan kewibawaan; (7) ketegasan dalam mengambil keputusan. Saat mengambil keputusan, pemimpin tidak diombang ambing oleh situasi, tidak juga dapat dipermalukan dan diperalat bawahan. Ia harus tegas dalam memutuskan persoalan dengan didasari prosedur yang benar dan

¹¹⁵Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, hlm. 13

¹¹⁶Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 179. Bandingkan dengan Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Aducational Administration*, hlm. 397. Dan juga Gerry Dessler, *Management: Principles and Practices for Tomorrow's Leaders* (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004), hlm. 257.

pelaksanaan yang konsisten; (8) kecerdasan. Pimimpin yang cerdas adalah pemimpin yang mampu berfikir rasional dan menggunakan hati dalam pelaksanaan kepemimpinannya; (9) keterampilan mengajar. Ia harus mampu mendidik, melatih, dan membimbing anggota. Secara empatik; dan (10) kepercayaan. Pemimpin yang dipercaya akan disenangi dan dengan penuh rasa kerelaan anggota akan mengikuti semua perintah.

Sedangkan Kouzes dan Posner dalam Husaini¹¹⁷ mengemukakan sifat-sifat pemimpin yang diharapkan bawahan, yaitu: (1) kejujuran, (2) keluas dan pandangan, (3) kemampuan memberikan inspirasi, (4) kompetensi, (5) keadilan, (6) mau memberi dukungan, (7) berfikir luas, (8) cerdas, (9) lugas, (10) dapat diandalkan (11) berani, (12) mau bekerja sama, (13) berimajinasi, (14) peduli, (15) bertekad bulat, (16) dewasa, (17) ambisius, (18) setia, (19) dapat mengendalikan diri, dan (20) mandiri.

Dalam perspektif Islam, teori sifat ini paling banyak diulas oleh sumber ajaran Islam yang utama, yaitu Alquran. Artinya Alquran banyak sekali menjelaskan sifat-sifat seorang pemimpin. Diantaranya:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ
عَنَّهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ
الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: maka disebabkan rahmat Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertaqwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal. (Q.S. Ali Imran [3]: 159)

Ayat ini menjelaskan beberapa sifat yang harus dimiliki oleh pemimpin, diantaranya: sifat lemah lembut, tidak berhati kasar, pemaaf, mau memohonkan ampun orang yang bersalah (rendah hati), suka bermusyawarah, istiqomah dan bertawakkal. Bersikap lemah lembut, bersifat pemaaf, rendah hati dan suka bermusyawarah dalam mengambil keputusan adalah rangkaian sifat yang harus

¹¹⁷Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 299

dimiliki oleh pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan untuk menggerakkan mereka supaya mau bekerja sesuai dengan tuntutan pimpinan.

b. Pendekatan Perilaku Pemimpin

Studi kepemimpinan yang menekankan kepada berbagai perilaku pemimpin, yaitu untuk memberikan jawaban atau pertanyaan *how leader behave*. Pendekatan ini memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku bukan dari sifat-sifat pemimpin karena sifat seseorang kadang menipu penglihatan sehingga sulit diidentifikasi secara pasti. Friedler, menyatakan bahwa menjadi seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh kepribadiannya. Seseorang menjadi pemimpin karena keadaan yang bersangkutan berada pada tempat dan situasi yang tepat atau karena berbagai faktor seperti umur, pendidikan, pengalaman, serta latar belakang keluarga dan kekayaan. Bagaimana pemimpin berperilaku akan dipengaruhi oleh latar belakang pengetahuan, nilai-nilai, dan pengalaman mereka.

Mitorogo sebagaimana yang dikutip oleh Engkoswara, menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan tindakan-tindakan spesifik seseorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja anggota kelompok. Sehingga kita dapat mempelajarinya. Seperti yang dikatakan oleh Hoy dan Miskel bahwa perilaku kepemimpinan dapat dipelajari. Oleh karena itu dapat terjadi bahwa individu yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang memadai akan mampu memimpin secara lebih efektif¹¹⁸. Wahyudi menjelaskan pendekatan berdasarkan sifat mengkaji tentang perangai dan kemampuan yang menandai karakteristik pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil¹¹⁹.

Gary Yukl¹²⁰ menjelaskan hasil penelitian tentang perilaku kepemimpinan yang efektif: Pertama, perilaku yang berorientasi tugas. Para manajer yang efektif tidak menggunakan waktu dan usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti para bawahannya. Manajer yang efektif berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas seperti merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasikan kegiatan para bawahan, dan menyediakan keperluan, peralatan dan bantuan teknis yang dibutuhkan. Di samping itu manajer yang efektif memandu para bawahannya dalam menetapkan sasaran kinerja yang tinggi, tetapi realistis. Kedua, perilaku yang berorientasi hubungan. Para manajer yang efektif,

¹¹⁸*Ibid.*, hlm. 180

¹¹⁹Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran* (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 123

¹²⁰Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, hlm. 65-66

perilaku yang berorientasi tugas tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antar manusia. Para manajer yang efektif lebih penuh perhatian, mendukung, membantu para bawahan. Perilaku mendukung yang berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif meliputi memperlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah dan perhatian, berusaha memahami permasalahan bawahan, membantu mengembangkan bawahan, memajukan karir mereka, memperlihatkan apresiasi terhadap ide-ide para bawahan, dan memberikan pengakuan atas kontribusi dan keberhasilan bawahan. Studi Michigan juga menemukan bahwa manajer yang efektif cenderung menggunakan pengawasan umum daripada pengendalian ketat. Artinya para manajer menerapkan tujuan dan pedoman umum bagi para bawahan, tetapi memberikan mereka beberapa otonomi dalam memutuskan cara melakukan pekerjaan dan cara menentukan kecepatan kerja mereka. Likert menganjurkan agar manajer harus memperlakukan setiap bawahan dengan cara sedemikian rupa sehingga orang tersebut akan melihat pengalaman itu sebagai sesuatu yang mendukung dan hal tersebut akan membangun dan mempertahankan rasa harga diri dan rasa dipentingkan. Ketiga, kepemimpinan partisipatif. Para manajer yang efektif menggunakan lebih banyak supervisi kelompok daripada mengandalkan setiap bawahan sendiri-sendiri. Pertemuan kelompok memudahkan setiap partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerjasama, dan memudahkan pemecahan konflik. Peran manajer dalam pertemuan kelompok yang utama adalah harus memandu diskusi dan membuatnya mendukung, konstruktif, dan berorientasi pada pemecahan masalah. Namun, penggunaan partisipasi tidak menyiratkan hilangnya tanggungjawab, dan manajer tersebut tetap bertanggungjawab atas semua keputusan dan hasilnya.

Perhatian terhadap efisiensi tugas, hubungan manusia, dan perubahan adaptif dikonseptualisasikan sebagai tiga dimensi independen bukannya tiga kategori perilaku spesifik yang saling meniadakan. Perilaku kepemimpinan spesifik akan melibatkan campuran dari tiga perhatian atau tujuan berikut: (1) Berorientasi tugas. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan penyelesaian tugas, menggunakan personil dan sumber daya secara efisien, dan menyelenggarakan operasi yang teratur dan dapat diandalkan. (2) Berorientasi hubungan. Jenis perilaku ini terutama memperlihatkan perbaikan hubungan dan membantu orang meningkatkan kooperasi dan kinerja tim, meningkatkan kepuasan kerja bawahan, dan membangun identifikasi dengan organisasi. (3) Berorientasi perubahan. Jenis perilaku ini terutama, memperlihatkan perbaikan keputusan strategis, beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, meningkatkan fleksibilitas dan inovasi, membuat

perubahan besar di bidang proses, produk atau jasa, dan mendapatkan komitmen terhadap perubahan.

Berikut ini contoh-contoh perilaku yang berorientasi tugas, hubungan, dan perubahan. Perilaku yang berorientasi tugas: (1) mengatur aktivitas kerja untuk meningkatkan efisiensi; (2) merencanakan operasi jangka pendek; (3) menugaskan pekerjaan kepada kelompok atau perorangan; (4) menjelaskan harapan peran dan sasaran tugas; (5) menjelaskan peraturan, kebijakan, dan standar prosedur operasi; (6) Mengarahkan dana mengkoordinasikan aktivitas unit; (7) Mengawasi operasi dan kinerja; (8) Menyelesaikan masalah mendesak yang akan mengganggu pekerjaan; (9) Menekankan pentingnya efisiensi, produktivitas dan kualitas; dan (10) Menetapkan standar tinggi untuk kinerja unit.

Perilaku yang berorientasi hubungan: (1) memberikan dukungan dan dorongan; (2) memperlihatkan kepercayaan bahwa orang dapat mencapai tujuan yang menantang; (3) bersosialisasi dengan orang untuk membangun hubungan; (4) mengakui kontribusi dan keberhasilan; (5) memberikan latihan dan bantuan; (6) berkonsultasi dengan orang atas keputusan yang mempengaruhi mereka; (6) memberikan informasi kepada orang tentang tindakan yang mempengaruhi mereka; (7) membantu menyelesaikan konflik; (8) menggunakan simbol, upacara, ritual, cerita untuk membangun identitas tim; dan (9) memberi contoh dengan model perilaku yang patut dicontoh.

Perilaku yang berorientasi perubahan: (1) menerjemahkan peristiwa untuk menjelaskan kebutuhan mendesak akan perubahan; (2) mempelajari kompetitor dan orang luar untuk mendapatkan ide-ide perbaikan; (3) memimpikan kemungkinan baru yang menarik bagi organisasi; (4) mendorong orang untuk memandang masalah atau kesempatan dalam cara berbeda; (5) mengembangkan strategi baru yang inovatif yang berhubungan dengan kompetensi penting; (6) mendorong dan memudahkan inovasi dan kewirausahaan oleh orang lain; (7) mendorong dan memudahkan belajar oleh individu dan tim; (8) Bereksperimen dengan pendekatan baru; (9) Membangun koalisi orang-orang penting untuk mendapatkan persetujuan atas perubahan; (10) Membentuk gugus tugas untuk memandu implementasi perubahan; (11) Membuat perubahan simbolis yang konsisten dengan visi atau strategi baru; (12) Memberikan wewenang kepada orang untuk menerapkan strategi baru; dan (13) Mengumumkan dan merayakan kemajuan dalam menerapkan perubahan¹²¹.

¹²¹Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, hlm. 80

c. Pendekatan Kontigensi

Studi kepemimpinan yang disebut pendekatan kontigensi, yaitu suatu studi kepemimpinan yang hakikatnya berusaha untuk memenuhi jawaban atas pertanyaan *what makes the leader effective*. Bahwa yang membuat kepemimpinan itu efektif bukan hanya karena pemimpinnya itu sendiri tetapi ada variabel lain yang turut menentukan. Menurut Blanchard, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan yaitu: (1) kepribadian, pengalaman masa lampau dan harapan pemimpin; (2) harapan dan perilaku atasan; (3) tuntutan tugas yang diberikan; (4) harapan dan perilaku rekan; (5) karakteristik harapan, dan perilaku bawahan; dan (6) kultur dan kebijakan organisasi.

Para pemimpin tidak dapat memiliki seluruh sifat baik yang dipersyaratkan pendekatan sifat dan juga tidak dapat berharap satu gaya dapat efektif untuk semua situasi. Situasi dan kondisi yang dihadapi pemimpin mengharuskan pemimpin menerapkan perilaku yang berbeda-beda dari situasi ke situasi lain. Pola perilaku berbeda-beda disesuaikan dengan situasi dan kondisinya. Hersey dan Blanchard dan Fiedler adalah penganut teori pendekatan kontigensi, dengan mengembangkan kepemimpinan model situasional¹²².

Teori kepemimpinan kontigensi ini mempunyai banyak versi, diantaranya teori jalur-sasaran, teori berbagai-hubungan, teori kontigensi LPC dan teori sumber daya kognitif. Teori jalur-sasaran dari kepemimpinan. Teori ini dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku dari seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan. Menurut teori ini, pengaruh perilaku pemimpin pada kepuasan dan upaya bawahan tergantung pada aspek situasi, termasuk karakteristik tugas dan karakteristik bawahan. Variabel moderator situasional ini menentukan potensi meningkatnya motivasi bawahan dan cara dimana pemimpin harus bertindak untuk meningkatkan motivasi. Variabel situasional juga mempengaruhi pilihan bawahan akan sebuah pola perilaku kepemimpinan tertentu, yang dengan demikian mempengaruhi dampak dari pemimpin terhadap kepuasan bawahan.¹²³

Versi awal dari teori ini hanya mengandung dua perilaku pemimpin yang didefinisikan secara luas: kepemimpinan suportif (serupa dengan perhatian) dan kepemimpinan mengarahkan (serupa dengan struktur memprakarsai). Kedua perilaku pemimpin yang lainnya ditambahkan dalam versi belakangan oleh House dan Mitchell. Keempat perilaku didefinisikan sebagai berikut: (1) Kepemimpinan suportif. Memberikan perhatian terhadap kebutuhan bawahan, yang

¹²²Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, hlm.184

¹²³Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, hlm. 257

memperlihatkan perhatian akan kesejahteraan mereka dan menciptakan iklim yang bersahabat dalam unit kerja. (2) kepemimpinan mengarahkan. Membiarkan bawahan mengetahui apa yang diharapkan untuk mereka lakukan, memberikan bimbingan khusus, meminta bawahan untuk mengikuti peraturan dan prosedur, pembuatan jadwal dan mengkoordinasikan pekerjaan. (3) kepemimpinan partisipatif. Berkonsultasi dengan bawahan dan mempertimbangkan opini dan usulan mereka. (4) kepemimpinan berorientasi keberhasilan. Menetapkan sasaran yang menantang, mencari perbaikan kinerja, menekankan kinerja yang luar biasa, dan memperlihatkan keyakinan bawahan akan mencapai standar yang tinggi.

Teori LPC. Model ini menyarankan bahwa gaya kepemimpinan yang sebaiknya digunakan beragam dan tergantung kepada kecendrungan situasi yang terjadi. LPC singkatan dari *least preferred Coworker*, dimana para pemimpin perlu mengidentifikasi gaya kepemimpinan manakah yang paling buruk untuk diimplementasikan yang disesuaikan dengan kondisi minimum pekerjaan yang dihadapi.

Fiedler menyimpulkan bahwa ada tiga faktor kontigensi yang perlu dipertimbangkan dalam model LPC yang dikemukakannya, yaitu relasi pemimpin-bawahan, struktur pekerjaan, serta peran kekuasaan. Relasi pimpinan-bawahan menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan bawahan dilihat dari berbagai faktor seperti kepercayaan, penghargaan, kepercayaan diri, dan lain sebagainya. Jika kepercayaan antara pimpinan dengan bawahan baik, penghargaan dari kedua belah pihak baik, dan seterusnya, maka relasi pimpinan-bawahan dikategorikan baik. Demikian pula sebaliknya. Struktur tugas atau pekerjaan, menggambarkan baik tidaknya seluruh rangkaian pekerjaan yang akan dilakukan mulai dari kejelasan tugas, prosedur dan lain sebagainya¹²⁴.

d. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan kepada tugas yang diemban bawahan. Pemimpin adalah seseorang yang mendisain pekerjaan beserta mekanismenya dan staf adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian. Peran kepemimpinan transaksional lebih kepada peran sebagai manajer, karena ia terlibat dalam aspek-aspek prosedural manajerial yang metodologis dan fisik. Karena sistem kerja yang jelas

¹²⁴Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, hlm. 267. Bandingkan dengan Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership: Membanguan Superleadership Melalui Kecerdasan Spritual* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 579. Lihat juga Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Education Administration*, hlm. 404

merujuk kepada tugas yang diemban dan imbalan yang diterima sesuai dengan derajat pengorbanan dalam pekerjaan.

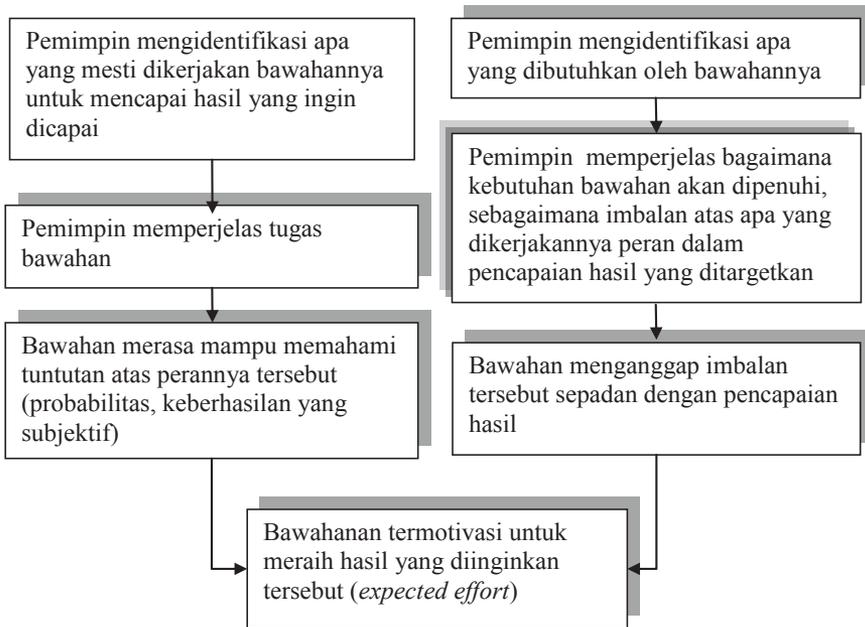
Menurut Nahavandi dalam Sudarwan Danim¹²⁵, kepemimpinan transaksional didasarkan kepada konsep pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya.

Pemimpin mendorong stafnya bekerja dengan menyediakan sumberdaya dan penghargaan sebagai imbalan untuk memotivasi, produktivitas, dan pencapaian tugas yang efektif. Pemimpin transaksional biasanya sangat efektif dalam melaksanakan visi, dan berfokus pada hasil jangka panjang.

Pemimpin transaksional memotivasi orang melalui proses pertukaran sosial yang mencakup imbalan berbasis transaksi. Pemimpin seharusnya mengajarkan kepada pengikutnya untuk mengidentifikasi sumberdaya apa yang dibutuhkan serta bagaimana menemukan dan menerapkannya, bukan hanya menyediakan. Pemimpin adalah pelayan. Kepemimpinan transaksional tidak mengembangkan pola hubungan "*laissez Faire*", atau membiarkan personil menentukan sendiri pekerjaannya karena dikhawatirkan dengan keadaan personil yang perlu pembinaan, pola ini dapat meyebabkan mereka menjadi pemalas dan tidak jelas mengerjakan apa. Sebaliknya pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik yang sangat menguntungkan yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan pemimpin menemukan penyelesaian cara kerja dari orang tersebut. Pemimpin transaksional merancang pekerjaan sedemikian rupa yang disesuaikan dengan jenis dan jenjang jabatannya dan melakukan interaksi atau hubungan mutualistik. Hoover dan Leitwood menjelaskannya dengan skema model kepemimpinan transaksional.

¹²⁵Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius, Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 145

Gambar: 2. 6 Gaya Kepemimpinan Transaksional



Gambar di atas menunjukkan bahwa manusia dipersepsi sebagaimana yang dijelaskan oleh teori X-Y McGregor, yaitu manusia selalu berupaya menghindari pekerjaan apabila ada kesempatan untuk itu, apabila dibiarkan mereka merasa senang dengan tanpa ada pekerjaan. Pemimpin dalam prakteknya harus senantiasa mengontrol, mengarahkan dan jika perlu memberikan ancaman, dalam upaya untuk memaksa bawahan supaya rajin bekerja. Pemimpin transaksional percaya bahwa orang lebih cenderung senang diarahkan, ditentukan prosedurnya dari pada harus memikul sendiri tanggungjawab atas segala tindakan dan keputusan yang diambil. Oleh karena itu para bawahan tidak cocok disertai tanggungjawab dan merancang sendiri pekerjaan secara inisiatif. Kepemimpinan transaksional juga dipandang sebagai *contingent reinforcement* atau dorongan kontingen dalam bentuk *reward and punishment* yang telah disepakati bersama dalam kontrak kerja, yaitu bahwa manakala para staf menunjukkan keberhasilan ataupun kemajuan dalam mencapai sasaran yang diharapkan, mereka mendapat kontingen positif berupa imbalan. Namun apabila para pekerja sebaliknya, yaitu menunjukkan kegagalan atau ditemukan berbagai kesalahan, maka dorongan kontingen negatif dapat dikenakan berupa hukuman yang juga telah disepakati.

Pemimpin transaksional enggan membagi pengetahuannya kepada staf karena menganggap pengetahuan tersebut dapat dijadikan alat koreksi atau menjadi pengkritik moral yang kuat bagi perbaikan iklim kerja yang terlalu berorientasi tugas dan sedikit mengabaikan aspek-aspek kepribadian¹²⁶.

e. Kepemimpinan transformatif

Kepemimpinan transformasional dibangun atas dua kata, yaitu kepemimpinan dan transformasional. Kepemimpinan sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya adalah tindakan yang dilakukan oleh seseorang untuk mengkoordinasikan, mengarahkan, dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan. Sedangkan istilah transformasi berasal dari kata *to transform*, yang berarti mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi aktual¹²⁷.

Inti dari teori kepemimpinan transformasional adalah perbedaan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kedua jenis kepemimpinan itu didefinisikan dalam perilaku komponen yang digunakan untuk mempengaruhi para pengikut dan pengaruh dari pimpinan kepada pengikut. Dalam kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka. Pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan cara: (1) membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas; (2) membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi; dan (3) mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ketingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki wawasan yang jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tapi demi masa depan. Oleh karena itu pemimpin transformasional dapat dikatakan sebagai pemimpin yang visioner. Memiliki gambaran yang holistik bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai. Inilah yang menegaskan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mendasarkan dirinya kepada

¹²⁶Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, hlm. 191

¹²⁷Suwatno dan Donni Juni Priana, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 159

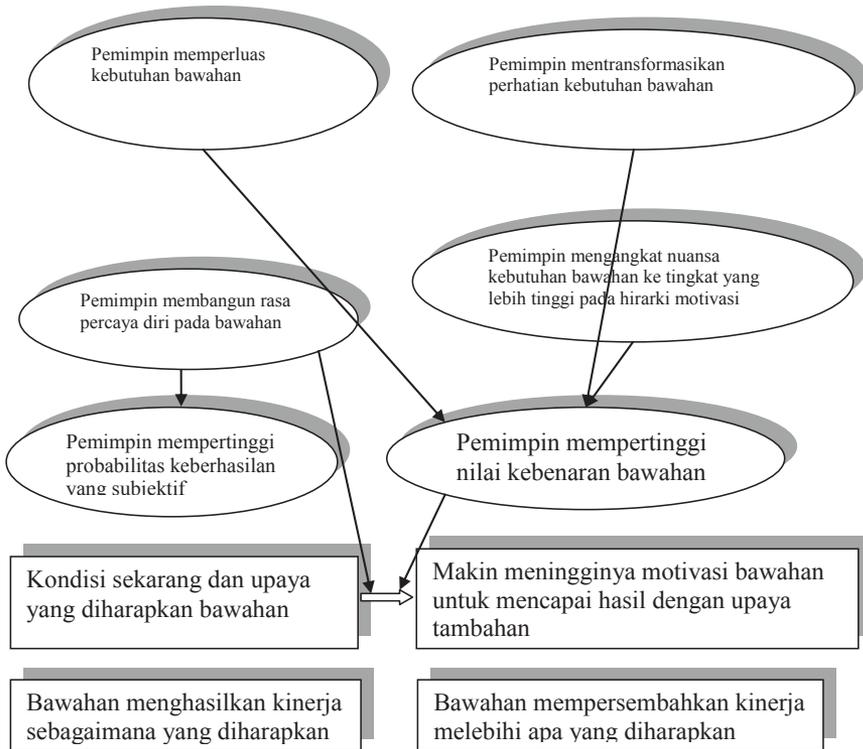
cita-cita di masa depan. Pemimpin transformasional adalah agen perubahan, dan bertindak sebagai katalisator yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan.

Bass dan Avolio dalam Suwatno mengusulkan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional dengan konsep "4I" yang artinya:

1. "I" pertama adalah *idealized influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat, *respect* dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang-orang yang dipimpinnya. *Idealized influence* bermakna saling berbagi resiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin di atas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral serta etis.
2. "I" kedua adalah *inspirational motivation* yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan orang-orang yang dipimpin. Termasuk didalamnya adalah perilaku yang mampu mengartikulasikan ekspektasi yang jelas dan perilaku yang mampu mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi. Semangat ini dibangkitkan melalui antusiasme dan optimisme.
3. "I" ketiga adalah *intellectual simulation*, pemimpin yang mendemonstrasikan dan senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya. Ia selalu mendorong pendekatan baru dalam melaksanakan pekerjaan.
4. "I" keempat adalah *individualized consideration*, yang direfleksikan oleh pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang-orang yang dipimpinnya.

Model ini dapat diperjelas dengan gambar berikut ini:

Gambar: 2. 7 Kepemimpinan Transformatif



Esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* dengan melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan. Dalam merumuskan perubahan biasanya digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, dimana lingkungan kerja yang partisipatif dengan model manajemen kolegial yang penuh keterbukaan dan keputusan diambil secara bersama. Dengan demikian kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan yang mendasar dilandasi oleh nilai-nilai agama, sistem, dan budaya untuk menciptakan inovasi dan kreativitas pengikutnya dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan¹²⁸.

Gary Yukl¹²⁹ menjelaskan beberapa pedoman kepemimpinan transformational sebagai berikut: (1) Menyatakan visi yang jelas. Visi idealnya

¹²⁸Husaini Usman, *Manajemen*, hlm. 334

¹²⁹Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, hlm. 316-319

menjelaskan arah jangka panjang organisasi dan tujuan strategisnya¹³⁰. Bryson menjelaskan visi dapat dipakai untuk menggambarkan bagaimana organisasi harus terlihat ketika organisasi bekerja baik¹³¹. Sementara Dessler menjelaskan *vision a general statement of an organization's intended direction that evokes emotional feelings in its members*. Visi adalah statemen umum tentang harapan arah yang menimbulkan perasaan emosional di dalam anggota organisasi¹³². Mulyadi¹³³ menjelaskan visi adalah gambaran masa depan yang hendak diwujudkan oleh organisasi. Visi gambaran kondisi masa depan yang hendak diwujudkan sebagai hasil dari suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu yang hendak diciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, suatu keadaan yang hendak diwujudkan yang belum pernah ada sebelumnya. Visi itu menjawab pertanyaan, akan seperti apakah tampaknya sukses itu?. Mengejar gambaran sukses bersama inilah yang mengilhami dan memotivasi orang untuk bekerjasama.

Pernyataan visi perlu diekspresikan dengan baik agar mampu menjadi tema yang mempersatukan semua unit dalam organisasi, menjadi media komunikasi dan motivasi semua pihak, serta sebagai sumber kreatifitas dan inovasi organisasi. Suatu visi agar menjadi realistik, dapat dipercaya, meyakinkan, serta mengandung daya tarik maka dalam proses pembuatannya perlu melibatkan semua *stakeholders*. Selain keterlibatan berbagai pihak, visi perlu secara intensif dikomunikasikan kepada semua anggota organisasi sehingga merasa sebagai milik visi tersebut. Hal lain yang terkadang terlihat simpel namun sering dilupakan dalam pembuatan visi bahwa visi akan lebih mudah diingat dan dijadikan komitmen jika dibuat dalam kalimat yang singkat. Untuk itu sebuah visi dibuat hendaknya memenuhi kriteria sebagai berikut: pertama, visi bukan fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan. Kedua, visi dapat merupakan arahan mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kriteria yang baik. Ketiga, dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan. Keempat, menjembatani masa kini dan masa datang. Kelima, gambaran yang realistis dan

¹³⁰McGraw-Hill, *Management: The New Competitive Landscape* (New York: McGraw-Hill, 2004), hlm. 166

¹³¹Jhon M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization: A Guide Strengthening and Sustaining Organization Achievement* terj. M. Miftahuddin, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), hlm. 211

¹³²Gary Dessler, *Manajemen: Principles and Practices for Tomorrow's Leaders* (USA: Pearson Education, 2004), hlm. 113

¹³³Mulyadi, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan* (Jakarta: Salemba Empat, 2007), hlm. 471-478

kredibel dengan masa depan yang menarik. Keenam, sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya¹³⁴.

Pemimpin transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi, akan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi. Hal ini memberikan makna pada pekerjaan, berfungsi sebagai sebuah sumber keyakinan diri dan memupuk rasa tujuan bersama. Akhirnya, visi memandu tindakan dan keputusan dari setiap anggota organisasi yang amatlah berguna saat orang-orang atau kelompok diberikan otonomi dan keleluasaan yang cukup besar dalam keputusan ke pekerjaan mereka. (2) menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai. Tidaklah cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik, pemimpin juga harus menyakinkan pengikut bahwa visi itu mungkin dicapai amatlah penting untuk membuat hubungan jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat memiliki beberapa tema jelas yang relevan dengan nilai bersama dari anggota organisasi. Para pemimpin tidak boleh berpura-pura mengetahui semua jawaban tentang bagaimana mencapai visi itu, tetapi harus memberitahu para pengikutnya bahwa mereka akan memiliki sebuah peran penting dalam menemukan tindakan khusus apa yang diperlukan.

(3) bertindak secara rahasia dan optimis. Anggota organisasi tidak akan menyakini sebuah visi kecuali pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Adalah penting untuk tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan kelompok itu dalam mencapai visinya, khususnya dihadapan halangan dan kemunduran sementara. Amatlah baik untuk menekankan pada apa yang telah dicapai sejauh ini dari pada berapa banyak lagi yang harus dilakukan. Amatlah baik untuk mengemukakan aspek positif dari visi itu daripada halangan dan bahaya yang akan dihadapi. (4) memperlihatkan keyakinan kepada pengikut. Pengaruh yang memberikan motivasi dari sebuah visi bergantung pada batasan dimana bawahan yakin akan kemampuan mereka untuk mencapainya. Terdapat sejumlah penelitian menjelaskan bahwa orang memiliki kinerja yang lebih baik saat seseorang pemimpin memiliki harapan yang tinggi bagi mereka dan memperlihatkan keyakinan terhadap mereka.

(5) menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting. Sebuah visi ditambah dengan perilaku kepemimpinan yang

¹³⁴ Akdon, *Strategic Management for education management, Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2007), hlm. 96

konsisten dengannya. Perhatian akan nilai atau sasaran diperlihatkan dengan cara bagaimana seorang manajer menghabiskan waktunya, dengan keputusan alokasi sumberdaya yang dibuat saat terdapat pertukaran antar sasaran, dengan pertanyaan yang ditanyakan manajer, dan dengan tindakan apa yang dihargai oleh manajer tersebut. Tindakan dramatis dan jelas terlihat merupakan cara efektif untuk menekankan nilai penting. Tindakan simbolis untuk mencapai sebuah sasaran penting atau mempertahankan sebuah nilai penting akan lebih mungkin memberikan pengaruh saat itu membuat resiko kerugian pribadi yang cukup besar, membuat pengorbanan diri, atau melakukan hal-hal yang tidak konvensional. Pengaruh dari tindakan simbolis makin meningkat saat mereka menjadi subjek dari cerita dan mitos yang terbesar di antara para anggota organisasi dan diceritakan kembali terus menerus selama bertahun-tahun kepada karyawan baru. (6) memimpin dengan memberikan contoh. Peribahasa mengatakan bahwa tindakan berbicara jauh lebih keras dari pada perkataan. Satu cara seorang pemimpin dapat mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahan. Nilai-nilai yang menyertai seorang pemimpin harus diperlihatkan dalam perilakunya sehari-hari, dan harus dilakukan secara konsisten, bukan hanya saat diperlukan. Para pemimpin tingkat puncak selalu disorot, dan tindakan mereka diuji dengan teliti oleh pengikut dalam mencari makna tersembunyi yang mungkin tidak dimaksudkan oleh pimpinan itu.

(7) memberikan wewenang kepada orang-orang untuk mencapai visi. Sebuah bagan penting dalam kepemimpinan transformasional adalah memberikan wewenang kepada orang-orang untuk mencapai visi. Memberikan wewenang berarti mendelegasikan kewenangan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan kepada orang-orang dalam tim. Ini berarti meminta orang untuk menentukan sendiri cara terbaik untuk mencapai strategi atau mencapai sasaran, bukan hanya memberi tahu mereka secara rinci tentang apa yang harus dilakukan. Hal ini juga berarti mendorong bawahan untuk mengusulkan solusi untuk masalah jika mereka datang kepada anda untuk meminta bantuan, dan ini berarti mendukung bawahan yang memegang tanggungjawab untuk menyelesaikan masalah itu sendiri walaupun mereka tidak melakukannya dengan cara yang sama dengan anda. Memberi kewenangan juga berarti mengurangi halangan birokrasi atas bagaimana pekerjaan itu dilakukan sehingga orang memiliki lebih banyak keleluasaan.

f. Ragam Kepemimpinan

Dari berbagai studi tentang kepemimpinan diketahui beberapa tipologi kepemimpinan. Berikut akan dijelaskan tiga tipe kepemimpinan yang pokok, beserta dengan ciri-cirinya, yakni: 1) tipe pemimpin yang otoriter; 2) tipe demokratis, 3) tipe *laissez faire*¹³⁵.

1. Tipe Otoriter

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, paksaan, dan tindakan-tindakan yang arbitrer, dan pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Baginya pemimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Kekuasaan pemimpin yang otokratik hanya dibatasi oleh undang-undang. Penafsirannya sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukkan dan memberi perintah. Kewajiban bawahan atau anggota-anggotanya hanyalah mengikuti dan menjalankan tidak boleh membantah atau mengajukan saran.

Pemimpin yang otokratis tidak menghendaki rapat-rapat atau musyawarah. Berkumpul atau rapat hanyalah untuk menyampaikan intruksi-intruksi. Setiap perbedaan pendapat di antara anggota-anggota diartikan sebagai kepicikan, pembangkangan, atau pelanggaran disiplin terhadap perintah atau intruksi yang telah ditetapkannya. Dalam tindakan dan perbuatannya ia tidak dapat diganggu-gugat. Supaya lebih jelas, penulis memaparkan pendapat Sondang P. Siagian¹³⁶ tentang ciri yang menonjol pada tipe otoriter ini: pertama, penonjolan diri yang berlebihan sebagai simbol keberadaan organisasi, hingga cenderung bersikap bahwa dirinya dan organisasi identik. Yang bersangkutan memandang organisasi sebagai miliknya. Kedua, kegemaran menonjolkan diri sebagai penguasa tunggal dalam organisasi. Tidak dapat menerima adanya orang lain dalam organisasi yang potensial mampu menyaingi dirinya. Orang yang berpotensi demikian segera disingkirkannya. Ketiga, gila hormat. Pemimpin yang otoriter menonjolkan dirinya sebagai orang yang gila hormat. Dan menggemari berbagai upacara atau seremoni yang menggambarkan kehebatannya pada waktu ia mengenakan pakaian kebesarannya dengan berbagai atribut-atribut keberhasilannya.

Keempat, tujuan pribadinya identik dengan tujuan organisasi. Ciri ini merupakan konsekuensi dari tiga ciri yang sebelumnya. Dengan ciri ini timbul

¹³⁵M. Ngilim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 48, bandingkan dengan Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 75. Masih ada pembagian tipe kepemimpinan yang lain. Misalnya tipe kharismatik, tipe paternalistik, militeristik, dan lain sebagainya.

¹³⁶Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, hlm. 76

persepsi kuat dalam dirinya bahwa para anggota organisasi mengabdikan kepadanya. Kelima, pengabdian para bawahan diinterpretasikan sebagai pengabdian yang sifatnya pribadi, loyalitas para bawahan merupakan tuntutan yang sangat kuat. Demikian kuatnya, sehingga mengalahkan kriteria kekaryaannya yang lain seperti kejujuran, kinerja, serta penerapan norma-norma moral dan etika.

Keenam, pemimpin yang otoriter menentukan dan menerapkan disiplin organisasi yang "keras" dan menjalankannya dengan sikap yang kaku. Dalam suasana kerja yang seperti itu tidak ada kesempatan bagi para bawahan untuk bertanya, apalagi untuk mengajukan saran. Ketujuh, seorang pemimpin yang otoriter biasanya menyadari bahwa gaya kepemimpinannya yang otoriter itu hanya efektif jika yang bersangkutan menerapkan pengendalian atau pengawasan yang ketat. Oleh karena itu pemimpin yang otoriter selalu berupaya untuk menciptakan instrumen pengawasan sedemikian rupa sehingga dasar ketaatan para bawahan bukanlah kesadaran, melainkan ketakutan.

Dari beberapa ciri kepemimpinan otoriter yang telah disebutkan, sebagian besar bersifat negatif. Urgensi penjelasan dan pemaparan ciri ini terletak pada, kewaspadaan calon pemimpin supaya jangan terjebak kepada gaya kepemimpinan ini. Gaya ini jalar kurang kondusif untuk meningkatkan produktivitas dosen, yang menghendaki suasana yang tenang, Saling mendorong. Sebab dosen akan menghadapi tantangan yang berat dari hari ke hari. Sementara ini, tugas yang berat tidak akan bertambah ringan dengan sikap yang keras dan kaku. Pekerjaan yang penuh tantangan membutuhkan kebersamaan, membutuhkan saran dan kritik. Sementara pemimpin yang otoriter adalah pemimpin yang anti kritik, dan saran dari siapapun.

2. Tipe Pemimpin Demokratis

Pemimpin yang demokratis diharapkan oleh banyak orang atau bawahan. Pemimpin yang bertipe ini menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota-anggota kelompoknya bukan sebagai majikan dengan buruhnya, melainkan sebagai teman atau saudaranya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha mendorong anggota-anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama.

Pemimpin yang demokratis mempunyai kepercayaan diri dan mempunyai kepercayaan pula kepada bawahannya bahwa mereka dapat bekerja dengan baik dan bertanggungjawab. Ia berusaha memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan. Ia senantiasa membangun semangat anggota-anggota kelompok dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya. Pemimpin yang demokratis juga

member kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan diri sebagai pemimpin yang berhasil pula, dengan jalan mendelegasikan sebagian kekuasaan dan tanggungjawabnya.

Supaya lebih jelas, identifikasi kepemimpinan demokratis, berikut ini dikemukakan ciri-ciri kepemimpinan yang demokratis¹³⁷, sebagai berikut: pertama, mengakui harkat dan martabat manusia. Dengan demikian ia berusaha memperlakukan anggota atau bawahannya dengan cara-cara yang manusiawi. Kedua, menerima pendapat yang mengatakan bahwa sumberdaya manusia merupakan unsur yang paling strategik dalam organisasi, meskipun sumberdaya yang lainnya tetap penting. Ketiga, para bawahannya adalah insan dengan jati diri yang khas, karenanya harus diperlakukan dengan mempertimbangkan kekhasannya itu.

Keempat, pemimpin yang demokratis tangguh dalam membaca situasi yang dihadapi dan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi tersebut. Kelima, pemimpin yang demokratis rela dan mau melimpahkan wewenang mengambil keputusan kepada para bawahannya sedemikian rupa tanpa kehilangan kendali organisasional, dan tetap bertanggungjawab atas tindakan bawahannya. Keenam, mendorong para bawahan mengembangkan kreativitas untuk diterapkan secara inovatif dalam pelaksanaan kerja. Ketujuh, tidak ragu-ragu membiarkan bawahan mengambil resiko dengan catatan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh telah diperhitungkan dengan matang.

3. Tipe Laissez Faire

Dalam tipe kepemimpinan jenis ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan control dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya. Pembagian tugas dan kerjasama diserahkan kepada anggota-anggota kelompok, tanpa petunjuk dan saran-saran dari pimpinan. Kekuasaan dan tanggungjawab bersimpang siur, berserakan diantara anggota-anggota kelompok, tidak merata. Tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga yang dipimpin dengan gaya *laissez faire* semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pimpinan.

Ciri-ciri yang menonjol dari gaya kepemimpinan *laissez faire*¹³⁸, adalah sebagai berikut:

¹³⁷Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, hlm. 80

¹³⁸Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, hlm. 79

1. Santai. Hal ini berangkat dari pandangan bahwa organisasi tidak menghadapi masalah yang serius dan walaupun ada, selalu dapat ditemukan penyelesaiannya. Dengan kata lain pemimpin semacam ini tidak mempunyai *sense of crisis*.
2. Pemimpin tipe ini tidak senang mengambil resiko dan lebih cenderung mempertahankan status quo.
3. Tipe ini gemar melimpahkan wewenang kepada bawahan dan lebih menyenangi situasi bahwa para bawahanlah yang mengambil keputusan dan keberadaannya dalam organisasi lebih bersifat suportif.
4. Enggan mengenakan sanksi terhadap bawahan yang menyimpang, tetapi sebaliknya senang mengobral pujian.
5. Memperlakukan bawahan sebagai rekan dan karena itu hubungan yang bersifat hirarkis tidak disenangnya.
6. Keserasian dalam interaksi organisasional dipandang sebagai etos yang perlu dipertahankan.

Pembicaraan tipe-tipe kepemimpinan yang telah dibicarakan di atas, barangkali tidak pernah hadir secara murni mengambil bentuk otokratis, demokratis, ataupun *laissez faire*. Akan tetapi pada batas-batas tertentu mengkombinasikan keduanya. Tapi, sudah barang tentu beberapa tipe kepemimpinan di atas bisa dilukiskan dengan mudah oleh istilah yang satu dan tipe lain oleh istilah lain pula. Gaya-gaya kepemimpinan yang berbeda itu bisa bermanfaat selaku alat konseptualisasi kepemimpinan. Yang perlu diperhatikan adalah bahwa tipe-tipe kepemimpinan di atas semata-mata dipakai sebagai cara termudah untuk membedakan tiga tipe kepemimpinan, khususnya dengan hubungan membuat keputusan. Pada kepemimpinan otokratis fungsi pembuatan keputusan berada pada pemimpin, pada kepemimpinan demokratis pada kelompok, sedangkan pada kepemimpinan *laissez faire* pada individu¹³⁹.

3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Produktivitas

Kepemimpinan memainkan peran yang amat penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan dalam sebuah organisasi. Siagian mengatakan bahwa kepemimpinan memainkan peran yang dominan, krusial, dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja, baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok, dan pada tingkat organisasi. Dikatakan

¹³⁹Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional* (Bandung: Angkasa, 1989), hlm. 315

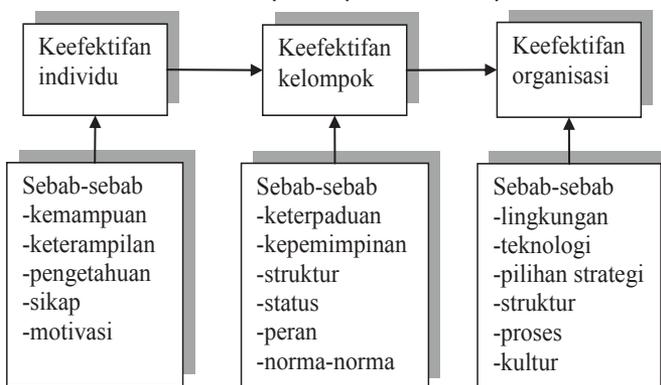
demikian, karena produktivitas kerja tidak hanya disoroti dari sudut pandang produktivitas para tenaga pelaksana berbagai kegiatan operasional akan tetapi juga dari produktivitas kelompok kerja dan bahkan juga produktivitas manajerial¹⁴⁰.

Tujuan kepemimpinan, di sisi lain adalah membantu orang lain untuk menegakkan kembali, mempertahankan dan meningkatkan motivasi mereka. Jadi pemimpin adalah orang yang membantu orang lain untuk memperoleh hasil-hasil yang diinginkan. Pemimpin bertindak dengan cara-cara yang memperlancar produktivitas, moral tinggi, respons yang energik, kecakapan kerja yang berkualitas, komitmen, efisiensi, sedikit kelemahan, kepuasan, kehadiran, dan kesinambungan dalam organisasi¹⁴¹.

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly dalam Wahyudi, menjelaskan secara spesifik efektivitas individu, efektivitas kelompok. Efektivitas organisasi. Efektivitas individu menekankan kepada kinerja dari karyawan secara perorangan sebagai anggota organisasi, efektivitas kelompok merupakan kontribusi sejumlah individu dalam suatu unit kerja dalam organisasi, sedangkan efektivitas organisasi terdiri dari efektivitas individu dan efektivitas kelompok. efektivitas organisasi tidak hanya sekedar penjumlahan efektivitas individu dan efektivitas kelompok, tetapi juga pengaruh dari sinergi seluruh bagian/unit kerja yang memungkinkan efektivitas organisasi lebih tinggi¹⁴².

Perbedaan individu akan berpengaruh terhadap efektivitas atau kinerja individu dalam organisasi, demikian pula efektivitas kelompok dan organisasi dipengaruhi oleh beberapa hal sebagai mana teridentifikasi pada gambar berikut:

Gambar: 2. 8 Peran Kepemimpinan terhadap Produktivitas



¹⁴⁰Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas*, hlm. 62

¹⁴¹R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi*, hlm. 276

¹⁴²Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran* (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 89

Gambar di atas menjelaskan peran kepemimpinan dalam peningkatan produktivitas kelompok dalam suatu organisasi dalam hal ini perguruan tinggi agama Islam. Produktivitas kelompok ini akan menyumbang terhadap produktivitas organisasi pada umumnya. Sedangkan produktivitas organisasi itu sendiri merupakan kontribusi dari produktivitas individu dan produktivitas kelompok. Dapat dikatakan kepemimpinan memainkan peran yang besar dalam meningkatkan produktivitas kelompok ataupun produktivitas organisasi atau sebuah lembaga pendidikan.

Veithzal Rivai¹⁴³ menjelaskan bahwa semakin kompleksnya masalah yang dihadapi oleh lembaga pendidikan, semakin sulit mereduksi jika hanya pada aspek tertentu saja, karena seperti masalah politik tidak lepas dari masalah ekonomi; masalah ekonomi tidak lepas dari masalah sosial budaya yang berkembang di masyarakat; masalah mutu pendidikan tidak lepas dari masalah pembelajaran, kurikulum, sarana, prasarana, guru atau dosen yang kompeten, dan seterusnya. Dengan demikian memperbaiki sistem pendidikan tidak dengan sendirinya dapat memecahkan masalah mutu pendidikan, ekonomi, dan sosial, dan sebaliknya. Di abad modern ini, berbagai masalah yang dihadapi oleh lembaga pendidikan memerlukan pemimpin yang bercorak masa kini. Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mampu membawa organisasi sesuai dengan asas-asas manajemen modern, sekaligus bersedia memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan kepada para anggotanya. Oleh karena itu keberhasilan seorang pemimpin dapat dinilai dari efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan prestasi yang dicapainya. Jadi peningkatan produktivitas dosen dalam sebuah lembaga pendidikan tinggi tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpin menjadikan dosen yang produktif, yang pada akhirnya membawa kepada produktivitas lembaga pendidikan secara umum. Implikasi teori-teori kepemimpinan yang telah dijelaskan terhadap produktivitas dapat dijelaskan berarti sejauh mana pimpinan mampu mentransformasikan pendekatan-pendekatan teori-teori kepemimpinan sebagai pedoman dalam menjalankan tugas kepemimpinannya dalam rangka peningkatan produktivitas dosen.

Teori-teori yang ada dapat membantu pimpinan lembaga pendidikan dalam mengembangkan gaya kepemimpinannya. Karena tak ada satu teoripun yang memberikan jaminan untuk berperilaku tertentu sehingga ia menjadi pemimpin yang sukses meningkatkan produktivitas anggotanya. Dalam rangka

¹⁴³Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management: Analisis Teori dan Praktek* (Jakarta: Rajawali Pres, 2009), hlm. 799

menunjukkan cara bagaimana pemimpin menjadi efektif, setiap teori berimplikasi tertentu terhadap peningkatan produktivitas dengan cara yang berbeda.

Para teori sifat yang telah dijelaskan, berusaha menyarankan kepada pemimpin dalam melakukan interaksi dengan bawahan yang memunculkan dua orientasi yaitu tugas dan hubungan manusia. Teori ini menyarankan bahwa seorang pemimpin hendaknya memiliki keunggulan sifat yang melebihi sifat dari bawahannya. Sehingga pemimpin dapat menjadi panutan daripada bawahannya. Ketika pemimpin tidak memiliki sifat-sifat tersebut, maka tidak dapat dijadikan panutan. Hanya saja dalam konteks birokrasi publik maupun privat pengangkatan seorang pemimpin belum banyak mempertimbangkan sifat-sifat unggul yang harus dimiliki oleh calon pemimpin. Hal ini tidak terlepas dengan sistem rekrutmen dan promosi jabatan yang berdasarkan pada kepangkatan dan golongan. Idealnya pertimbangan sifat-sifat unggul tersebut harus menjadi salah satu kriteria dalam menentukan calon pemimpin. Dengan demikian kemampuan seorang pemimpin terutama sifat-sifat unggul dapat dideteksi sedini mungkin, sehingga dapat mengemban tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya sebagai pemimpin.

Selanjutnya teori perilaku, mencoba memandang perilaku pemimpin dalam dua orientasi pada tugas dan orientasi pada hubungan manusia. Seorang pemimpin yang efektif harus mampu memadukan kedua orientasi tersebut secara maksimal. orientasi tugas yang tinggi dan hubungan manusia yang rendah akan menciptakan gaya kepemimpinan yang otokratis. Hal ini ditandai dengan penggunaan wewenang formal dalam menggerakkan bawahannya. Pemberian sanksi menjadi pilihan dalam menjalankan kepemimpinannya. Dalam pengambilan keputusan peran pemimpin sangat dominan, bahkan tidak melibatkan bawahannya, bawahan menerima apapun yang menjadi keputusan pemimpin. Keputusan yang diambil sepihak, kadang-kadang memunculkan kerancuan dalam pelaksanaan akibat tidak dilibatkannya bawahan dalam pengambilan keputusan tersebut, keadaan ini membawa implikasi terhadap kinerja, produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja seorang bawahan menjadi rendah.

Sebaliknya orientasi hubungan manusia yang tinggi dalam menjalankan kepemimpinan dengan orientasi tugas yang rendah, memunculkan gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan kepada bawahan. Gaya ini memberikan motivasi kepada bawahan, karena bawahan diberi kebebasan, sehingga dapat mengembangkan potensi dirinya. Namun dapat menjadi bumerang, manakala bawahan tidak lagi melaksanakan tugas-tugas akibat pemberian kebebasan yang berlebihan. Implikasi ideal dari teori perilaku terhadap aplikasi kepemimpinan adalah perpaduan antara orientasi tugas dan orientasi hubungan

manusia yang tinggi, dan mampu menciptakan gaya kepemimpinan yang demokratis partisipatif.

Implikasi teori kepemimpinan situasional menyarankan bahwa pemimpin hendaknya memahami situasi yang dihadapinya, baik karakter tugas, bawahan, dan lingkungan luar. Hal ini membutuhkan tingkat kematangan yang tinggi dari seorang pemimpin dengan harapan seorang pemimpin dapat mengembangkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam segala situasi dan kebutuhan. Seorang pemimpin hendaknya mengenal dan memahami karakter-karakter yang ada di sekelilingnya, seperti pekerjaan, bawahan, struktur, budaya, dan lingkungan yang cepat berubah. Dalam hal ini, seorang pemimpin haruslah tanggap terhadap lingkungan dan tuntutan bawahannya maupun masyarakat sebagai pelanggannya.

Pelajaran yang dapat ditarik dari pembahasan tentang kepemimpinan di muka ialah, bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang sama efektifnya menghadapi semua situasi organisasional dan perilaku bawahan. Bahkan menghadapi seorang bawahan, mungkin perlu menggunakan gaya yang berbeda-beda karena para bawahan itu tidak konsisten dalam perilakunya. Yang jelas adalah bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan aspek dominan, krusial, dan bahkan kritical dalam meningkatkan produktivitas kerja.

4. Pengukuran Kepemimpinan

Pengukuran variabel kepemimpinan akan dilakukan dengan mengkaji dan meneliti tugas dan peran pemimpin di lembaga pendidikan. Buchari Alma menjelaskan bahwa untuk menggerakkan roda organisasi perguruan tinggi maka diperlukan pemimpin yang betul-betul berkualifikasi baik. Pimpinan perguruan tinggi dalam hal ini rektor mempunyai tanggungjawab yang istimewa karena harus berperan sebagai *leader, educator, initiator, wielder of power, pump*, dan juga sebagai *office holder, caretaker, inheritor, consensus seeker* dan *persuader*¹⁴⁴. Menurut Sallis di sebuah perguruan tinggi, faktor kepemimpinan merupakan salah satu kunci utama untuk mencapai keberhasilan, di samping program, ketersediaan sumberdaya, budaya akademik, dan faktor lainnya. Keefektifan kepemimpinan di perguruan tinggi mulai dari tingkat universitas sampai kepada jurusan ataupun program studi sangat menentukan keefektifan sebuah perguruan tinggi.

Untuk mengukur kapasitas kepemimpinan bagi perguruan tinggi dalam mendukung daya saing perguruan tinggi, diungkapkan oleh Gupta, yaitu: (1) memiliki dua tipe kepemimpinan, yaitu sebagai status *leader* dan *official leader*,

¹⁴⁴Buchari Alma dan Ratih Hurriyati, (ed) *Manajemen Corporate Strategi dan Pemasaran Jasa Pendidikan: Fokus Pada Mutu dan Jasa Layanan* (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 119

sebagai status leader dia harus dapat diterima oleh semua anggota kelompok; dan sebagai *officer leader* dia harus bersifat *fatherly*, (2) memiliki kemampuan dalam memberikan kewenangan dan delegasi kepada staf, (3) dapat menciptakan *atmosphere* kepuasan kerja.

Jusuf Hanafiah¹⁴⁵ menjelaskan bahwa peran pemimpin pendidikan sangatlah penting dalam meningkatkan mutu terpadu, oleh karena itu pemimpin kependidikan harus memiliki komitmen yang jelas terhadap proses peningkatan mutu. Peran kepemimpinan pendidikan itu antara lain: (1) berkomunikasi secara luas dengan sivitas akademika, pegawai administrasi, teknisi, dan masyarakat, sehingga dengan demikian dapat melaksanakan pendekatan "*top-down*" dan "*botton-up*" pada waktu dan situasi yang tepat. (2) menjamin bahwa kebutuhan dan harapan pelanggan merupakan titik sentral kebijaksanaan dan pelaksanaan program. (3) mengupayakan peningkatan kemampuan dosen, tenaga-tenaga administrasi dan teknisi serta pembudayaan mutu sejak awal. (4) memelopori inovasi dalam lembaga, (5) menjamin tersediannya cukup jalur untuk menampung aspirasi pelanggan. (6) menjamin bawa struktur organisasi lembaga cukup jelas, begitu pula tanggungjawab dan pendelegasian wewenang yang sesuai, (7) tidak akan menyalahkan seseorang tanpa bukti, jika timbul permasalahan karena kebanyakan masalah timbul oleh karena kebijaksanaan lembaga. (8) mengatasi kendala-kendala yang timbul baik dari segi organisasi maupun budaya, (9) mengembangkan tim-tim kecil yang efektif dan efisien untuk mengidentifikasi dan penyelesaian masalah. (10) mengembangkan mekanisme yang sesuai untuk memantau dan menilai keberhasilan.

Sedangkan pemimpin yang berkualitas dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya melaksanakan hal-hal pokok sebagai berikut: (1) menentukan tujuan, dan sasaran perguruan tinggi yang dipimpinnya; (2) merencanakan program yang disetujui semua pihak, bagaimana cara mencapai sarannya, dari mana harus memulai, dan di mana harus berhenti; (3) memberikan *brifing*, yaitu menjelaskan rencana dan tujuan kenapa dipilih sesuatu cara untuk mencapai sasaran; (4) mengawasi dan memantau semua pekerjaan yang sedang berlangsung, agar pelaksanaannya seefisien mungkin; dan (5) mengadakan evaluasi dan menerima umpan balik yang bermanfaat untuk melakukan yang lebih baik di kemudian hari.

Muhammad Diah menjelaskan dimensi kepemimpinan di perguruan tinggi bahwa sesuai dengan tridharma perguruan tinggi yang mencakup pendidikan

¹⁴⁵Makalah dalam lokakarya, *Manajemen Mutu Total di Perguruan Tinggi* (Jakarta: Proyek HEDS Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi, 1995), hlm. 6

pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat. Kepemimpinan di lingkungan pendidikan tinggi memiliki empat dimensi, yakni simbolik, politik, manajerial, dan akademik. Kepemimpinan simbolik adalah jenis kepemimpinan yang memerlukan kemampuan untuk mengungkapkan, menggambarkan, dan menjelaskan dan bila diperlukan mempertahankan jati diri, visi dan misi dari lembaga pendidikan yang ia pimpin dengan cara yang menyakinkan. Secara internal, kepemimpinan jenis ini mampu memberikan penjelasan dan justifikasi dari semua kegiatan yang dilakukan lembaga tersebut dalam rangka mewujudkan visi dan misinya kepada warga kampus dengan mengacu kepada sistem pendidikan nasional untuk meningkatkan motivasi dan moral orang-orang yang dia pimpin. Secara eksternal, kemampuan si pemimpin untuk menyuarakan visi dan misi lembaga pendidikan yang dia pimpin secara efektif akan membantu menanamkan kesan yang baik pada masyarakat yang pada gilirannya akan dapat menarik simpati dan bantuan dari masyarakat serta membantu dalam merekrut staf dan mahasiswa yang bermutu.

Kepemimpinan berdimensi politik. Mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk menyelesaikan konflik-konflik yang ada, tekanan dan/atau tarik menarik kepentingan dari berbagai pihak, baik secara internal maupun eksternal, dan untuk mendapatkan dukungan demi tercapainya tujuan lembaga sebagaimana telah ditetapkan. Kepemimpinan berdimensi manajerial mengacu pada kemampuan atau kepakaran yang dimiliki oleh seseorang pemimpin untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi dan mengkoordinasikan sumber-sumber daya yang ada guna mencapai tujuan lembaga.

Kepemimpinan akademik, mengacu pada kemampuan atau kepakaran yang dimiliki seseorang pemimpin dalam bidang akademik, yang antara lain mencakup proses belajar mengajar, pengabdian masyarakat dan penelitian atau dalam sesuatu bidang ilmu tertentu. Dua jenis kepemimpinan yang terakhir (dimensi manajerial dan dimensi akademik) akan mendominasi kepemimpinan di PT karena PT bergerak dalam bidang akademik. Sedangkan kepemimpinan yang berdimensi manajerial tetap diperlukan agar tujuan kelembagaan dapat dicapai secara lebih efektif dan efisien. Dalam PMT, kemampuan manajerial ini malah lebih penting lagi¹⁴⁶.

¹⁴⁶Makalah Lokakarya, *Kepemimpinan untuk Meraih Mutu* (Jakarta: Proyek HEDS Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi, 1995), hlm.1-2

Sukarna Purba¹⁴⁷ menjelaskan tugas dan peran pimpinan jurusan di perguruan tinggi bahwa pimpinan dalam suatu instansi pendidikan haruslah bertanggungjawab atas penyelenggaraan program kerja yang telah dibuatnya, yaitu: (1) menyusun program kerja jurusan; (2) pengaturan proses belajar mengajar; (3) pelaksanaan penilaian proses hasil belajar, serta bimbingan dan penilaian bagi dosen serta tenaga kependidikan lainnya; (3) penyelenggaraan administrasi fakultas yang meliputi administrasi ketenagaan, keuangan, kemahasiswaan, perlengkapan dan kurikulum; dan (4) pelaksanaan hubungan fakultas dengan lingkungan atau masyarakat. Berkaitan dengan dosen, pimpinan jurusan berada pada posisi sebagai manajer, administrator, supervisor, dan motivator yang mengawasi pelaksanaan tugas serta menilai hasil kerja dosen. Selaku supervisor, pimpinan jurusan bertugas menyelenggarakan supervisi tentang proses belajar mengajar, kegiatan bimbingan, dan konseling, dan pembimbing mahasiswa seperti halnya dosen. Lebih lanjut pimpinan jurusan sebagai pelaku terdepan dalam operasional pendidikan pada fakultas berfungsi untuk merencanakan, mengatur, memanfaatkan dan mengawasi jurusan untuk menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di jurusan. Oleh karena itu, seorang pimpinan jurusan haruslah memiliki kemampuan manajerial dalam melakukan fungsi manajemen dilingkungannya.

Husaini Usman menjelaskan peran seorang pemimpin pendidikan. Peran seorang pemimpin pendidikan adalah antara lain: sebagai *personel, educator, manager, administrator, supervisor, social, leader, entrepreneur, dan climator*¹⁴⁸. Sebagai *personel*, seorang pemimpin harus memiliki integritas kepribadian dan akhlak mulia, pengembangan budaya, keteladanan, keinginan yang kuat dalam pengembangan diri, keterbukaan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, kendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan, bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Peran *educator*, sebagai seorang pemimpin merencanakan, melaksanakan, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih, meneliti dan mengabdikan kepada masyarakat, khususnya bagi dosen. Sebagai *manajer*, Seorang pemimpin melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap tugas-tugas dosen. Sebagai *administrator*, ia mampu mengelola ketatausahaan, dalam mendukung pencapaian tujuan lembaga. Sebagai *supervisor*,

¹⁴⁷ Sukarman Purba, *Kinerja Pimpinan Jurusan di Perguruan Tinggi: Teori, Konsep dan Korelatnya* (Yogyakarta: LaksBang Pressindo, 2009), hlm. 27

¹⁴⁸ Husaini Usman, *Manajemen*, hlm. 277. Penjelasan yang agak sama dapat dilihat pada E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 98-124

seorang pemimpin harus merencanakan supervisi, melaksanakan supervisi, dan menindak lanjuti hasil supervisi untuk meningkatkan profesionalisme dosen.

Peran *social*. Seorang pemimpin harus bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan lembaga, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau sekelompok orang. Sebagai *leader*. Seorang pemimpin harus mampu memimpin lembaga pendidikan yang ia pimpin dalam rangka pendayagunaan sumberdaya lembaga secara optimal. Sebagai *entrepreneur*. Seorang pemimpin harus kreatif, bekerja keras, etos kerja, ulet, dan naluri kewirausahaan. Sedangkan sebagai *climator*. Seorang pemimpin harus menciptakan iklim yang kondusif bagi pengembangan karir dan tugas-tugas dosen.

Gambaran tentang indikator kepemimpinan yang akan diukur dalam penelitian ini dapat dilihat dengan jelas dalam tabel berikut ini:

Tabel: 2.5 Kisi-kisi kepemimpinan

Variabel	Dimensi	Indikator
Kepemimpinan	Personal	Integritas kepribadian
		Keteladanan
		Keterbukaan
	Pendidik	Menciptakan iklim yang kondusif
		Memberi dorongan kepada dosen
		Membina mental dosen
	Manajer	Merencanakan dan mengorganisasikan tugas dosen
		Mengarahkan dosen
		Mengelola perubahan dan konflik
	Supervisor	Melaksanakan supervisi
		Menindak lanjuti hasil supervisi
	Sosial	Bekerjasama dengan dosen
		Memiliki kepekaan
	Entrepreneur	Kretif
		Bekerja keras
Pantang menyerah		

F. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian ini dirumuskan dengan maksud supaya penelitian ini lebih terarah dan dapat memimpin peneliti dalam melakukan tahapan penelitian selanjutnya. Hipotesis dirumuskan berdasarkan kajian teori yang telah dikemukakan terdahulu. Hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan persepsi motivasi kerja terhadap produktivitas dosen di STAIN Bukittinggi.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan persepsi iklim kerja terhadap produktivitas dosen di STAIN Bukittinggi.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan persepsi kepemimpinan terhadap produktivitas dosen di STAIN Bukittinggi.
4. Terdapat pengaruh yang signifikan persepsi motivasi, iklim kerja, dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap produktivitas dosen di STAIN Bukittinggi.

G. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tentu tidak berdiri di atas ruang hampa. Artinya memang sudah ada orang yang melakukan penelitian berkaitan dengan dosen sebelum ini. Qalbi Amra¹⁴⁹ telah melakukan penelitian tentang "Kontribusi Motivasi Berprestasi dan Persepsi Atlet tentang Kemampuan Profesional Pelatih terhadap Prestasi Atlet", Penelitian ini telah menyimpulkan bahwa (1) motivasi berprestasi atlet Sumatera Barat dalam mencapai prestasi termasuk kategori sangat baik (90,6% dari skor ideal); persepsi atlet tentang kemampuan profesional pelatih dalam melaksanakan latihan termasuk kategori baik (86,7% dari skor ideal); prestasi atlet Sumatera Barat kategori cukup (74,5 dari skor ideal); motivasi berprestasi memberikan kontribusi terhadap prestasi atlet sebesar 18,5%; (5) persepsi atlet tentang kemampuan profesional pelatih memberikan kontribusi terhadap prestasi atlet sebesar 11,3%; (6) motivasi berprestasi dan persepsi atlet tentang kemampuan profesional pelatih secara bersama-sama memberikan kontribusi terhadap prestasi atlet sebesar 24,8%; dan (7) kalau variabel prestasi atlet tentang kemampuan profesional pelatih dikontrol maka motivasi berprestasi berkontribusi terhadap prestasi atlet sebesar 15,20% dan apabila variabel motivasi berprestasi dikontrol maka persepsi atlet tentang kemampuan profesional pelatih terhadap

¹⁴⁹Qalbi Amra, *Kontribusi Motivasi Berprestasi dan Persepsi Atlet tentang Kemampuan Profesional Pelatih terhadap Prestasi Atlet* (Jurnal Pembelajaran no. 02 Volume 28, Agustus 2005), hlm. 134-145

prestasi atlet sebesar 7,80%. Penelitian ini jelas mendeskripsikan pengaruh motivasi berprestasi terhadap prestasi atlet di Sumatera Barat.

Heri Rahyubi¹⁵⁰ telah melakukan penelitian "Faktor-faktor Strategik Penentu Kinerja Pengelola Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Untuk Wilayah Cirebon (Studi tentang Pengembangan diri dan kompetensi Individu Terhadap Kinerja Pengelola dengan Intervening Iklim Organisasi dan di Kontrol Kecendrungan Perilaku pada Empat Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Untuk Wilayah Cirebon). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh peraturan Pemerintah RI Nomor 60 Tahun 1999 yang mengemukakan bahwa perguruan tinggi merupakan pusat pemeliharaan, pembinaan dan pengembangan ilmu pengetahuan, tempat pembinaan masyarakat ilmiah yang mencintai ilmu dan memiliki cita-cita luhur, tempat membina kegiatan pengabdian kepada masyarakat, serta pengembangan pelaksanaan penelitian untuk meningkatkan mutu kehidupan masyarakat. Di lingkungan perguruan tinggi swasta (PTS), rendahnya kinerja individu pengelola PTS. Kelemahan mendasar antara lain: pertama, kelemahan yang berasal dari sulitnya menentukan atau mengukur kualitas dari pengelolaan PTS. Kedua, pengelola PTS seburuk apapun kinerjanya, tidak mengenal istilah dipecah. Ketiga, organisasi PTS sangat sulit mencegah nilai-nilai dan kepentingan para birokrat dari kepentingan umum. Keempat, pengelola kurang adaptif terhadap perubahan. Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti menganalisis beberapa faktor strategik yang mempengaruhi kemampuan individu pengelola PTS dengan mengambil objek penelitian PTS Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan banten untuk Wilayah Cirebon. Faktor strategik yang dimaksud adalah: pengembangan diri, kompetensi individu pengaruhnya terhadap kinerja individu, yang diintervening iklim organisasi dan dikontrol kecendrungan perilaku.

Penelitian ini menemukan bahwa, 1) terdapat hubungan antara variabel pengembangan dan variabel iklim organisasi terikat oleh variabel kontrol kecendrungan perilaku sehingga terhadjadi perubahan, yakni: penurunan koefisien korelasi dari 0,520 menjadi 0,519) terdapat hubungan antara variabel kompetensi individu dan variabel iklim organisasi terikat oleh oleh variabel kontrol kecendrungan perilaku sehingga terjadi perubahan, yakni: penurunan koefisien korelasi dari 0,645 menjadi 0.644. 3) terhadap hubungan antara variabel Iklim

¹⁵⁰Heri Rahyubi, Faktor-faktor Strategik Penentu Kinerja Pengelola Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten untuk Wilayah Cirebon (Studi Pengaruh Pengembangan Diri dan Kompetensi Individu terhadap Kinerja Pengelola dengan Intervening Iklim Organisasi dan Dikontrol Kecendrungan Perilaku pada Empat Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten untuk Wilayah Cirebon)/Kajian: UPI Bandung, 2009. Tidak diterbitkan.

organisasi dengan variabel kinerja individu pengelola PTS Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Untuk Wilayah Cirebon terikat oleh variabel kontrol kecenderungan perilaku sehingga terjadi perubahan, yakni: penurunan koefisien korelasi dari 0.554 menjadi 0.553. benang merah yang dapat ditarik sebagai kesimpulan adalah kecenderungan perilaku *extravert with: Sensing, Judging and thinking*, sangat kuat berpengaruh di kalangan para pengelola PTS, namun dengan adanya pengaruh dari iklim organisasi PTS yang rendah, berimplikasi terhadap pengembangan diri dan kompetensi individu. Untuk itu sebagai rekomendasi perlu diperhatikan bagaimana menciptakan iklim organisasi yang kondusif terutama dalam mengarahkan perilaku *extravert with: sensing, judging and thinking* menjadi *extravert with: intuiting, judging and thinking* agar para pejabat sebagai pengelola PTS Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten untuk Wilayah Cirebon. Lebih memahami visi dan misi terhadap mutu pendidikan PTS.

Aris Suherman¹⁵¹ telah melakukan penelitian tentang Kinerja Dosen dan Upaya-upaya meningkatkannya (Studi pada Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh peranan perguruan tinggi dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tidak saja berasal dari kontribusi lulusannya yang bermutu, akan tetapi juga hasil penelitiannya yang relevan terhadap pengembangan keilmuan dan kebutuhan masyarakat. Untuk melaksanakan fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat strategis tersebut diperlukan dosen yang profesional. Kompetensi dosen menentukan kualitas pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi sebagai mana yang ditunjukkan dalam kegiatan profesional dosen. Dosen yang kompeten dalam melaksanakan tugasnya secara profesional adalah dosen yang memiliki kompetensi pedagogis, profesional, kepribadian, dan sosial yang diperlukan dalam praktek pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan, mendeskripsikan, mengenalisa dan menemukan komponen instrument tentang upaya-upaya peningkatan mutu kinerja dosen di Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

Hasil penelitian ini menunjukkan: 1) kondisi kinerja dosen Fakultas Tarbiyah cukup baik, walaupun masih terdapat beberapa kelemahan baik di bidang pengajaran, penelaitian maupun di bidang pengabdian kepada masyarakat; 2) perencanaan program pembinaan kinerja dosen mengacu kepada visi, misi, dan tujuan Fakultas Tarbiyah; 3) program pembinaan kualitas kinerja dosen dilakukan melalui program pendidikan lanjut S2 dan S3; 4) upaya-upaya implementasi

¹⁵¹Aris Suherman, *Kinerja Dosen dan Upaya-Upaya peningkatannya (Studi pada Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon)/Kajian: UIN Bandung, 2011. Tidak diterbitkan.*

program pembinaan kinerja dosen antara lain: memberi bantuan dana untuk biaya studi, meningkatkan kualitas proses pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat dan 5) beberapa kelemahan dalam upaya-upaya peningkatan kinerja dosen antara lain: terbatasnya penganggaran keuangan lembaga sehingga tidak dapat memenuhi seluruh keinginan dan minat dosen, berkembangnya perguruan tinggi yang sejenis di berbagai tempat dan kurangnya koordinasi dengan institusi terkait, sehingga tidak terjadi komunikasi dan kerjasama yang baik. Kekuatannya adalah: besarnya minat dosen untuk mengembangkan dan meningkatkan wawasan pengetahuan dan keterampilan.

Eko Suprpto¹⁵² melakukan penelitian dengan judul "Studi Manajemen Mutu Pembelajaran (Analisis Pengaruh Faktor Kepemimpinan Partipatif Kepala sekolah, Budaya Sekolah, Manajemen Perubahan, Motivasi Kerja Guru, dan Komitmen Guru terhadap Kinerja Guru dan Mutu Pembelajaran di SMA Negeri Kabupaten Lebak-Banten)". Penelitian ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan tentang beberapa aspek dalam kaitan dengan manajemen mutu pembelajaran. Mutu pembelajaran dan kinerja guru di SMAN Kabupaten Lebak belum optimal, sehingga dua hal ini masih perlu ditingkatkan. Adanya kesenjangan antara teori dengan yang ada dengan kondisi empirik disebabkan karena beberapa faktor antara lain: kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, manajemen sekolah, motivasi kerja guru dan komitmen guru yang belum optimal diberdayakan. Rumusan masalahnya secara umum dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, manajemen perubahan, motivasi kerja guru, dan komitmen guru terhadap kinerja guru?. Dan bagaimanakah pengaruh kinerja guru terhadap mutu pembelajaran?.

Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif. Data diperoleh melalui angket, wawancara, dan observasi lapangan serta dilengkapi dengan dokumentasi. Sebagai populasi dalam penelitian ini adalah guru sekolah menengah Atas (SMA) Negeri se Kabupaten Lebak-Banten yang berjumlah 639 orang, dengan sampel 246 orang berdasarkan teknik slovin.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, budaya sekolah, manajemen perubahan, motivasi kerja guru, dan komitmen guru berpengaruh terhadap kinerja guru dengan koefisien determinasi sebesar 74,7% dan untuk pengaruh kepemimpinan partisipatif kepala sekolah,

¹⁵² Eko Suprpto, *Studi Manajemen Mutu Pembelajaran (Analisis Pengaruh Faktor Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Manajemen Perubahan, Motivasi Kerja Guru, dan Komitmen Guru terhadap Kinerja Guru dan Mutu Pembelajaran di SMA Negeri Kabupaten Lebak-Banten)* Kajian: UPI Bandung, 2008. Tidak diterbitkan.

budaya sekolah, manajemen perubahan, motivasi kerja guru, dan komitmen guru terhadap mutu pembelajaran sebesar 67,5 %.

Peneliti berkesimpulan bahwa 1) kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, budaya sekolah, manajemen perubahan, motivasi kerja guru, dan komitmen guru memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru; 2) Budaya sekolah, manajemen perubahan, motivasi kerja guru, dan komitmen guru memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap mutu pembelajaran; 3) budaya sekolah, manajemen perubahan, motivasi kerja guru, dan komitmen guru, serta kinerja guru berpengaruh terhadap mutu pembelajaran; 4) kinerja guru berpengaruh terhadap mutu pembelajaran. Peneliti berkesimpulan bahwa mutu pembelajaran dapat ditingkatkan dengan meningkatkan budaya sekolah dan manajemen perubahan, kinerja guru, motivasi kerja dan komitmen guru, serta kinerja guru.

Bujang Rahman¹⁵³ telah melakukan Penelitian tentang "Manajemen Mutu Akademik untuk Meningkatkan Produktivitas Kelembagaan (Studi tentang faktor-faktor Strategis yang Mempengaruhi Produktivitas LPTK di Propinsi Lampung)". Penelitian ini dilatarbelakangi oleh: bahwa studi tentang produktivitas lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK) sangat penting, mengingat semakin tingginya animo masyarakat di satu sisi, dan keterbatasan sumber daya LPTK di sisi lain. Tuntutan terhadap tenaga pendidikan yang berkualitas semakin mendesak. Masalah yang dikaji adalah berdasarkan apresiasi lulusan bagaimanakah pengaruh faktor-faktor strategis terhadap produktivitas kelembagaan yang dilihat dari angka kelulusan.

Dalam penelitian ini penulisnya menguji hipotesis sebagai berikut ini: terdapat pengaruh yang signifikan manajemen fasilitas, manajemen administratif, perilaku kepemimpinan, kinerja akademik dosen, dan kepuasan atas kualitas manajemen terhadap produktivitas kelembagaan. Terdapat pengaruh yang signifikan manajemen fasilitas, manajemen administratif, perilaku kepemimpinan, kinerja akademik dosen, terhadap kepuasan atas kualitas manajemen. Terdapat pengaruh yang signifikan manajemen fasilitas, manajemen administratif, dan perilaku kepemimpinan terhadap kinerja akademik dosen. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, sampel penelitian sebanyak 30 program studi pada Lima LPTK yang ada di propinsi. Pengumpulan data dengan kuesioner dan dokumentasi. Sedangkan analisis data dengan analisis jalur.

¹⁵³Bujang Rahman, *Manajemen Mutu Akademik untuk Meningkatkan Produktivitas Kelembagaan: Studi tentang Faktor-faktor Strategis yang Mempengaruhi Produktivitas LPTK di Propinsi Lampung*. Kajian: UPI Bandung, 2010. Tidak diterbitkan.

Hasil penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut: secara gabungan manajemen fasilitas, manajemen administratif, perilaku kepemimpinan dan kinerja akademik dosen berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan atas kualitas manajemen. Secara parsial kinerja akademik dosen paling besar pengaruhnya terhadap kepuasan atas kualitas manajemen. Secara gabungan manajemen fasilitas, manajemen administratif, perilaku kepemimpinan, kinerja akademik dosen dan kepuasan atas kualitas manajemen berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kelembagaan. Secara parsial kepuasan atas kualitas manajemen paling besar pengaruhnya terhadap produktivitas kelembagaan. Kesimpulan penelitian bahwa keterpaduan faktor-faktor strategis manajemen fasilitas, manajemen administratif, perilaku kepemimpinan, kinerja akademik dosen dapat meningkatkan kepuasan atas kualitas manajemen untuk meningkatkan produktivitas kelembagaan.

Budiono dan Abbas Ghozali¹⁵⁴ melakukan penelitian terhadap "Faktor-faktor yang mempengaruhi Mutu Pendidikan: pendekatan Fungsi Produksi pendidikan". Penelitian ini didasari oleh: bahwa berbagai teori yang menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan telah dikembangkan, salah satunya adalah fungsi produksi pendidikan. Fungsi produksi pendidikan menganalisis hubungan inputs dan proses pendidikan (sebagai variabel yang mempengaruhi) dengan outputs dan outcomes pendidikan (sebagai variabel yang dipengaruhi). Inputs mencakup inputs sekolah seperti karakteristik guru, karakteristik administratif, karakteristik bangunan, karakteristik bahan pembelajaran, dan karakteristik perlengkapan, dan inputs bukan sekolah, seperti karakteristik murid dan karakteristik latar belakang keluarga. Proses pendidikan adalah cara inputs pendidikan ditransformasikan menjadi outputs dan outcomes pendidikan. Outputs pendidikan adalah hasil langsung dari proses pendidikan. Sedangkan outcomes pendidikan adalah hasil jangka panjang dari proses pendidikan. Outputs pendidikan biasanya diukur dengan prestasi akademis, sikap, perilaku, dan lain-lain. Outcomes pendidikan diwakili oleh pendidikan dan latihan lebih lanjut, kesempatan kerja, penghasilan, dan lain-lain. Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa di negara-negara maju faktor keluarga lebih berpengaruh terhadap outputs dan outcomes pendidikan; sebaliknya di negara-negara sedang berkembang faktor sekolah lebih menentukan kualitas terhadap outputs dan outcomes pendidikan.

¹⁵⁴Boediono dan Abbas Ghozali, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan Pendekatan Fungsi Produksi Pendidikan*, (Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, no 020 Tahun ke Lima Desember 1999).

Wayan Koster¹⁵⁵ melakukan penelitian tentang "Faktor-faktor yang mempengaruhi Produktivitas Pegawai: Survei di PT Asuransi Aken Life". Tujuan penelitian ini adalah mengkaji motivasi, kemampuan, dan kesempatan pegawai serta pengaruhnya terhadap produktivitas pegawai. Penelitian ini dilakukan dengan memakai metode survei dan data yang diperoleh dianalisis dengan statistik deskriptif dan statistik inferensial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor motivasi, kemampuan dan kesempatan pegawai secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai. Motivasi pegawai, merupakan faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap produktivitas pegawai diikuti faktor kemampuan dan kesempatan. Secara parsial faktor motivasi dan kemampuan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai sendangkann faktor kesempatan pengaruhnya tidak signifikan. Berdasarkan kesimpulan tersebut, penulisnya menyarankan perusahaan perlu menyelenggarakan program-program yang dapat meningkatkan motivasi dan kemampuan pegawai dalam rangka meningkatkan produktivitas pegawai. Peningkatan kemampuan pegawai dapat dilakukan dengan meningkatkan pendidikan pegawai baik melalui pendidikan formal maupun nonformal. Berdasarkan kajian penelitian terdahulu yang telah dipaparkan dan sejauh yang peneliti lacak di berbagai sumber dan tempat, peneliti dapat mengatakan bahwa penelitian ini belum pernah dilakukan oleh peneliti lain. Oleh karena itu peneliti berani mengajukan masalah ini menjadi penelitian dalam bentuk kajian peneliti.

¹⁵⁵Wayan Koster, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi produktivitas Pegawai: Survei di PT Asuransi Aken Life*. (Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan No 029 tahun ke-7. Mei 2001)

BAB III

PROSES DAN PROSEDUR PENELITIAN

A.Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Sekolah Tinggi Agama Negeri (STAIN) Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi Propinsi Sumatera Barat. Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Bukittinggi merupakan perubahan atau pengalihan status dari Fakultas Syariah IAIN Imam Bonjol Padang berdasarkan surat keputusan presiden RI nomor 11 tahun 1997 tanggal 21 Maret 1997 tentang pendirian Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN), surat menteri agama RI No 196 tahun 1997 tanggal 30 Juni 1997 tentang organisasi dan tata kerja STAIN Bukittinggi, surat keputusan Direktur Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Nomor E/136/1997 tanggal 30 Juni 1997 tentang alih status dari fakultas daerah menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri.

Keberadaan Perguruan Tinggi Islam Tinggi Darul Hikmah, Universitas Islam Darul Hikmah, Fakultas Agama Islam Syar'iyah (FAIS) dan Fakultas Syariah IAIN Imam Bonjol di Bukittinggi merupakan bagian penting dari sejarah panjang berdirinya STAIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi¹⁵⁶.

Perguruan Tinggi Darul Hikmah didirikan di Bukittinggi oleh Yayasan Darul Hikmah yang dipimpin oleh ustadz Nazaruddin Thaha pada tanggal 27 Rajab 1373 H atau tahun 1953 dengan dekan pertamanya Sjech Ibrahim Musa Parabek. Kampus perguruan tinggi ini semula berlokasi di Garegeh (Ex SD 17 atau SD 4 sekarang). Dan pada tanggal 1 Agustus 1956 Perguruan Tinggi Darul Hikmah ini dipindahkan dari Garegeh ke Padang Luar.

Perguruan Tinggi Islam Darul Hikmah berkembang menjadi Universitas Islam Darul Hikmah yang diresmikan oleh Menteri Agama RI KH Ilyas pada tanggal 18 Rabiul Awal 1377 H atau tanggal 12 Oktober 1957, bertempat di gedung olah

¹⁵⁶Rencana Strategis Tahun 2006-2010 Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Bukittinggi

raga polisi (dibelakang SMU 2 Sekarang) dengan presiden/rektor pertamanya Sjech Ibrahim Musa Parabek. Universitas ini merupakan universitas Islam pertama di Sumatera Tengah (Sumatera Barat, Riau, Jambi).

Universitas Darul Hikmah ini terdiri dari 5 fakultas yaitu: Fakultas Hukum Islam (syari'ah) di Bukittinggi Ex. Perguruan Islam Tinggi Darul Hikmah). Fakultas Ushuluddin di Padang Panjang didirikan pada tanggal 12 Agustus 1956. Fakultas *Dakwah wal Irsyad* di Payakumbuh didirikan tanggal 23 Juni 1957, Fakultas Fiqh wal Ushul di Solok didirikan tanggal 6 Agustus 1957 dan Fakultas *Lughatul Adabiyah wat Tarbiyah* di Padang didirikan tanggal 9 Agustus 1957.

Universitas Islam Darul Hikmah di Bukittinggi terpaksa menghentikan kegiatannya semenjak hari minggu tanggal 4 Mei 1958, karena pada hari itu tentara pusat (APRI) memasuki kota Bukittinggi dalam rangka membebaskan Sumatera Barat dari pergolakan daerah. Sejak hari itu gendung perkuliahan di padang luar yang ditempati semenjak 1 Agustus 1956 ditutup. Demikian pula keadaannya pada fakultas-fakultas yang ada di Payakumbuh, Padang Panjang, Batusangkar, Solok dan Padang. Rektor yang mulia Sjech Ibrahim Musa Parabek (Alm), para pembantu rektor, dan para pegawai mengungsi. Sedangkan sebagian mahasiswa memanggul senjata dan bergabung dalam Kompi Mawar menghadapi tentara APRI.

Walaupun kegiatan Universitas Darul Hikmah terhenti dari tanggal 4 Mei 1958 s/d 4 Juni 1962, namun semangat dan keinginan masyarakat Sumatera Barat untuk mendirikan perguruan tinggi Islam tetap semakin hidup dan menyala, terbukti Yayasan Imam Bonjol yang dipimpin oleh Drs. Azhari (alm) asal Parit Putus IV Angkat Candung berhasil mendirikan Fakultas Sosial Politik dan Fakultas Tarbiyah Yayasan Imam Bonjol tanggal 5 Juni 1962 di Padang. Fakultas Tarbiyah ini dinegerikan tanggal 21 September 1963 dan menjadi cabang Tarbiyah Syarif Hidayatullah Ciputat di Jakarta.

Kemudian Drs. Azhari (Ketua Yayasan Imam Bonjol/Wali Kota Padang), Firdaus Khairani, SH (ketua Pengadilan Negeri Bukittinggi) dan Hj. Naemah Djambek selaku pengurus Yayasan Imam Bonjol berhasil mendirikan Fakultas Agama Islam Syar'iyah (FAIS) Yayasan Imam Bonjol di Bukittinggi dan diresmikan oleh Drs. Azhari sendiri selaku ketua Yayasan. Acara peresmian ini sempat terancam batal disebabkan pihak kepolisian tidak bersedia mengeluarkan surat izin karena diduga seluruh mahasiswa FAIS terlibat PRRI. Akhirnya dengan izin Allah SWT serta melalui dialog yang cukup melelahkan dan usaha yang sungguh-sungguh dari beliau bertiga, maka izin dari pihak kepolisian diperoleh juga sehingga acara peresmian tersebut dapat dilaksanakan sesuai rencana.

Peresmian FAIS ini dilaksanakan pada senin malam sesudah shalat Isya jam 08.00 WSU tanggal 21 Januari 1963 bertempat di Gedung Nasional Bukittinggi (sekarang kantor DPRD kota Bukittinggi). Dekan pertamanya adalah Firdaus Khaerani, SH. Sehari setelah peresmian Fakultas Agama Islam Syar'iyah (FAIS) Yayasan Imam Bonjol di Bukittinggi, maka pada hari selasa tanggal 22 Januari 1963 diresmikan pula Fakultas Adab Yayasan Imam Bonjol di Payakumbuh.

Tujuan pertama mendirikan Fakultas Agama Islam Syar'iyah (FAIS) ini adalah untuk melenyapkan pengaruh PKI dan antek-anteknya, dengan jalan membekali pemuda-pemudi di sekolah dan di luar sekolah dengan demikian diharapkan agar mereka menjadi ulama yang bertanggungjawab untuk berkembangnya Agama Islam di tengah-tengah masyarakat sehingga pembangunan dalam bidang mental dan spritual akan terwujud sesuai dengan yang dicita-citakan bersama.

Modal untuk mendirikan Agama Islam Syar'iyah Yayasan Imam Bonjol adalah keimanan, ketaqwaan dan semangat yang tinggi. Sebab sarana dan prasarana kepunyaan Fakultas tidak ada dan pada umumnya dipinjam. Kantor tata usaha dan ruangan untuk pertemuan dan acara-acara mahasiswa diadakan di Surau Inyiak Djambek Jl. Tengah Sawah no 4 Bukittinggi. Sedangkan gedung perkuliahan sering berpindah-pindah tempat, pertama di SD Perwari Tengah Sawah (Kampus Stisipol Pancasakti sekarang), selanjutnya di sekolah PGA 4 tahun Jirek (eks. Gedung AKPER Perintis), kemudian pindah ke Sekolah Muhammadiyah Tarok (sekarang STM/SMK Muhammadiyah) sampai Fais dinegerikan menjadi Fakultas Syariah IAIN Imam Bonjol tanggal 29 Nopember 1966.

Fakultas Syariah IAIN Imam Bonjol Bukittinggi lahir bersamaan dengan lahirnya IAIN Imam Bonjol Padang yaitu tanggal 29 November 1966. Peresmian dilakukan oleh menteri agama pada waktu itu KH Saifuddin Zuhri bertempat di Gedung Negara Tri Arga (sekarang istana Bung Hatta Bukittinggi). Dalam peresmian itu ditetapkan dan dilantik H. Mahmud Yunus sebagai rektor, H. Mansur Dt. Nagari basa sebagai dekan Fakultas Syariah Bukittiggi di Bukittinggi. H. Izzuddin Marzuki sebagai dekan Fakultas Adab di Payakumbuh, H. Baharuddin Syarif MA, sebagai dekan fakultas Ushuluddin di Padang Panjang, dan H. Mahmud Yunus sebagai dekan Fakultas Tarbiyah di Padang.

Fakultas Syariah IAIN Imam Bonjol Bukittinggi ini berasal dari Fakultas Agama Islam Syar'iyah (FAIS) Yayasan Imam Bonjol Bukittinggi. Dengan kata lain bahwa Fakultas Agama Islam Syar'iyah (FASIS) Yayasan Imam Bonjol Bukittinggi inilah yang diresmikan menjadi Fakultas Syariah IAIN Imam Bonjol Bukittinggi. Ketua penitia peresmian Fakultas Syariah IAIN Imam Bonjol adalah H, A. Kamal,

SH. Sama halnya seperti Fakultas Agama Islam Syariyyah (FAIS) Yayasan Imam Bonjol Bukittinggi setelah diresmikan pada tanggal 29 November 1966 juga tidak mempunyai sarana dan prasarana yang memadai. Kantor, gedung perkuliahan dan mobil operasi tidak ada. Mula-mula fakultas ini berkantor di Surau Inyik Djambek dan apabila ada acara pertemuan pimpinan dengan mahasiswa atau untuk acara-acara mahasiswa diadakan di rumah Naemah Djambek di sebelah Kantor atau ke Lantai II surau tersebut.

Selanjutnya dengan inisiatif Letkol A.M Ridwan Komandan KODIM Agama sekaligus menjabat Pjs Dandrem Wirabraja pada waktu itu ditunjuklah Kantor Pertanian Jl. Sjech M. Djamil Djambek Landbouw untuk gedung perkuliahan. Dua tahun setelah itu dipindahkan dari surau Inyik Djambek ke kantor Pertanian Landbouw dan gedung kuliahpun dipindahkan pula ke sekolah MIKI Gaffar Djambek di Gurun Panjang (ex. Zender Tri Arga). Semua tempat itu berada di bawah pengawasan Kodim 03404 Agama.

Dua tahun setelah itu pada wal tahun 1970 Walikota Bukittinggi M. Asril, SH segera menyetujui dan menyerahkan 2 (dua) bidang tanah yang satu (ex zender Jepang) untuk membangun fakultas Syariah Imam Bonjol Bukittinggi di Garegeh dan yang lainnya (tanah wakaf Inyik H. Hajera) untuk perumahan dosen. Namun pada waktu itu belum sempat dibangun Gedung Fakultas disebabkan belum tersedianya dana, sehingga kampus masih tetap di Gurun Panjang.

Sementara itu mahasiswa semakin bertambah banyak, sehingga tempat perkuliahan di Gurun Panjang tidak memadai lagi. Maka pimpinan Fakultas mengusahakan menyewa tempat yang lebih besar. Di dapatlah sebuah Gedung dengan lima ruangan di Jangkak Mandiangin (sekarang kampus STIE Agus Salim). Perkuliahan dipindahkan lagi dari Gurun Panjang ke Jangkak dan kantor tetap di gedung Pertanian: Landbouw. Gedung di Jangkak di tempati selama dua tahun. Pada tahun 1972 pimpinan Fakultas menggerakkan mahasiswa untuk gotong royong membangun dua buah gedung perkuliahan dan satu kantor di lokasi yang telah tersedia di Garegeh, dan setelah selesai dibangun, maka tempat perkuliahan dan kantor dipindahkan ke Garegeh tepatnya di jalan Paninjauan Garegeh Mandiangin Koto Selayan Bukittinggi.

Fakultas Syariah Imam Bonjol Bukittinggi merupakan salah satu Fakultas Daerah karena tidak berada dalam satu lokasi (Padang). Sedangkan di IAIN Imam Bonjol Padang juga terdapat Fakultas Syariah. Menurut peraturan dan perundang-undangan yang berlaku 2 fakultas sejenis tidak boleh berada di satu IAIN, sehingga fakultas sejenis yang terdapat pada tiap-tiap daerah TK II Kabupaten/Kota harus

berubah status menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) karena keberadaannya sangat dibutuhkan oleh masyarakat setempat.

Berdasarkan keputusan presiden RI no 11 tahun 1997 tanggal 21 Maret 1997 beserta lampirannya tentang pendirian Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) dan keputusan Direktur Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam no E/136/1997 tanggal 30 Juni 1997 tentang alih status dari Fakultas daerah menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN), dan setelah diadakannya upacara peresmian pada hari senin tanggal 30 Juni 1997 oleh Menteri Agama RI di Jakarta, maka secara otomatis terjadilah pemisahan dan peralihan prinsip antara rektor IAIN Imam Bonjol Padang dengan ketua STAIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi.

Semenjak berdirinya STAIN Sjech M,. Djamil Djambek Bukittinggi dan memulai perkuliahan pada tahun akademik 1997/1998, semua urusan administrasi, pendidikan, ketenagaan dan keuangan telah dikelola sepenuhnya oleh STAIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi. Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Bukittinggi merupakan pengalihan dari fakultas Tarbiyah IAIN Imam Bonjol Padang berdasarkan surat keputusan presiden nomor 11 tahun 1997 tanggal 21 Maret 1997 tentang pendirian Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri, Surat Menteri Agama RI, nomor 296 tahun 1997 tanggal 30 Juni 1997 tentang organisasi dan tata kerja STAIN Bukittinggi, surat keputusan direktur jenderal pembinaan Kelembagaan Agama Islam nomor E/136/1997 tanggal 30 Juni 1997 tentang alih status dari fakultas daerah menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri.

B. Metode dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif korelasional dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian deksriptif yang dimaksud adalah menjelaskan atau menggambarkan hubungan antara suatu variabel dengan variabel yang lain. Penelitian kuantitatif didasari oleh filsafat positivisme dengan asumsi mengenai objek empiris. Asumsi tersebut adalah (1) objek/fenomena dapat diklasifikasi menurut sifat, jenis, struktur, bentuk, warna, dan sebagainya. Berdasarkan asumsi ini dapat dipilih variabel tertentu sebagai objek penelitian, dan (2) determinasi (hubungan sebab akibat) asumsi ini menyatakan bahwa setiap gejala ada penyebabnya, seperti orang/dosen malas bekerja tentu ada penyebabnya¹⁵⁷. Pendekatan penelitian ini disebut juga kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. Walaupun dalam deskripsi data

¹⁵⁷Sugiyono, *Statistik untuk Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2007), hlm.8

nantinya juga digunakan analisis data kualitatif, yang berfungsi menganalisis secara argumentatif berdasarkan data-data yang bersifat karakteristik atas jawaban kuesioner yang diperoleh.

Filsafat positivisme memandang realitas/gejala/fenomena dapat diklasifikasi-kan, relatif tetap, kongkrit, teramati, terukur, dan hubungan gejala bersifat sebab akibat. Penelitian ini dilakukan terhadap populasi atau sampel yang diambil dengan secara representatif. Proses penelitian bersifat deduktif, di mana untuk menjawab rumusan masalah digunakan konsep atau teori sehingga dapat dirumuskan hipotesis. Hipotesis tersebut diuji melalui pengumpulan data lapangan. Untuk pengumpulan data, peneliti menggunakan angket. Selanjutnya, data yang telah terkumpul kemudian dianalisis secara kuantitatif dengan menggunakan rumus-rumus statistik tertentu sehingga dapat disimpulkan, apakah hipotesis yang telah dirumuskan terbukti atau tidak.

Maksimalisasi objektivitas desain penelitian ini dilakukan dengan menggunakan angka-angka, pengolahan statistik, struktur. Ada beberapa metode penelitian yang dapat dimasukkan ke dalam penelitian kuantitatif yang bersifat non eksperimental, yaitu metode: deskriptif, survei, ekspos fakto, komparatif, korelasional, dan penelitian tindakan¹⁵⁸. Maka penelitian ini tergolong ke dalam penelitian deskriptif korelasional berjenis kuantitatif.

Penelitian deskriptif adalah suatu metode penelitian yang ditujukan untuk menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, yang berlangsung pada saat ini atau saat yang lampau¹⁵⁹. Penelitian ini tidak mengadakan manipulasi atau perubahan pada variabel-variabel bebas, tetapi menggambarkan suatu kondisi apa adanya. Penggambaran kondisi bisa bersifat individu atau kelompok dan menggunakan angka-angka.

Penelitian korelasional ditujukan untuk mengetahui hubungan suatu variabel dengan variabel-variabel lain. Hubungan antara satu variabel dengan variabel lain dinyatakan dengan besarnya koefisien korelasi dan keberartian, signifikansi, secara statistik. Adanya korelasi antara dua variabel atau lebih tidak berarti adanya pengaruh atau hubungan sebab akibat dari suatu variabel terhadap variabel lainnya. Korelasi positif berarti nilai yang tinggi dalam suatu variabel berhubungan dengan nilai yang tinggi pula pada variabel lainnya. Korelasi negatif berarti nilai yang tinggi pada suatu variabel berhubungan dengan nilai yang rendah

¹⁵⁸Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 2005), hlm. 54

¹⁵⁹Meredith D. Gall Joyce P. Gall and Walter R. Borg, *Educational Research: an Introduction*, (New York: The United States of America, 2003), edisi ke-7, hlm. 289

pada variabel lain. Maka penelitian ini secara keseluruhan dapat disebut sebagai penelitian deskriptif korelasi dengan pendekatan kuantitatif.

Pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini akan digunakan dengan mengukur variabel penelitian yang berupa: motivasi kerja (X1), iklim kerja (X2), kepemimpinan (X3), dan produktivitas dosen (Y). Berdasarkan hasil pengukuran variabel-variabel tersebut akan dikaji hubungan antara variabel dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik analisis korelasi dan regresi.

Kegiatan penelitian dilakukan melalui tahapan sebagai berikut: (1) pengembangan instrumen penelitian yang akan digunakan sebagai alat ukur untuk setiap variabel penelitian; (2) uji coba instrumen untuk menguji validitas (kesahihan) dan reliabilitas (keterandalan) instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian; (3) pengumpulan data yang dilakukan dengan menyebarkan angket terhadap sejumlah sampel yang telah ditetapkan; (4) analisis data yaitu pengolahan data dengan menggunakan teknik statistik untuk menguji hipotesis serta mengungkapkan makna hasil uji statistik. Teknik statistik yang digunakan dalam menganalisis data penelitian adalah analisis korelasi dan regresi.

C. Populasi dan Sampel

1. Konsep Populasi

Populasi adalah keseluruhan sekelompok elemen atau kasus, baik individual, objek, atau peristiwa yang berhubungan dengan kriteria spesifik dan merupakan sesuatu yang menjadi target generalisasi dari hasil penelitian. M. Burhan Bungin¹⁶⁰ mendefinisikan populasi adalah keseluruhan objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan sebagainya, sehingga objek-objek ini dapat menjadi sumber data penelitian.

Sugiyono menjelaskan definisi populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan Gay mendefinisikan populasi "the population is the group of interest to the researcher, the group to which she or he would like the results of the study to

¹⁶⁰M. Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik serta Ilmu-ilmu Sosial lainnya* (Jakarta: Kencana, 2006), hlm. 99. Hal yang sama dengan redaksi yang agak berbeda juga dikatakan oleh W. Gulo, *Metode Penelitian* (Jakarta: Grasindo, 2002), hlm. 76. Lihat juga B. Sandjaja dan Albertus Heriyanto, *Panduan Penelitian* (Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher, 2006), hlm. 179

be generalizable”¹⁶¹. Jadi populasi dalam semua kelompok yang menjadi perhatian penelitian yang kemudian menjadi sasaran generalisasi hasil penelitian.

Jadi populasi bukan hanya orang tetapi juga objek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan hanya sekedar jumlah yang ada pada objek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh objek/subjek itu. Misalnya, dilakukan penelitian terhadap sekolah X. Maka sekolah X ini merupakan populasi. Di sekolah X mempunyai sejumlah orang, dalam hal ini populasi berarti jumlah. Akan tetapi di Sekolah X juga mempunyai karakteristik orang-orangnya, misalnya motivasi, iklim kerjanya, disiplin, kepemimpinan dan sebagainya. Hal ini berarti populasi bermakna karakteristik.

Satu orang pun dapat digunakan sebagai populasi, karena satu orang itu mempunyai berbagai karakteristik, misalnya gaya bicarannya, disiplin pribadi, hobi, cara bergaul, kepemimpinannya dan lain-lain. Misalnya peneliti akan melakukan penelitian tentang kepemimpinan presiden Y maka kepemimpinan itu merupakan sampel dari semua karakteristik yang dimiliki presiden Y¹⁶².

Pembicaraan populasi menjadi penting ketika peneliti menghubungkannya dengan sampel atau jika penelitian hanya akan meneliti sebagian saja dari objek penelitiannya. Bila peneliti bermaksud meneliti sampel saja, maka pembicaraan dan pemahaman populasi mesti dipahami secara baik.

2. Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Bukittinggi yang berjumlah sebanyak 188 orang. Berdasarkan SK Ketua STAIN Bukittinggi Tahunn 2011, maka populasi penelitian ini secara terperinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel: 3. 1 Populasi Penelitian

No	Jurusan	Jumlah Dosen	
		Dosen	Jumlah
1.	Syariah/D3 Perbankan Syariah	46 orang	46 orang
2.	Tarbiyah	37 orang	37orang
3.	Jumlah populasi keseluruhan		83 orang

Sumber: SK Mengajar Ketua STAIN Bukittinggi tahun 2011

¹⁶¹ L. R. Gay and Peter Airasian, *Educational Research: Competencies for Analysis and Application* (America: Prentice-Hall, Inc, 2000), hlm. 122

¹⁶² Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 90

2. Sampel

2.1. Menentukan Ukuran Sampel

Salah satu pertanyaan yang sering dilontarkan orang dalam penelitian adalah seberapa besar jumlah sampel harus diambil?. Secara teknis, besarnya sampel tergantung pada ketepatan yang diinginkan peneliti dalam menduga parameter populasi pada taraf kepercayaan tertentu. Tidak ada satu kaedahpun yang dapat dipakai untuk menetapkan besarnya sampel.

Pemecahan terbaik terhadap masalah besarnya sampel ini adalah menggunakan sampel sebesar mungkin. Ada hukum statistik dalam menentukan jumlah sampel penelitian. Hukum tersebut adalah semakin besar jumlah sampel yang digunakan dalam studi semakin kuat dan merefleksikan keadaan populasi yang ada. Sampel yang lebih besar mempunyai kemungkinan lebih banyak untuk menjadi contoh yang representatif bagi populasi. Di samping itu dengan sampel yang besar data dapat menjadi lebih akurat dan lebih tepat.

Ary, Jacobs and Ravazieh mengatakan¹⁶³ beberapa penulis menyarankan agar peneliti memasukkan sedikitnya tiga puluh subyek ke dalam sampelnya, karena jumlah tersebut memungkinkan penggunaan statistik sampel besar. Dalam penelitian eksperimen, hendaknya dipilih sampel yang dapat menampung sedikitnya tiga puluh orang untuk tiap-tiap kelompok. Penelitian deskriptif biasanya menggunakan sampel yang lebih besar, kadang-kadang dianjurkan untuk mengambil 10 sampai 20 persen dari populasi yang dapat dijangkau.

Ida Bagoes Mantra dan Kastro dalam Masri Singaribun dan Sofian Efendi¹⁶⁴ mengatakan sebuah sampel harus diambil sedemikian rupa sehingga setiap satuan elementer mempunyai kesempatan dan peluang yang sama untuk dipilih dan besarnya peluang tersebut tidak boleh sama dengan 0, suatu metode pengambilan sampel yang ideal mempunyai sifat-sifat seperti: (1) dapat menghasilkan gambaran yang dapat dipercaya dari seluruh populasi yang diteliti, (2) dapat menentukan presisi dari hasil taksiran yang diperoleh, (3) sederhana sehingga mudah dilaksanakan, (4) dapat memberikan keterangan sebanyak mungkin dengan biaya serendah-rendahnya.

Faktor lain yang dapat digunakan untuk menentukan besarnya sampel adalah (1) derajat keseragaman, *degree of homogeneity*, dari populasi. Makin seragam populasi, makin kecil sampel yang dapat diambil. Apabila populasi itu

¹⁶³ onal Ary, Luchy Cheser Jacobs, and Anghar Razavieh, *Introduction to Research in Education*, terj. Arief Furqan, *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan* (Surabaya: Pustaka Pelajar, 2007), hlm. 204

¹⁶⁴ Masri Singa Rimbun dan Sofian Effendi, (editor), *Metode Penelitian Survei*. (Jakarta: LP3ES, 2008), hlm. 149

seragam sempurna, satu elementer saja dari seluruh populasi sudah cukup representatif untuk diteliti. Sebaliknya apabila populasi itu secara sempurna tidak seragam maka hanya pencacahan lengkaplah yang dapat memberikan keragaman yang representatif. (2) presisi yang dikehendaki dari peneliti makin tinggi tingkat presisi yang dikehendaki, makin besar jumlah sampel yang harus diambil. Jadi sampel yang besar cenderung memberikan penduga yang lebih mendekati nilai sesungguhnya. (3) rencana analisis. Adakalanya, besarnya sampel sudah mencukupi sesuai dengan presisi yang dikehendaki, tetapi kalau dikaitkan dengan kebutuhan analisis, maka jumlah sampel tersebut kurang mencukupi. Misalnya, sebuah penelitian ingin menghubungkan tingkat pendidikan responden dengan pemakaian alat kontrasepsi. Membagi tingkat pendidikan responden secara rinci, dapat dijelaskan sebagai berikut: tidak tamat SD, tamat SD, Belum tamat SMP, Tamat SMP, dan seterusnya. Mungkin tidak cukup dengan mengambil 100 responden karena akan terdapat sel-sel yang kosong. (4) tenaga, biaya, dan waktu. Kalau menginginkan presisi yang tinggi maka sampelnya harus besar tetapi apabila tenaga, biaya, dan waktu terbatas, maka tidak mungkin untuk mengambil sampel besar, dan ini berarti presisinya akan menurun¹⁶⁵.

2.2. Sampel Penelitian

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan acak sederhana. Tujuan utama pengambilan sampel secara acak adalah dari sampel acak dalam batas tertentu dapat ditarik kesimpulan atau generalisasi yang berlaku bagi populasi. Pengambilan sampel secara acak memungkinkan digunakan perhitungan statistik inferensial. Dengan statistik ini para peneliti dapat membuat kesimpulan-kesimpulan tentang populasi berdasarkan perhitungan terhadap angka-angka yang diperoleh dari sampel. Tanpa pengambilan sampel secara acak, sulit dapat mengambil kesimpulan dari sampel.

Persoalan selanjutnya muncul dalam penelitian kuantitatif adalah seberapa besar sampel yang harus ditarik dari populasi yang ada?. Maka jawaban untuk ini adalah representasi dari populasi. Artinya ukuran besar kecilnya sampel adalah tingkat representasi dari sampel terhadap populasi. Untuk penentuan sampel, penelitian ini menggunakan rumus n sebagai berikut¹⁶⁶.

¹⁶⁵Wedra Aprison, *Metodologi Penelitian* (Bukittinggi: Hayfa Press, 2005), hlm. 107

¹⁶⁶Riduwan, *Metode dan Teknik Menyusun Tesis* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 65

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Dimana: n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

d² = Presisi yang ditetapkan (0.05)

Dengan demikian sampelnya:

$$n = \frac{83}{83 \cdot (0.05)^2 + 1} = \frac{83}{83 \cdot 0.0025 + 1} = \frac{83}{1.20} = 69$$

Jadi, didapatkan sampel sebanyak 69 orang, seperti yang dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel: 3. 2 Sampel Penelitian

No	Jurusan	Sampel
1.	Syari'ah	38 orang
2.	Tarbiyah	31 orang
Jumlah		69 orang

D. Definisi Operasional

Definisi operasional dimaksudkan untuk menjelaskan makna variabel yang sedang diteliti. Masri Singarimbun memberikan pengertian tentang definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan cara pengukuran suatu variabel¹⁶⁷. Dengan kata lain definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan cara mengukur suatu variabel. Berikut ini adalah definisi operasional penelitian.

1. Produktivitas. J. Ravianto, Produktivitas dan Manajemen, dewan produktivitas nasional dan *the Asia Foundation*, mengartikan produktivitas sebagai semangat untuk memperbaiki pekerjaan dari hari ke hari. Hari ini lebih baik dari hari kemarin. Dalam penelitian ini, produktivitas dosen akan diukur dari pelaksanaan kerjanya, yakni: pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat. Pendidikan dan pengajaran indikatornya: (1) Melaksanakan perkuliahan/tutorial dan menguji serta menyelenggarakan kegiatan pendidikan di laboratorium, praktek keguruan, praktek bengkel/studio/kebun percobaan/teknologi pengajaran;

¹⁶⁷Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, (ed), *Metode Penelitian Survei* (Jakarta: LP3ES, 2008), hlm. 46

(2) Membimbing seminar mahasiswa; (3) Membimbing kuliah kerja nyata (KKN), praktek kerja nyata (PKN), praktek kerja lapangan (PKL); (4) Membimbing tugas akhir penelitian mahasiswa termasuk membimbing, pembuatan laporan hasil penelitian tugas akhir; (5) Pengujian pada ujian akhir; (6) Membimbing kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan; (7) Mengembangkan program perkuliahan; (8) Mengembangkan bahan pengajaran; (9) Menyampaikan orasi ilmiah; (10) Membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan; (11) Membimbing dosen yang lebih rendah jabatannya; (12) Melaksanakan kegiatan data sering dan pencangkakan dosen.

Tugas melakukan penelitian merupakan tugas di bidang penelitian dan pengembangan karya ilmiah dengan indikator: (1) Menghasilkan karya penelitian; (2) Menterjemahkan/menyadur buku ilmiah; (3) Membuat rancangan dan karya teknologi; (4) Membuat rancangan karya seni.

Pengabdian kepada masyarakat dengan indikator: (1) Menduduki jabatan pimpinan dalam lembaga pemerintahan/pejabat negara sehingga harus dibebaskan dari jabatan organiknya; (2) Melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat; (3) Memberikan latihan/penyuluhan/penataran pada masyarakat; (4) Memberikan pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan; (5) Membuat/menulis karya pengabdian kepada masyarakat

2. Motivasi adalah keadaan yang bisa mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu atau tidak. Dalam, hal ini motivasi adalah keadaan yang mendorong dosen untuk meningkatkan produktivitas dalam menjalankan tugas sehari-harinya sebagai dosen. Dalam penelitian ini indikator motivasi yang akan diukur adalah dimensi internal: dengan indikator: tanggungjawab dalam melaksanakan tugas; memiliki tujuan yang jelas dan menantang; memiliki perasaan senang dalam bekerja; selalu berusaha untuk mengungguli orang lain, bekerja karena ibadah. dimensi eksternal dengan indikator: selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarga; senang menerima pujian dari apa yang dikerjakan; bekerja dengan harapan memperoleh insentif; bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari orang lain, bekerja karena

- perintah atasan, dan bekerja karena semata-mata karena aturan yang berlaku.
3. Iklim kerja adalah keterbukaan komunikasi di antara orang-orang yang terlibat dalam pekerjaan dosen di STAIN, mencakup komunikasi dengan sesama dosen, dosen dengan pimpinan, dosen dengan mahasiswa, dosen dengan staf pegawai, yang meliputi: (1) dimensi suportif/keterdukungan dengan indikator menghargai prestasi kerja, simpati, memberikan dorongan terus menerus, (2) dimensi kolegal/persahabatan dengan indikator saling berbagi atau shering pendapat dan saling mempercayai, (3) dimensi keintiman dengan indikator solidaritas, dan toleransi, (4) dimensi kooperatif dengan indikator, saling membantu, kerjasama dan senasib sepenanggungan.
 4. Kepemimpinan. Kepemimpinan adalah pimpinan setingkat (ketua, pembantu ketua, kepala P3M, ketua jurusan, ketua program studi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Bukittinggi) yang bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan PT. dimensi kepemimpinan diukur berdasarkan dimensi personel dengan indikator: integritas kepribadian, keteladanan, keterbukaan, dimensi pendidik dengan indikator: meningkatkan profesionalisme dosen, menciptakan iklim yang kondusif, memberikan dorongan kepada dosen, membina mental dosen; dimensi manajer dengan indikator: merencanakan, pengorganisasian tugas dosen, mengarahkan dosen, pengelolaan perubahan dan konflik; dimensi supervisor dengan indikator: melaksanakan supervisi, menindaklanjuti hasil supervisi; dimensi sosial dengan indikator: bekerjasama dengan dosen, memiliki kepekaan; dimensi enterpreneur dengan idikator: kreatif, bekerja keras, dan pantang menyerah.

E. Metode Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang diperoleh berdasarkan hasil pengukuran variabel penelitian. Sesuai dengan judul, terdapat empat variabel penelitian, yakni: (1) produktivitas dosen (2) motivasi kerja (3) iklim kerja, dan (4) kepemimpinan. Untuk pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode angket.

Angket adalah sejumlah pertanyaan yang diajukan oleh peneliti untuk mendapatkan informasi yang diperlukan. Angket dalam penelitian ini adalah alat pengumpulan data utama. Jenis angket yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah angket yang bersifat tertutup, artinya angket yang telah disediakan pilihan

jawabannya. Responden tinggal memilih atau mencontreng mana yang mereka anggap benar atau mendekati keadaan yang sebenarnya. Karena angket dijawab atau diisi sendiri oleh responden, maka dalam penyusunan angket perlu perhatian beberapa hal. Pertama, sebelum butir-butir pertanyaan atau pernyataan, ada pengantar atau petunjuk pengisian. Dalam pengantar dijelaskan maksud pengedaran angket, jaminan kerahasiaan jawaban serta ucapan terimakasih kepada responden. Petunjuk pengisian menjelaskan bagaimana cara menjawab pertanyaan atau merespon pernyataan yang tersedia. Kedua, butir-butir pertanyaan dirumuskan secara jelas, menggunakan kata-kata yang lazim digunakan, kalimat tidak terlalu panjang dan tidak beranak pinak. Ketiga, untuk setiap pernyataan atau pertanyaan disediakan alternatif jawaban dan setiap alternatif hanya berisi satu pesan sederhana. Dalam penelitian ini angket disebarakan kepada semua responden yang dalam hal ini adalah semua dosen yang telah ditetapkan sebagai responden berdasarkan teknik pengambilan sampel yang lazim digunakan dalam penelitian. Setelah responden ditetapkan melalui metode tertentu, setelah itu baru kemudian disusun angket berdasarkan petunjuk perumusan angket itu sendiri.

Selanjutnya dalam penelitian ini juga akan digunakan wawancara. Wawancara merupakan salah satu bentuk teknik pengumpulan data yang banyak digunakan dalam penelitian deskriptif kualitatif dan deskriptif kuantitatif. Wawancara dilaksanakan secara lisan dalam pertemuan tatap muka secara individual. Sutrisno Hadi sebagaimana yang dikutip Sugiyono, menjelaskan bahwa anggapan yang perlu dipegang oleh peneliti dalam menggunakan metode interviuw dan juga kuesioner adalah sebagai berikut. Pertama, bahwa subjek, responden, adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri. Kedua, bahwa apa yang dinyatakan oleh subjek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya. Ketiga, bahwa interpretasi subyek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti. Dalam penelitian ini status wawancara adalah merupakan alat pengumpul data tambahan untuk memperdalam data, atau sebagai pelengkap dari angket yang telah disebarakan sebelumnya.

Untuk melengkapi dan memperdalam hasil temuan, maka dokumentasi juga akan digunakan dalam penelitian ini. Dokumentasi merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, gambar, maupun elektronik. Dokumen-dokumen yang dikumpulkan dipilih yang sesuai dengan tujuan dan fokus masalah. Dalam penelitian ini dokumen yang akan menjadi objek atau fokus adalah dokumen-dokumen dari hasil pekerjaan dosen di STAIN Bukittinggi bisa berupa: dokumen

persiapan perkuliahan berupa perumusan kurikulum, persiapan dalam bentuk RPP, silabus perkuliahan; dokumen dalam bentuk karya ilmiah dalam bentuk proposal penelitian, laporan penelitian, makalah, jurnal, tulisan di media masa, dan lain sebagainya.

F. Pengembangan Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti. Dengan demikian jumlah instrumen yang akan digunakan untuk penelitian akan sangat tergantung pada jumlah variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini variabel yang menjadi objek penelitiannya ada empat, yakni motivasi, iklim kerja, kepemimpinan dan produktivitas dosen.

Instrumen penelitian sudah ada yang dibakukan dan banyak juga instrumen harus dibuat sendiri oleh peneliti. Karena instrumen penelitian akan digunakan untuk melakukan pengukuran dengan tujuan akan menghasilkan data kuantitatif yang akurat, maka setiap instrumen harus mempunyai skala. Dalam penelitian ini digunakan skala sikap yang bersifat interval yang dikembangkan oleh Likert, dengan modifikasi dan penyesuaian dengan tema serta tujuan penelitian.¹⁶⁸

Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian ini fenomena sosial telah ditetapkan secara spesifik, yang disebut variabel penelitian. Dalam penelitian ini variabel yang telah ditetapkan adalah: motivasi kerja, iklim kerja, kepemimpinan, dan produktivitas dosen STAIN Bukittinggi.

Penyusunan instrumen penelitian dilakukan dengan beberapa tahap berikut ini: (1) menetapkan variabel penelitian; (2) merumuskan definisi operasional untuk setiap variabel; (3) mencari indikator-indikator untuk setiap variabel dari kajian teori yang telah dilakukan dalam bab landasan teori terdahulu; (4) menyusun kisi-kisi instrumen; (5) menyusun butir pernyataan dengan melengkapinya dengan 5 alternatif respon jawaban; (6) memberikan skor kuantitatif untuk setiap alternatif jawaban dengan menggunakan skala interval 1 sampai 5.

Langkah pertama, kedua, dan ketiga, penyusunan instrumen sudah dilakukan, sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya. Di bawah ini akan dijelaskan kisi-kisi instrumen penelitian ini. Adapun kisi-kisi tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

¹⁶⁸Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 105. Bandingkan dengan Purwanto, *Instrumen Penelitian Sosial dan Pendidikan: Pengembangan dan Pemanfaatan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), hlm. 100

Tabel: 3.3 Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Item	
Produktivitas dosen	Pendidikan dan pengajaran	Mempersiapkan perkuliahan	3	
		Melaksanakan perkuliahan	5	
		Mengevaluasi perkuliahan	3	
		Membimbing seminar mahasiswa	2	
		Membimbing KKN dan PPL	2	
		Membimbing skripsi	1	
		Menguji komprehensif	1	
		Menguji munaqasah	1	
		Membimbing PA dan SKEK	2	
		Mengembangkan bahan ajar	1	
		Menyampaikan orasi ilmiah	1	
		Penelitian	Menghasilkan karya penelitian	5
	Menulis di jurnal ilmiah		4	
	Menulis buku dan modul		2	
	Menterjemahkan buku atau buku ilmiah		1	
	Pengabdian pada masyarakat		Memberi pelatihan/penyuluhan/penataran kepada masyarakat	1
			Aktif dalam organisasi profesi	1
		Berperan aktif dalam pertemuan ilmiah	1	
	Motivasi kerja	Internal	Tanggungjawab melaksanakan tugas	6
			Memiliki tujuan yang jelas dan menantang	6
Memiliki perasaan senang dalam bekerja			5	
Selalu berusaha mengungguli orang lain			6	
Bekerja karena ibadah			1	
Eksternal			Selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarga	2
		Senang memperoleh pujian dari apa	2	

		yang dikerjakan	
		Bekerja ingin memperoleh insentif	2
		Bekerja ingin memperoleh perhatian orang lain	1
		Bekerja karena perintah atasan	1
		Bekerja karena semata-mata peraturan yang berlaku	1
Iklim kerja	Suportif	Menghargai prestasi kerja	5
		Sikap simpati	4
		Memberi dorongan	4
	Kolegial	Saling berbagi	4
		Saling percaya	4
	Intimate	Solidaritas	3
		Toleransi	2
	Koopreatif	Saling bantu	3
		Kerjasama	3
Sanasib sepenanggungan		4	
Kepemimpinan	Personal	Integrasi kepribadian	2
		Keteladanan	2
		Keterbukaan	2
	Pendidik	Meningkatkan profesionalisme dosen	2
		Menciptakan iklim yang kondusif	4
		Memberikan dorongan kepada dosen	3
		Membina mental dosen	1
	Manajer	Perencanaan dan mengorganisasi tugas dosen	4
		Mengarahkan dosen	2
		Mengelola perubahan dan konflik	2
	Supervisor	Melaksanakan supervisi	3
		Menindak lanjuti hasil supervisi	2
	Sosial	Bekerjasama dengan dosen	2
		Memiliki kepekaan	3
	Enterpreneur	Kreatif	1
		Bekerja keras	2
		Pantang menyerah	1

Alternatif respons jawaban untuk setiap variabel adalah sebagai berikut, yakni:

1. Respons/jawaban untuk mengukur variabel motivasi kerja terdiri atas: selalu (SL), sering (SR) kadang-kadang (KD), jarang (JR), dan tidak pernah (TP).
2. Respons/jawaban untuk mengukur variabel iklim kerja terdiri dari atas: sangat setuju (SS), setuju (ST), netral (N), tidak setuju (TS), sangat tidak setuju (STS).
3. Respons/jawaban untuk mengukur variabel kepemimpinan terdiri atas: selalu (SL), sering (SR), kadang-kadang (KD), jarang (JR), tidak pernah (TP).
4. Respons/jawaban untuk mengukur variabel produktivitas dosen terdiri atas: selalu (SL), sering (SR), kadang-kadang (KD), Jarang (JR), tidak pernah (TP).

Jawaban skor setiap butir dijumlahkan untuk mendapatkan skor masing-masing variabel penelitian.

G. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Sebelum instrumen penelitian digunakan, terlebih dahulu dilakukan uji coba dan dicari validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas instrumen maksudnya adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau kesahihan suatu alat ukur. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Meteran yang valid dapat digunakan untuk mengukur panjang dengan teliti, karena meteran memang alat untuk mengukur panjang¹⁶⁹. Alat ukur yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Untuk menguji validitas alat ukur, terlebih dahulu dicari harga korelasi antara bagian-bagian dari alat ukur secara keseluruhan dengan cara mengkorelasikan setiap butir alat ukur dengan skor total yang merupakan jumlah setiap skor butir¹⁷⁰. Uji validitas ini dapat dilakukan dengan menggunakan rumus *Pearson Product Moment*.

Rumus:

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

¹⁶⁹Sugiyono, *Statistik Untuk Penelitian*, hlm. 348

¹⁷⁰Riduawan, *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*, hlm. 109. Akan tetapi Riduwan mengambil pendapat ini dari Suharsimi Arikunto (1995), hlm. 110

selanjutnya dihitung dengan uji-t dengan rumus¹⁷¹

$$t_{\text{hitung}} = \frac{r \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

1. Uji validitas akan dilakukan terhadap semua variabel dalam penelitian ini, yakni: (1) Motivasi (X1); (2) Iklim Kerja (X2); (3) Kepemimpinan (X3); (4) Produktivitas Dosen (Y). Selanjutnya menurut Sugiyono, setiap butir dalam instrumen itu valid atau tidak, bila harga korelasi di bawah 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut tidak valid, sehingga harus diperbaiki atau dibuang¹⁷².

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan bantuan SPSS versi 15.0, maka diperoleh hasil uji coba validitas instrumen sebagai berikut:

a. Produktivitas Dosen

Hasil uji validitas instrumen produktivitas dosen dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel: 3. 4 Uji Validitas Produktivitas Dosen

No	Corrected-Item total Correlation (r hitung)	r tabel	Status
1	0,369	0,30	Valid
2	0,407	0,30	Valid
3	0,508	0,30	Valid
4	0,534	0,30	Valid
5	0,522	0,30	Valid
6	0,550	0,30	Valid
7	0,230	0,30	Tidak Valid
8	0,503	0,30	Valid
9	0,664	0,30	Valid
10	0,422	0,30	Valid
11	0,516	0,30	Valid
12	0,483	0,30	Valid
13	0,395	0,30	Valid
14	0,599	0,30	Valid
15	0,593	0,30	Valid

¹⁷¹Ibid., hlm. 110

¹⁷²Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian*, hlm. 140

16	0,379	0,30	Valid
17	0,531	0,30	Valid
18	0,521	0,30	Valid
19	0,537	0,30	Valid
20	0,489	0,30	Valid
21	0,432	0,30	Valid
22	0,533	0,30	Valid
23	0,495	0,30	Valid
24	0,595	0,30	Valid
25	0,488	0,30	Valid
26	0,499	0,30	Valid
27	0,194	0,30	Tidak Valid
28	0,397	0,30	Valid
29	0,490	0,30	Valid
30	0,605	0,30	Valid
31	0,501	0,30	Valid
32	0,409	0,30	Valid
33	0,471	0,30	Valid
34	0,588	0,30	Valid
35	0,866	0,30	Valid
36	0,448	0,30	Valid

Berdasarkan tabel di atas dapat dikatakan bahwa dari 36 item pertanyaan dalam angket uji coba dua diantaranya berstatus tidak valid. Angket yang tidak valid tersebut adalah pertama angket nomor 7 yang menghasilkan r hitung sebesar $-0,230$, sedangkan standar valid adalah $0,30$. Oleh karena itu diambil keputusan untuk angket ini dibuang saja. Kedua, angket nomor 27 yang menghasilkan r hitung sebesar $0,194$ standar validnya adalah $0,30$, oleh karena itu diambil keputusan untuk membuang saja angket tersebut. Sedangkan 34 item yang berkategori valid akan dijadikan penjaring data kepemimpinan, yang nantinya diolah sebagai data penelitian dan temuan penelitian.

b. Motivasi Kerja sebagai berikut:

Tabel: 3.5 Uji Validitas Motivasi Kerja

No	Corrected-Item total Correlation (r hitung)	r tabel	Status
1	0,804	0,30	Valid
2	0,697	0,30	Valid
3	0,841	0,30	Valid
4	-0,233	0,30	Tidak Valid
5	0,845	0,30	Valid
6	0,505	0,30	Valid
7	0,775	0,30	Valid
8	0,883	0,30	Valid
9	0,852	0,30	Valid
10	0,838	0,30	Valid
11	0,819	0,30	Valid
12	0,335	0,30	Valid
13	0,460	0,30	Valid
14	0,066	0,30	Tidak Valid
15	0,936	0,30	Valid
16	0,881	0,30	Valid
17	0,953	0,30	Valid
18	0,875	0,30	Valid
19	0,867	0,30	Valid
20	-0,077	0,30	Tidak Valid
21	0,675	0,30	Valid
22	0,665	0,30	Valid
23	0,742	0,30	Valid
24	0,842	0,30	Valid
25	0,873	0,30	Valid
26	0,906	0,30	Valid
27	0,802	0,30	Valid
28	0,719	0,30	Valid
29	0,903	0,30	Valid
30	0,743	0,30	Valid
31	0,932	0,30	Valid
32	0,497	0,30	Valid

Berdasarkan tabel di atas dapat dikatakan bahwa dari 32 item pertanyaan dalam angket uji coba tiga di antaranya berstatus tidak valid. Angket yang tidak valid tersebut adalah pertama angket nomor 4 yang menghasilkan r hitung sebesar $-0,233$, sedangkan standar valid adalah $0,30$. Oleh karena itu, diambil keputusan untuk angket ini dibuang saja. Kedua, angket nomor 14 yang menghasilkan angka r hitung sebesar $0,066$, sedangkan syarat valid adalah $0,30$. Oleh karena itu diambil keputusan untuk membuang saja angket nomor 14 tersebut. Ketiga, angket nomor 20, yang menghasilkan r hitung sebesar $-0,077$, sedangkan angka standar validitas sebesar $0,30$, oleh karena itu diambil keputusan untuk membuang saja angket nomor 20 tersebut. Sedangkan 29 item yang berkategori valid akan dijadikan penjarang data motivasi kerja dosen, yang nanti diolah sebagai data penelitian dan temuan penelitian.

c. Iklim Kerja

Tabel: 3. 6 Uji Validitas Iklim Kerja

No	Corrected-Item total Correlation (r hitung)	r tabel	Status
1	0,668	0,30	Valid
2	0,622	0,30	Valid
3	0,520	0,30	Valid
4	0,673	0,30	Valid
5	0,484	0,30	Valid
6	0,565	0,30	Valid
7	0,703	0,30	Valid
8	0,408	0,30	Valid
9	0,656	0,30	Valid
10	0,609	0,30	Valid
11	0,706	0,30	Valid
12	0,399	0,30	Valid
13	0,690	0,30	Valid
14	$-0,011$	0,30	Tidak Valid
15	0,681	0,30	Valid
16	0,168	0,30	Tidak Valid
17	0,612	0,30	Valid
18	0,810	0,30	Valid
19	0,631	0,30	Valid
20	0,718	0,30	Valid
21	0,546	0,30	Valid

22	0,497	0,30	Valid
23	0,709	0,30	Valid
24	0,554	0,30	Valid
25	0,640	0,30	Valid
26	0,645	0,30	Valid
27	0,796	0,30	Valid
28	0,364	0,30	Valid
29	0,743	0,30	Valid
30	0,547	0,30	Valid
31	0,584	0,30	Valid
32	0,522	0,30	Valid
33	0,625	0,30	Valid
34	0,509	0,30	Valid
35	0,636	0,30	Valid
36	0,683	0,30	Valid

Berdasarkan tabel di atas dapat dikatakan bahwa dari 36 item pertanyaan dalam angket uji coba dua diantaranya berstatus tidak valid. Angket yang tidak valid tersebut adalah pertama angket nomor 14 yang menghasilkan r hitung sebesar -0,211, sedangkan standar valid adalah 0,30. Oleh karena itu diambil keputusan untuk angket ini dibuang saja. Kedua, angket nomor 16 yang menghasilkan angka r hitung sebesar 0,168, sedangkan syarat valid adalah 0,30. Oleh karena itu diambil keputusan untuk membuang saja angket nomor 16 tersebut. Sedangkan 34 item yang berkategori valid akan dijadikan penjaring data iklim kerja dosen, yang nantinya diolah sebagai data penelitian dan temuan penelitian.

d. Kepemimpinan

Tabel: 3. 7 Uji Validitas Kepemimpinan

No	Corrected-Item total Correlation (r hitung)	r tabel	Status
1	0,741	0,30	Valid
2	0,843	0,30	Valid
3	0,688	0,30	Valid
4	0,595	0,30	Valid
5	0,674	0,30	Valid
6	0,753	0,30	Valid
7	0,510	0,30	Valid
8	0,692	0,30	Valid
9	0,339	0,30	Valid

10	0,747	0,30	Valid
11	0,858	0,30	Valid
12	0,552	0,30	Valid
13	0,540	0,30	Valid
14	0,807	0,30	Valid
15	0,855	0,30	Valid
16	0,723	0,30	Valid
17	0,820	0,30	Valid
18	0,562	0,30	Valid
19	0,830	0,30	Valid
20	0,785	0,30	Valid
21	0,751	0,30	Valid
22	0,650	0,30	Valid
23	0,887	0,30	Valid
24	0,880	0,30	Valid
25	0,685	0,30	Valid
26	0,654	0,30	Valid
27	0,550	0,30	Valid
28	0,803	0,30	Valid
29	0,669	0,30	Valid
30	0,699	0,30	Valid
31	0,767	0,30	Valid
32	0,711	0,30	Valid
33	0,832	0,30	Valid
34	-0,036	0,30	Tidak Valid
35	0,599	0,30	Valid
36	0,852	0,30	Valid
37	0,772	0,30	Valid
38	0,675	0,30	Valid

Berdasarkan tabel di atas dapat dikatakan bahwa dari 38 item pertanyaan dalam angket uji coba satu diantaranya berstatus tidak valid. Angket yang tidak valid tersebut adalah angket nomor 34 yang menghasilkan r hitung sebesar -0,036, sedangkan standar valid adalah 0,30. Oleh karena itu diambil keputusan untuk angket ini dibuang saja. Sedangkan 37 item yang berkategori valid akan dijadikan penjangkaran data kepemimpinan, yang nantinya diolah sebagai data penelitian dan temuan penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mendapatkan tingkat ketepatan alat pengumpul data atau instrumen yang digunakan. Instrumen yang reliabel berarti instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama¹⁷³. Untuk melakukan uji reliabilitas instrumen banyak rumus yang dapat digunakan. Dalam penelitian akan digunakan rumus Alpha Cronbach.

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien reliabilitas instrumen untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut ini:

a. Produktivitas Dosen

Tabel: 3. 8 Uji Reliabilitas Produktivitas Dosen

No	Cronbach Alpha	Kriteria	Status
1	0,921	0,60	Reliabel
2	0,921	0,60	Reliabel
3	0,920	0,60	Reliabel
4	0,920	0,60	Reliabel
5	0,920	0,60	Reliabel
6	0,919	0,60	Reliabel
7	0,923	0,60	Reliabel
8	0,920	0,60	Reliabel
9	0,918	0,60	Reliabel
10	0,921	0,60	Reliabel
11	0,920	0,60	Reliabel
12	0,920	0,60	Reliabel
13	0,921	0,60	Reliabel
14	0,920	0,60	Reliabel
15	0,919	0,60	Reliabel
16	0,921	0,60	Reliabel
17	0,920	0,60	Reliabel
18	0,920	0,60	Reliabel
19	0,920	0,60	Reliabel
20	0,920	0,60	Reliabel
21	0,921	0,60	Reliabel
22	0,921	0,60	Reliabel

¹⁷³Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian*, hlm. 348. Lihat juga Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, hlm., 180

23	0,920	0,60	Reliabel
24	0,919	0,60	Reliabel
25	0,920	0,60	Reliabel
26	0,920	0,60	Reliabel
27	0,923	0,60	Reliabel
28	0,921	0,60	Reliabel
29	0,920	0,60	Reliabel
30	0,919	0,60	Reliabel
31	0,920	0,60	Reliabel
32	0,921	0,60	Reliabel
33	0,920	0,60	Reliabel
34	0,919	0,60	Reliabel
35	0,919	0,60	Reliabel
36	0,921	0,60	Reliabel

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa semua item angket tersebut memenuhi kriteria reliabilitas. Nilai hitung reliabilitas jauh di atas nilai tabel atau kriteria yang ditetapkan sebagai patokan.

b. Motivasi Kerja

Tabel: 3. 9 Uji Reliabilitas Motivasi kerja

No	Cronbach Alpha	Kriteria	Status
1	0,960	0,60	Reliabel
2	0,961	0,60	Reliabel
3	0,960	0,60	Reliabel
4	0,968	0,60	Reliabel
5	0,960	0,60	Reliabel
6	0,962	0,60	Reliabel
7	0,960	0,60	Reliabel
8	0,960	0,60	Reliabel
9	0,960	0,60	Reliabel
10	0,960	0,60	Reliabel
11	0,960	0,60	Reliabel
12	0,963	0,60	Reliabel
13	0,963	0,60	Reliabel
14	0,966	0,60	Reliabel
15	0,960	0,60	Reliabel
16	0,960	0,60	Reliabel

17	0,959	0,60	Reliabel
18	0,960	0,60	Reliabel
19	0,960	0,60	Reliabel
20	0,968	0,60	Reliabel
21	0,961	0,60	Reliabel
22	0,961	0,60	Reliabel
23	0,961	0,60	Reliabel
24	0,960	0,60	Reliabel
25	0,960	0,60	Reliabel
26	0,959	0,60	Reliabel
27	0,960	0,60	Reliabel
28	0,961	0,360	Reliabel
29	0,959	0,60	Reliabel
30	0,961	0,60	Reliabel
31	0,960	0,60	Reliabel
32	0,962	0,60	Reliabel

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa semua item angket tersebut memenuhi kriteria reliabilitas. Nilai hitung reliabilitas jauh di atas nilai tabel atau kriteria dengan metode Alpha Cronbach.

c. Iklim Kerja

Tabel: 3. 10 Uji Reliabilitas Iklim Kerja

No	Cronbach Alpha	Kriteria	Status
1	0,947	0,60	Reliabel
2	0,947	0,60	Reliabel
3	0,948	0,60	Reliabel
4	0,947	0,60	Reliabel
5	0,948	0,60	Reliabel
6	0,948	0,60	Reliabel
7	0,946	0,60	Reliabel
8	0,949	0,60	Reliabel
9	0,947	0,60	Reliabel
10	0,947	0,60	Reliabel
11	0,946	0,60	Reliabel
12	0,949	0,60	Reliabel
13	0,946	0,60	Reliabel

14	0,954	0,60	Reliabel
15	0,947	0,60	Reliabel
16	0,950	0,60	Reliabel
17	0,947	0,60	Reliabel
18	0,945	0,60	Reliabel
19	0,947	0,60	Reliabel
20	0,946	0,60	Reliabel
21	0,948	0,60	Reliabel
22	0,948	0,60	Reliabel
23	0,946	0,60	Reliabel
24	0,948	0,60	Reliabel
25	0,947	0,60	Reliabel
26	0,947	0,60	Reliabel
27	0,946	0,60	Reliabel
28	0,949	0,60	Reliabel
29	0,946	0,60	Reliabel
30	0,948	0,60	Reliabel
31	0,948	0,60	Reliabel
32	0,948	0,60	Reliabel
33	0,947	0,60	Reliabel
34	0,948	0,60	Reliabel
35	0,947	0,60	Reliabel
36	0,947	0,60	Reliabel

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa semua item angket tersebut memenuhi kriteria reliabilitas. Nilai hitung reliabilitas jauh di atas nilai tabel atau kriteria dengan menggunakan rumus Alpha Cronbach.

d. Kepemimpinan

Tabel: 3. 11 Uji Reliabilitas Kepemimpinan

No	Cronbach Alpha	Kriteria	Status
1	0,972	0,60	Reliabel
2	0,972	0,60	Reliabel
3	0,973	0,60	Reliabel
4	0,973	0,60	Reliabel
5	0,973	0,60	Reliabel
6	0,972	0,60	Reliabel
7	0,973	0,60	Reliabel
8	0,973	0,60	Reliabel

9	0,974	0,60	Reliabel
10	0,972	0,60	Reliabel
11	0,972	0,60	Reliabel
12	0,973	0,60	Reliabel
13	0,973	0,60	Reliabel
14	0,972	0,60	Reliabel
15	0,972	0,60	Reliabel
16	0,973	0,60	Reliabel
17	0,972	0,60	Reliabel
18	0,973	0,60	Reliabel
19	0,972	0,60	Reliabel
20	0,972	0,60	Reliabel
21	0,972	0,60	Reliabel
22	0,973	0,60	Reliabel
23	0,972	0,60	Reliabel
24	0,972	0,60	Reliabel
25	0,973	0,60	Reliabel
26	0,973	0,60	Reliabel
27	0,973	0,60	Reliabel
28	0,972	0,60	Reliabel
29	0,973	0,60	Reliabel
30	0,973	0,60	Reliabel
31	0,972	0,60	Reliabel
32	0,973	0,60	Reliabel
33	0,972	0,60	Reliabel
34	0,975	0,60	Reliabel
35	0,973	0,60	Reliabel
36	0,972	0,60	Reliabel
37	0,972	0,60	Reliabel
38	0,973	0,60	Reliabel

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa semua item angket tersebut memenuhi kriteria reliabilitas. Nilai hitung dengan metode Alpha Cronbach, reliabilitas jauh di atas nilai tabel atau kriteria.

Setelah uji validitas dan reliabilitas terhadap angket yang akan dijadikan penyaring data penelitian, maka dapat dilihat kisi-kisi akhir dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Produktivitas Dosen

Tabel: 3. 12 hasil Uji Instrument Produktivitas Dosen

No.	Dimensi	Indikator	Nomor Item	Jumlah Item
1.	Pendidikan dan pengajaran	Mempersiapkan perkuliahan	1-3	3
		Melaksanakan perkuliahan	4-8	5
		Mengevaluasi perkuliahan	9-11	3
		Membimbing seminar mahasiswa	12-13	2
		Membimbing KKN dan PPL	14-15	2
		Membimbing skripsi	16	1
		Menguji komprehensif	17	1
		Menguji munaqasah	18	1
		Membimbing sebagai PA dan SKEK	19	1
		Mengembangkan bahan ajar	20	1
		Menyampaikan orasi ilmiah	21	1
2	Penelitian	Menghasilkan karya penelitian	22-25	4
		Menulis di jurnal ilmiah	26-29	4
		Menulis buku dan modul	30-31	2
3.	Pengabdian kepada masyarakat	Memberikan pelatihan/penyuluhan /penataran kepada masyarakat	32	1
		Menjadi anggota organisasi profesi	33	1
		Berperan aktif dalam pertemuan ilmiah	34	1
Jumlah item				34

2. Motivasi Kerja

Tabel: 3. 13 Hasil Uji Instrumen Motivasi Kerja

No.	Dimensi	Indikator	Nomor Butir	Jumlah Item
1.	Internal	Tanggungjawab dalam melaksanakan tugas	1-6	6
		Memiliki tujuan yang jelas dan menantang	7-11	5
		Memiliki perasaan senang dalam bekerja	12-16	5
		Selalu berusaha mengungguli orang lain	17-21	5
		Bekerja karena ibadah	22	1
2.	Eksternal	Selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarga	23-24	2
		Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakan	25-26	2
		Bekerja ingin memperoleh insentif	27	1
		Bekerja karena perintah atasan	28	1
		Bekerja semata-mata karena aturan yang berlaku	29	1
Jumlah item				29

3. Iklim Kerja

Tabel: 3. 14 Hasil Uji Instrumen Iklim Kerja

No.	Dimensi	Indikator	Nomor Butir	Jumlah Item
1.	Suportif	Menghargai prestasi	1-5	5
		Sikap simpati	6-8	3
		Memberi dorongan	9-12	4
2.	Kolegial	Saling berbagi	13-16	4
		Saling percaya	17-20	4
3.	Intimate	Solidaritas	21-23	3
		Toleransi	24-25	2
4.	Kooperatif	Saling bantu	26-28	3
		Kerjasama	29-31	3
		Sanasib sepenanggungan	32-34	4
Jumlah item iklim kerja				34

4. Kepemimpinan

Tabel: 3. 15 Hasil Uji Instrumen Kepemimpinan

No.	Dimensi	Indikator	Nomor Item	Jumlah Item
1.	Personal	Intergritas kepribadian	1-2	2
		Keteladanan	3-4	2
		Keterbukaan	5-6	2
2.	Pendidik	Meningkatkan profesionalisme dosen	7-8	2
		Menciptakan iklim yang kondusif	9-12	4
		Memberikan dorongan kepada dosen	13-15	3
		Membina mental dosen	16	1
3.	Manajer	Merencanakan dan mengorganisasikan tugas dosen	17-19	3
		Mengarahkan dosen	20-21	2
		Mengelola perubahan dan konflik	22-23	2
4.	Supervisor	Melaksanakan supervisi	24-26	3
		Menindaklanjuti hasil supervisi	27-28	2
5.	Sosial	Bekerjasama dengan dosen	29-30	2
		Memiliki kepekaan	31-33	3
6.	Entrepreneur	Kreatif	34	1
		Bekerja keras	35-36	2
		Pantang menyerah	37	1
Jumlah item kepemimpinan				37

H. Analisis Data

Setelah semua data terkumpul, maka kegiatan penelitian selanjutnya adalah melakukan analisis secara keseluruhan terhadap data penelitian. Analisis data penelitian akan dilakukan dengan memanfaatkan bantuan SPSS (*Statistical Program for Social Science*), versi 15.0. for Windows Evaluation Version.

Sekalipun demikian, analisis penelitian secara manual dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Analisis deskriptif. Analisis ini akan dilakukan dengan mencari mean, median, modus, dan sebagainya dari data yang ada.
2. Analisis regresi linier sederhana. Regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen. Persamaan umum regresi linier sederhana adalah: $Y = a + bX$. Dalam penelitian ini variabel tersebut adalah:
 - a. Untuk pengaruh motivasi terhadap produktivitas dosen menggunakan rumus: $Y_1 = a + bX$.
Yang dalam hal ini: $Y_1 =$ Produktivitas Dosen
 $a =$ konstanta
 $X =$ motivasi
 $B =$ koefisien regresi variabel
 - b. Untuk pengaruh iklim kerja terhadap propduktivitas dosen. Rumusnya sama dengan poin a.
 - c. Untuk pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas dosen. Rumusnya juga sama dengan poin a dan b.
3. Regresi berganda. Analisis regresi berganda digunakan, ketika peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Jadi analisis regresi berganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal 2. Rumus persamaan regresi yang digunakan adalah $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$ ¹⁷⁴.
4. Analisis hubungan *korelasi product moment* digunakan untuk mencari hubungan dan membuktikan hipotesis hubungan dua variabel atau lebih bila datanya berbentuk interval atau ratio dan sumber datanya sama. Teknik korelasi *product moment* dipakai apabila berhadapan dengan hal berikut:
 - a. Variabel yang dikorelasikan berbentuk gejala atau data yang bersifat kontinyu.
 - b. Sampel yang diteliti mempunyai sifat homogen, atau setidaknya mendekati homogen.
 - c. Regresinya merupakan regresi linier.
Sedangkan rumus *korelasi product moment*nya sebagai berikut:
 $n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)$

¹⁷⁴Sugiyono, *Statistik Untuk Penelitian*, hlm. 275 dan 283

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

Penjelasan:

r_{xy} = angka indeks korelasi "r" *Product Moment*

n = Number of Cases

ΣXY = jumlah hasil perkalian antara skor X dan Y

ΣX = jumlah seluruh skor X

ΣY = jumlah seluruh skor Y

Sedangkan untuk memberikan interpretasi terhadap koefisien korelasi dijelaskan dengan tabel berikut ini¹⁷⁵:

Tabel: 3. 16 Interpretasi Hasil

Interval koefisien	Tingkat Hubungan
0,80-1,000	Sangat kuat
0,60-0,799	Kuat
0,40-0,599	Sedang
0,20-0,399	Rendah
0,00-0,199	Sangat rendah

¹⁷⁵*Ibid.*, hlm. 231

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan hasil penelitian berupa deskripsi karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, uji persyaratan analisis, dan pengujian hipotesis. Pembahasan berupa gambaran motivasi, iklim kerja, kepemimpinan, dan produktivitas dosen, serta yang terakhir adalah penawaran gagasan.

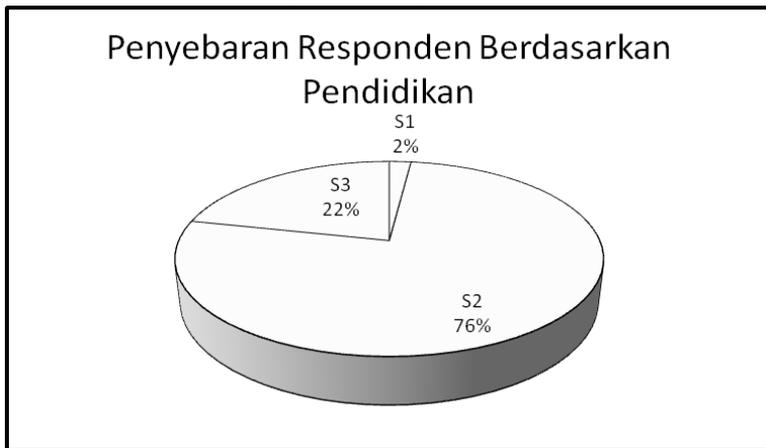
Analisis kuantitatif digunakan untuk menganalisis secara statistik dalam menjawab pertanyaan penelitian khususnya uji hipotesis penelitian terhadap data-data yang diperoleh. Penghitungan dalam analisis ini menggunakan *Statistical Program for Social Science (SPSS) 15.0 for Windows Evaluation Version*. Sebelum sampai kepada pengujian hipotesis, pembahasan akan mengulas bagaimana hasil penelitian secara menyeluruh baik dari segi validitas, reliabilitas, normalitas, dan linieritas data.

A. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Deskripsi Karakteristik Responden

Dari 69 orang responden atau dosen STAIN Bukittinggi yang menjadi objek penelitian ini, 3 orang berpendidikan S1 sarjana, 53 orang berpendidikan S2 magister, 13 orang berpendidikan S3 doktor. Dari 13 orang yang berpendidikan doktor, 1 orang sudah bergelar profesor. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar dosen STAIN Bukittinggi berpendidikan magister dan sebagian kecil saja yang berpendidikan S1 ataupun S3. (Lihat gambar Pie berikut)

Gambar: 4.1 Pie Chart Penyebaran Responden Berdasarkan Pendidikan

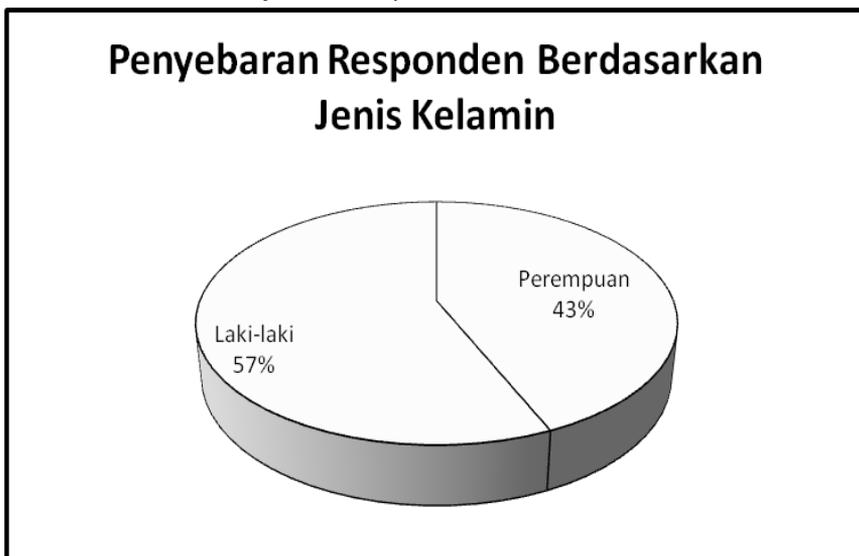


Dari gambar di atas dapat dikatakan bahwa sebagian besar dosen STAIN Bukittinggi berpendidikan magister atau S2. Dari persyaratan minimal sebagai dosen, maka STAIN Bukittinggi telah memilikinya. Akan tetapi apabila data tersebut dikaitkan dengan tantangan perguruan tinggi ke depan, pendidikan setingkat magister seakan tidak cukup. Tingkat pendidikan dosen seperti itu belum dapat bersaing pada level tinggi. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan untuk mendorong dosen melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi lagi. Dikaitkan dengan semakin cepatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan tuntutan pasar yang tinggi menuntut pendidikan dosen yang lebih tinggi pula. Bukan hanya sekedar memenuhi syarat minimal.

Tingkat pendidikan dosen secara formal masih diperlukan, walaupun tingkat pendidikan bukan segalanya. Akan tetapi tingkat pendidikan yang tinggi tentu pengetahuannya juga akan meningkat. Untuk zaman sekarang, sulit diharapkan seseorang banyak pengetahuan tanpa pendidikan yang tinggi.

Karakteristik lain responden dapat dilihat dari segi jenis kelamin. Berdasarkan jenis kelamin dapat dikatakan bahwa: 39 orang berjenis kelamin laki-laki, dan 30 orang berjenis kelamin perempuan. Dengan demikian kebanyakan dari dosen STAIN Bukittinggi berjenis kelamin laki-laki. (Lihat Pie Chart berikut)

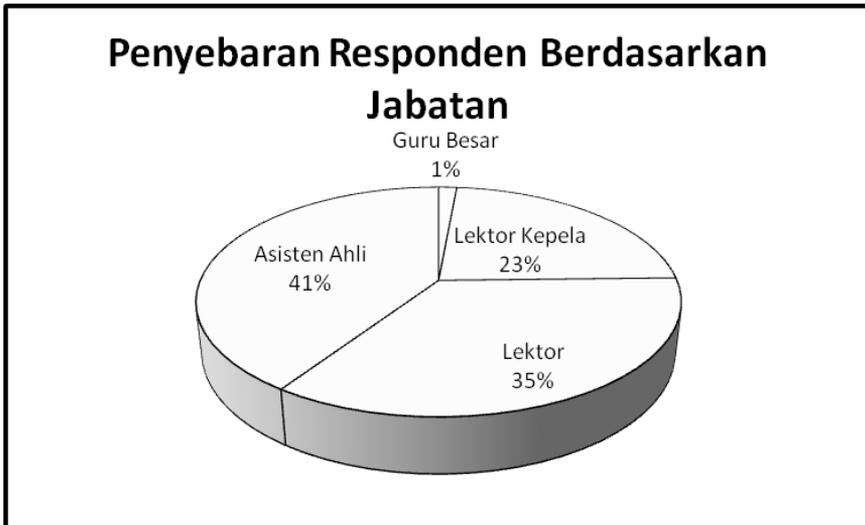
Gambar: 4.2 Penyebaran Responden Berdasarkan Jenis kelamin



Data di atas, apabila dianalisis dengan teori gender, yang didengungkan akhir-akhir ini, maka dapat dikatakan bahwa STAIN Bukittinggi telah memperhatikan aspek gender atau telah mengarus utamakan gender, karena selisih persentasenya sangat kecil. Walaupun gender dipersepsikan secara berbeda oleh akademisi, termasuk di STAIN Bukittinggi. Ada yang masih menganggap bahwa gender sebagai ancaman sistematis terhadap Islam, ada pula yang masih cukup kebingungan apakah studi gender adalah pure atau profetik. Dalam perspektif agama, pemahaman konsep gender menjadi penting karena harus diakui bahwa agama memainkan peran yang penting dan mendasar dalam kehidupan pemeluknya. Pengarus utamaan gender dari aspek kuantitas ini, diharapkan implementasinya di lapangan juga memperhatikan aspek kualitas pada semua kebijakan yang diambil oleh kampus ini.

Sedangkan karakteristik responden penelitian dilihat dari segi jabatan fungsional. Dari segi jabatan fungsional terdiri dari 1 orang berjabatan guru besar, 16 orang berjabatan lektor kepala, 24 orang berjabatan lektor, sedangkan sisanya 28 orang berjabatan sebagai asisten ahli. Dengan demikian kebanyakan dosen STAIN Bukittinggi yang menjadi responden dalam penelitian ini berjabatan asisten ahli. (Lihat Pie chart berikut)

Gambar: 4.3 Penyebaran Responden Berdasarkan Jabatan

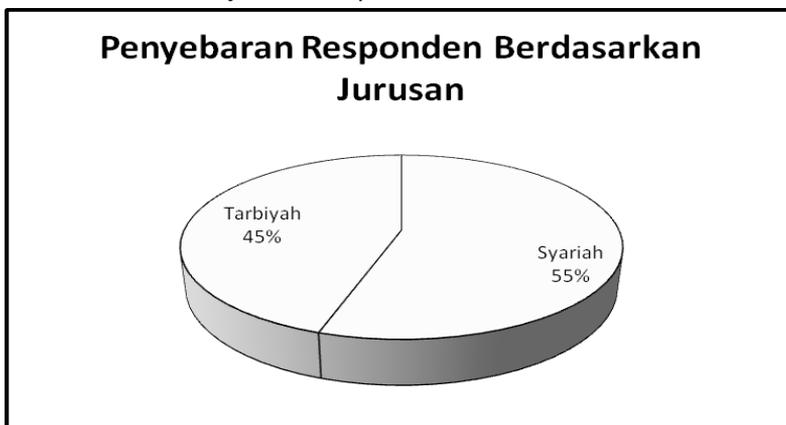


Pie chart di atas menunjukkan bahwa kepangkatan dosen sungguh tidak ideal. Dari gambar terlihat guru besar hanya 1 % jumlah ini sangat tidak memadai untuk mencapai tujuan dan harapan STAIN Bukittinggi seperti yang tercantum dalam visi, misi, dan tujuan yang telah dikemukakan pada bab satu kajian ini. Riilnya, guru besar yang ada di kampus ini baru satu orang. Jumlah satu orang tentu tidak bisa banyak berpengaruh terhadap peningkatan mutu akademik dan produktivitas dosen-dosen lainnya. Selanjutnya lektor kepala hanya 23 %, jumlah ini juga sangat jauh dari harapan, ini jelas mengindikasikan sistem kepangkatan dan persyaratan yang harus dipenuhi oleh dosen tidak sesuai dengan harapan. Tingkat kepangkatan dosen yang ada menunjukkan rendahnya produktivitas di kampus ini. Untuk bisa naik pangkat dibutuhkan produktivitas di bidang pendidikan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Jelas persyaratan naik pangkat tidak dapat dipenuhi tepat pada waktunya oleh dosen STAIN Bukittinggi. Selanjutnya jabatan dosen terkonsentrasi pada lektor dan asisten ahli. Lektor menempati rengking tertinggi yakni 35% selanjutnya asisten ahli 41 %. Dosen dan pimpinan harus berpikir keras untuk mempercepat birokrasi dan meningkatkan produktivitas dosen pada aspek pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian. Peningkatan produktivitas pada bidang itu akan mempercepat kenaikan pangkat dosen untuk masa yang akan datang.

Berdasarkan jurusan, maka dapat dikatakan bahwa 38 orang responden adalah dosen Jurusan Syariah, sedangkan 31 orang lainnya adalah dosen tarbiyah.

Dilihat dari pembagian jurusan, maka dosen STAIN Bukittinggi terbagi hampir sama rata di dua jurusan tersebut. (Lihat Pie chart berikut)

Gambar: 4.4 Penyebaran Responden Berdasarkan Jurusan



Dari gambar ini menunjukkan bahwa jumlah dosen antara jurusan syariah dan tarbiyah hampir seimbang. Jika dilihat dari sejarah, jurusan syariah adalah jurusan awal dari STAIN Bukittinggi, semenjak 1997 dibukalah jurusan tarbiyah. Pada awalnya dosen tarbiyah jumlahnya sedikit dan minoritas di kampus ini. Dengan berimbangnya jumlah dosen bahkan sudah melebihi jumlah dosen syariah, ini membawa pengaruh tersendiri yang perlu dikelola oleh kampus ini. Pertama, pengaruh yang bersifat politis di STAIN Bukittinggi ke depan. Artinya persaingan memperebutkan kursi ketua STAIN Bukittinggi ke depan akan lebih panas. Kedua, data ini berarti perkembangan jurusan tarbiyah lebih pesat jika dibandingkan dengan jurusan syariah. Data ini juga berpengaruh kepada jumlah mahasiswa di dua jurusan tersebut. Lebih jauh, perkembangan jurusan yang pesat ini berpegaruh kepada dinamika STAIN Bukittinggi ke depan. Hal ini membutuhkan keterampilan khusus mengelola dinamika itu, jangan sampai menjadi faktor penghambat perkembangan kampus ke depan.

Perbandingan jumlah dosen antara syariah dan tarbiyah ini menggambarkan "persaingan" dua jurusan dalam satu kampus ini. Pergerakan ini memperlihatkan pesatnya perkembangan prodi-prodi umum di lingkungan STAIN Bukittinggi. Perkembangan prodi-prodi umum ini membawa ekses-eks negatif, baik pada tingkat birokrasi maupun pada tingkat iklim keseharian di kampus ini.

2. Deskripsi Variabel Penelitian

a. Produktivitas Dosen

Untuk mendeskripsikan dan mengetahui gambaran empirik dari produktivitas dosen STAIN Bukittinggi, maka variabel produktivitas dijabarkan ke

dalam tiga aspek atau dimensi, yakni pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Aspek pendidikan dan pengajaran dijabarkan kepada sebelas aspek atau dimensi, yakni: (1) mempersiapkan perkuliahan, (2) melaksanakan perkuliahan, (3) mengevaluasi perkuliahan, (4) membimbing seminar mahasiswa, (5) membimbing KKN dan PPL, (6) membimbing skripsi, (7) menguji komprehensif, (8) menguji munaqasah, (9) Membimbing sebagai PA dan SKEK, (10) mengembangkan bahan ajar, (11) menyampaikan orasi ilmiah. Aspek penelitian dijabarkan ke dalam empat indikator, yakni: (1) menghasilkan karya penelitian, (2) menulis di jurnal ilmiah, (3) menulis buku dan modul, (4) menterjemahkan buku atau menyadur buku ilmiah. Sedangkan aspek pengabdian kepada masyarakat dijabarkan ke dalam tiga indikator, yakni: (1) memberikan pelatihan/penyuluhan/penataran kepada masyarakat, (2) menjadi anggota organisasi profesi, dan (3) berperan aktif dalam pertemuan ilmiah.

Proses selanjutnya adalah membuat tabel kisi-kisi variabel produktivitas dosen. Dari tabel kisi-kisi itu kemudian dijabarkan menjadi pertanyaan atau pernyataan angket. Angket kemudian disebar ke 69 responden. Setelah semua data terkumpul, maka selanjutnya diolah dengan statistik deskriptif dengan memanfaatkan SPSS 15.0. Data olahan statistik deskriptif ini kemudian ditafsirkan dalam persepsi sebagai berikut:

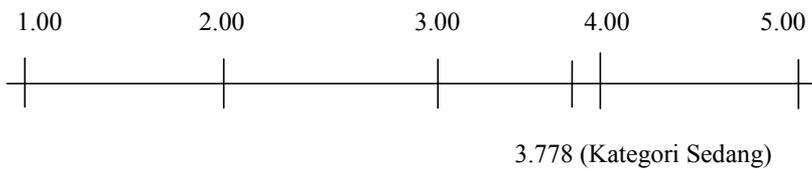
- Sangat rendah : 1, 00 – 1, 99
- Rendah : 2, 00 – 2, 99
- Sedang : 3, 00 – 3, 99
- Tinggi : 4, 00 – 4, 99
- Sangat tinggi : 5, 00 – 5, 99.

Tabel: 4.1 Analisis Deskriptif Produktivitas Dosen

		Statistik	Std Error
Produktivitas dosen (Y)	Mean	128.48	1.538
	Median	128,00	
	Variance	163,312	
	Std. deviation	12,779	
	Minimum	98	
	Maximum	159	
	Range	61	
	Skewness	-,214	
	Kurtosis	0,061	

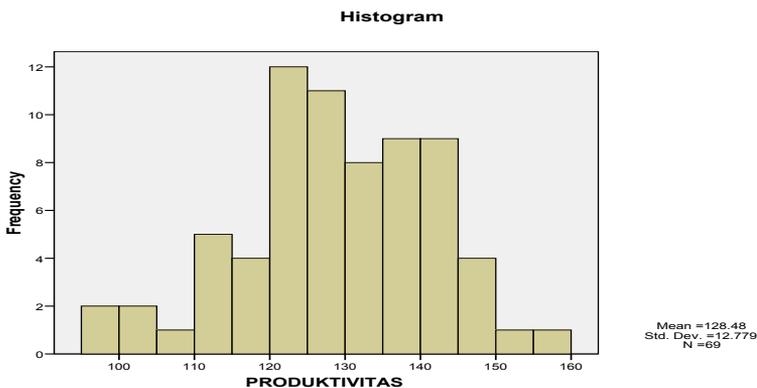
Sumber: Hasil pengolahan Data (2012)

Berdasarkan skor untuk variabel produktivitas dosen Bukittinggi (Y) dan masing-masing aspeknya dihitung berdasarkan sebaran skor yang dilihat dari skor minimal, skor maksimal, rata-rata untuk variabel tersebut. Berdasarkan perhitungan, skor rata-rata adalah sebesar 128,48 sedangkan skor minimal 98 dan skor maksimal 159 sehingga didapatkan range sebesar 61. Berdasarkan data yang diperoleh dari 69 responden, maka kondisi produktivitas dosen di STAIN Bukittinggi adalah $128,48 / 34 \text{ item} = 3,778$. Skor 3,778 untuk variabel produktivitas dosen yang berada pada level sedang saja.



Distribusi data produktivitas dosen (Y) di STAIN Bukittinggi menunjukkan bahwa, dengan nilai skewness -0,214 mengindikasikan kurva distribusi miring ke kiri. Hal ini dapat berarti bahwa produktivitas dosen atau responden di atas rata-rata, namun harus diingat bahwa produktivitas dosen hanya sedikit di atas rata-rata, itu artinya kondisi produktivitas di STAIN Bukittinggi cukup merisaukan. Selanjutnya dapat dilihat dari kurva berikut ini:

Gambar: 4.5 Kurva Produktivitas Dosen



b. Motivasi Kerja

Untuk mengetahui gambaran empirik dari motivasi dosen Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Bukittinggi, maka variabel motivasi kerja (X1) dijabarkan ke dalam dua dimensi, yakni dimensi internal dan dimensi eksternal.

Dimensi internal dijabarkan menjadi lima aspek, yakni: (1) tanggungjawab dalam melaksanakan tugas, (2) memiliki tujuan yang jelas dan menantang, (3) memiliki rasa senang dalam bekerja, (4) selalu berusaha mengungguli orang lain dalam bekerja, (5) bekerja karena ibadah. Sedangkan dimensi eksternal dijabarkan ke dalam enam aspek, yakni: (1) selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup keluarga, (2) senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakan, (3) bekerja ingin memperoleh insentif, (4) bekerja ingin memperoleh perhatian orang lain, (5) bekerja karena perintah atasan, (6) bekerja karena semata-mata aturan yang berlaku.

Setelah menentukan dimensi dan indikator untuk masing-masing dimensi, maka selanjutnya dibuatkan ke dalam tabel kisi-kisi. Dari tabel kisi-kisi itulah dirumuskan pertanyaan atau pernyataan untuk dibuatkan dalam bentuk angket. Angket disebar kepada responden yang berjumlah 69 orang, dari responden yang berjumlah 69 orang itulah data penelitian ini diolah. Setelah data terkumpul semua, langkah selanjutnya melakukan tabulasi data. Untuk membuat tingkat persepsi mengenai variabel motivasi kerja. Setiap butir pernyataan berentang dari 1,00 sampai dengan 5,00. Rata-rata tertinggi adalah 5,00 dan rata-rata terendah adalah 1,00. Oleh karena itu variabel motivasi kerja dapat dikategorikan dalam persepsi sebagai berikut.

- Sangat rendah : 1, 00 – 1, 99
- Rendah : 2, 00 – 2, 99
- Sedang : 3, 00 – 3, 99
- Tinggi : 4, 00 – 4, 99
- Sangat tinggi : 5, 00 – 5, 99

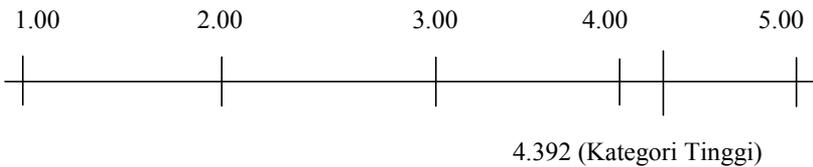
Selanjutnya penelitian ini diolah dengan statistik deskriptif, seperti yang dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel: 4. 2 Analisis Deskriptif Motivasi Kerja

		Statistic	Std Error
Motivasi kerja (X1)	Mean	127.39	1,062
	Median	129,00	
	Variance	77,859	
	Std. deviation	8,824	
	Minimum	101	
	Maximum	143	
	Range	42	
	Skewness	0.438	
	Kurtosis	0.038	

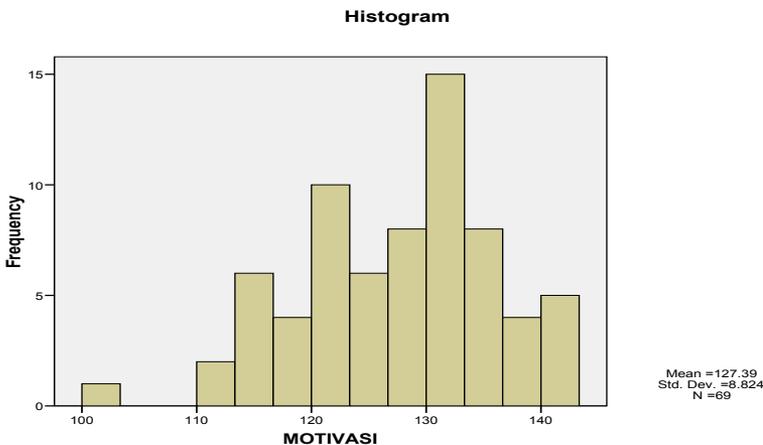
Sumber: Hasil Pengolahan Data Deskriptif (2012)

Berdasarkan skor untuk variabel motivasi kerja dosen X1 di dapat data masing-masing aspeknya dihitung berdasarkan sebaran skor yang dilihat dari skor minimal, skor maksimal, dan skor rata-rata untuk variabel tersebut. Berdasarkan perhitungan SPSS 15.0, skor rata-rata adalah sebesar 127,39 sedangkan skor minimal adalah 101 dan skor maksimal adalah 143, sehingga didapat range sebesar 42. Berdasarkan data yang diperoleh dari 69 responden, maka motivasi kerja dosen di STAIN Bukittinggi adalah $127,39 / 29 \text{ item} = 4.392$ yang tergolong tinggi.



Distribusi data motivasi kerja (X1) menunjukkan bahwa dengan nilai skewness 0.438 mengindikasikan kurva distribusi miring ke sebelah kiri. Hal ini dapat berarti motivasi kerja yang dilakukan responden berada di atas rata-rata, sebagaimana ditunjukkan oleh kurva berikut ini:

Gambar: 4. 6 Kurva Motivasi Kerja



Dari kurva di atas juga dapat ditunjukkan bahwa data untuk motivasi kerja dosen bersifat normal. Sebuah kurva disebut normal apabila bentuk kurvanya tidak terlalu runcing dan tidak pula terlalu datar atau rendah¹⁷⁶.

¹⁷⁶Husaini Usman dan R. Purnomo Setiady Akbar, *Pengantar Statistik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 110

B. Iklim Kerja

Untuk mendeskripsikan dan mengetahui secara empirik dari variabel iklim kerja (X2) di STAIN Bukittinggi, maka penulis menjabarkan iklim kerja ke dalam empat aspek atau dimensi, yakni: iklim suportif, kolegal, intimate, dan kooperatif. Dimensi suportif dijabarkan kedalam indikator: (1) menghargai prestasi, (2) sikap simpati, dan (3) memberi dorongan. Sedangkan aspek kolegal dijabarkan ke dalam indikator: (1) saling berbagi, (1) saling percaya. Aspek keintiman dijabarkan ke dalam indikator: (1) solidaritas itu sendiri, (2) toleransi, dan aspek kooperatif dijabarkan ke dalam indikator: (1) saling membantu, (2) bekerjasama, dan (3) sanasib sepenanggungan.

Proses selanjutnya adalah membuat tabel kisi-kisi aspek iklim kerja. Dari tabel kisi-kisi itu kemudian dijabarkan menjadi pertanyaan atau pernyataan angket. Angket kemudian disebar ke 69 responden. Setelah semua data terkumpul, maka selanjutnya diolah dengan statistik deskriptif dengan SPSS 15.0. Data olahan statistik deskriptif ini kemudian ditafsirkan dalam persepsi sebagai berikut:

Sangat tidak kondusif	: 1, 00 – 1, 99
Tidak kondusif	: 2, 00 – 2, 99
Sedang	: 3, 00 – 3, 99
Kondusif	: 4, 00 – 4, 99
Sangat kondusif	: 5, 00 – 5, 99.

Hasil olahan statistik deskriptif dapat dilihat dan dirangkum dalam tabel berikut ini:

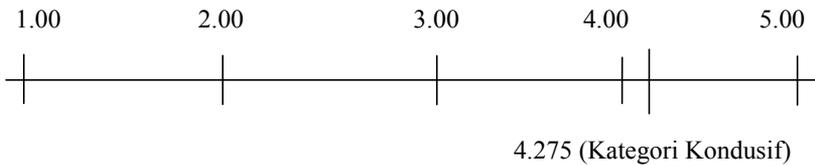
Tabel: 4.3 Analisis Deskriptif Iklim Kerja

		Statistic	Std Error
Iklim kerja (X2)	Mean	145.36	1.798
	Median	147.00	
	Variance	223,117	
	Std. deviation	14.937	
	Minimum	107	
	Maximum	167	
	Range	60	
	Skewness	-,742	
	Kurtosis	-,147	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2012)

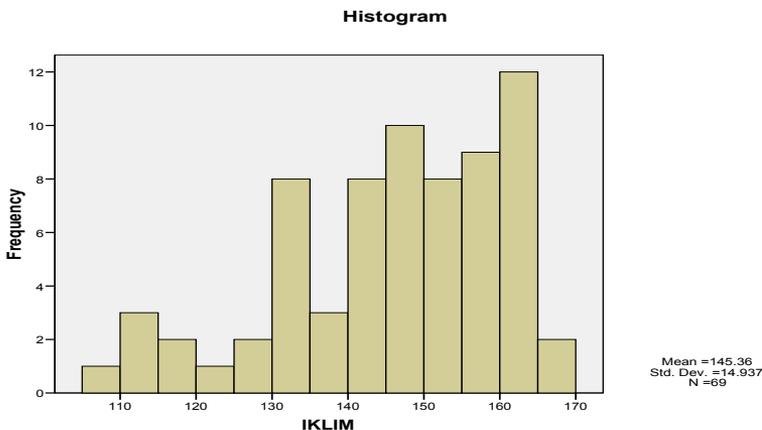
Berdasarkan skor untuk variabel iklim kerja (X2) dan masing-masing aspeknya dihitung berdasarkan sebaran skor yang dilihat dari skor minimal, skor

maksimal, dan skor rata-rata untuk variabel tersebut. Berdasarkan perhitungan, skor rata-rata adalah sebesar 145.36 sedangkan skor minimal adalah 107, dan skor maksimal adalah 167. Sedangkan di dapat range sebesar 60. Berdasarkan data yang diperoleh dari responden, maka iklim kerja di STAIN Bukittinggi adalah = $145.36 / 34 = 4.275$. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa iklim kerja di STAIN Bukittinggi berkategori sedang.



Distribusi data iklim kerja (X₂) di STAIN Bukittinggi menunjukkan bahwa, dengan nilai skewness -0,742 mengindikasikan kurva distribusi miring ke kiri. Hal ini dapat berarti bahwa iklim kerja yang dirasakan oleh responden di atas rata-rata, namun harus diingat bahwa iklim kerja hanya sedikit di atas rata-rata. Selanjutnya dapat dilihat dari kurva berikut ini:

Gambar: 4. 7 Kurva Iklim Kerja



C. Kepemimpinan

Untuk mendeskripsikan dan mengetahui gambaran empirik dari kepemimpinan di STAIN Bukittinggi, variabel kepemimpinan dijabarkan ke dalam enam aspek atau dimensi, yakni personal, pendidik, manajer, supervisor, sosial, dan enterpreneur. Aspek personal dijabarkan ke dalam tiga indikator, yakni: (1) integritas kepribadian, (2) keteladanan, dan (3) keterbukaan. Aspek pendidik dijabarkan kedalam empat indikator, yakni: (1) meningkatkan profesionalisme dosen, (2) menciptakan iklim yang kondusif, (3) memberikan dorongan kepada dosen, (4) membina mental dosen. Aspek manajer dijabarkan ke dalam tiga indikator, yakni: (1) merencanakan dan mengorganisasikan tugas dosen, (2) mengarahkan dosen, (3) mengelola perubahan dan konflik. Aspek supervisor dijabarkan ke dalam dua indikator, yakni (1) melaksanakan supervisi dan (2) menindak lanjuti hasil supervisi. Aspek sosial dijabarkan ke dalam dua indikator, yakni: (1) bekerjasama dengan dosen, dan (2) memiliki kepekaan. Sedangkan aspek enterpreneur, dijabarkan ke dalam tiga indikator, yakni: (1) kreatif, (2) bekerja keras, dan (3) pantang menyerah.

Proses selanjutnya adalah membuatkan tabel kisi-kisi variabel kepemimpinan. Dari tabel kisi-kisi itu kemudian dijabarkan menjadi pertanyaan atau pernyataan angket. Angket kemudian disebar ke 69 responden. Setelah semua data terkumpul, maka selanjutnya diolah dengan memanfaatkan SPSS 15.0. Data olahan statistik deskriptif ini kemudian ditafsirkan dalam persepsi sebagai berikut:

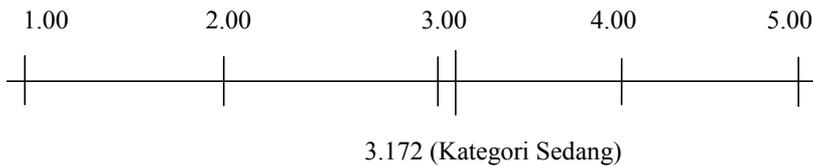
- Sangat tidak baik : 1, 00 – 1, 99
- Tidak baik : 2, 00 – 2, 99
- Sedang : 3, 00 – 3, 99
- Baik : 4, 00 – 4, 99
- Sangat baik : 5, 00 – 5, 99.

Tabel: 4. 4 Analisis Deskriptif Kepemimpinan

		Statistik	Std Error
Kepemimpinan (X3)	Mean	117,39	3.045
	Median	117.00	
	Variance	639.948	
	Std. deviation	25.297	
	Minimum	58	
	Maximum	184	
	Range	126	
	Skewness	-,223	
	Kurtosis	0,039	

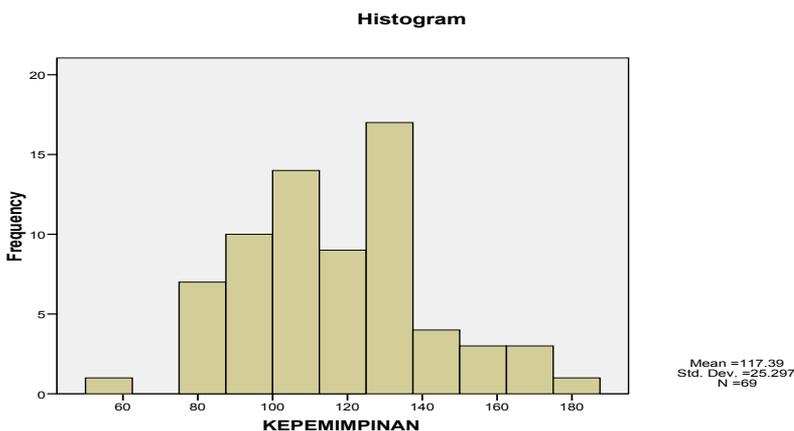
Sumber: Hasil pengolahan Data (2012)

Berdasarkan skor untuk variabel kepemimpinan (X3) dan masing-masing aspeknya dihitung berdasarkan sebaran skor yang dilihat dari skor minimal, skor maksimal, rata-rata untuk variabel tersebut. Berdasarkan perhitungan, skor rata-rata adalah sebesar 117.39 sedangkan skor minimal 58 dan skor maksimal 184 sehingga didapatkan range adalah sebesar 126.; berdasarkan data yang diperoleh dari 69 responden, maka kondisi kepemimpinan di STAIN Bukittinggi adalah $117.39 / 37 \text{ item} = 3,172$. Skor 3,172 untuk variabel kepemimpinan adalah sedang saja.



Distribusi data kepemimpinan (X3) di STAIN Bukittinggi menunjukkan bahwa, dengan nilai skewness -0,39 mengindikasikan kurva distribusi miring ke kiri. Hal ini dapat berarti bahwa kepemimpinan yang dirasakan oleh responden di atas rata-rata, namun harus diingat bahwa kepemimpinan hanya sedikit di atas rata-rata, itu artinya kondisi kepemimpinan di STAIN Bukittinggi cukup mengkhawatirkan. Selanjutnya dapat dilihat dari kurva berikut ini:

Gambar: 4. 8 Kurva Kepmimpinan



3. Uji Persyaratan Analisis

A. Normalitas Data

Salah satu asumsi analisis korelasi atau statistik parametrik adalah data berdistribusi normal. Untuk itu sebelum analisis korelasi digunakan, maka kenormalan data harus diuji terlebih dahulu. Bila data tidak normal, maka statistik parametrik tidak bisa digunakan, untuk itu digunakan statistik non parametrik¹⁷⁷.

Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan Chi kuadrat (χ^2) pengujian normalitas data dengan χ^2 dilakukan dengan cara membandingkan kurve normal yang terbentuk dari data yang telah terkumpul (B) dengan kurve normal baku/standar. Agus Irianto mengatakan bahwa uji normalitas yang paling sederhana adalah membuat grafik distribusi frekwensi atas skor yang ada. Mengingat kesederhanaan tersebut, maka pengujian normalitas data sangat tergantung kepada kemampuan mata dalam mencermati plotting data. Jika jumlah data cukup banyak dan penyebarannya tidak 100% normal atau tidak normal sempurna, maka kesimpulan yang ditarik berkemungkinan salah. Untuk menghindari kesalahan tersebut lebih baik dipakai beberapa rumus yang telah diuji keterandalannya, yaitu uji Kolmogorov-Smirnov maupun liliefors¹⁷⁸. Pada penelitian ini uji normalitas dengan menggunakan grafik QQ Plots, dan PP Plots. Hasilnya sebagaimana yang akan digambarkan berikut ini:

1. Produktivitas dosen

Pengujian normalitas terhadap variabel motivasi dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorof-Smirnov dan Shapiro Wilk. Hasil uji normalitas tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel: 4. 5 Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PRODUKTIVITAS	.060	69	.200(*)	.989	69	.789

* This is a lower bound of the true significance.

a Lilliefors Significance Correction

Dari tabel di atas terlihat hasil uji Kolmogorof-Smirnof didapat angka 0,200. Angka 0,200 ini jauh lebih besar dari nilai probabilitas 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data motivasi bersifat normal. Dengan demikian syarat uji

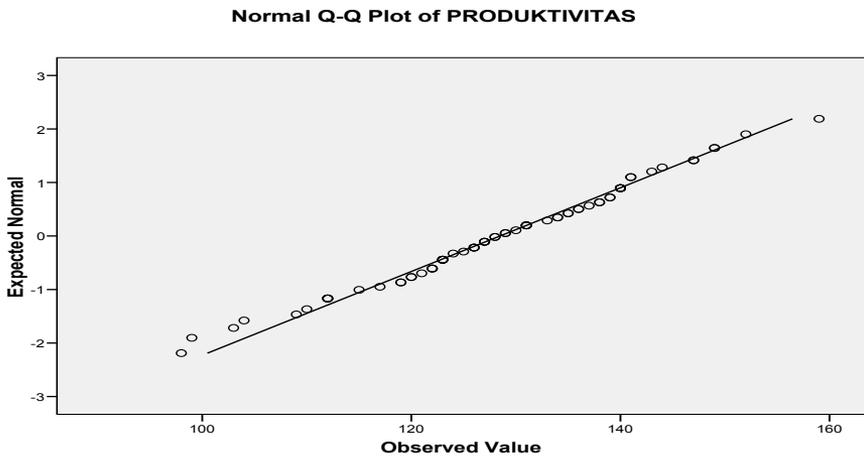
¹⁷⁷Sugiyono, *Statistik Untuk Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2007), hlm. 79

¹⁷⁸ Agus Irianto, *Statistik: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Bandung: Kencana, 2009), hlm. 272

normalitas terpenuhi dengan demikian uji statistik parametrik berupa korelasi dan regresi dapat dilakukan.

Untuk lebih lengkapnya uji normalitas ditampilkan dengan grafik QQ Plots sebagaimana terlihat di bawah ini:

Gambar: 4.9 QQ Plots Produktivitas Dosen



Dari gambar QQ Plots di atas dapat dikatakan bahwa data produktivitas dosen berdistribusi normal. Terlihat dalam gambar bahwa garis lurus dari kiri ke kanan atas, garis itu berasal dari nilai z. Jika suatu distribusi data normal maka data akan tersebar di sekeliling garis. Terlihat bahwa memang data tersebar di sekeliling garis. Karena itu data tersebut bisa dikatakan berdistribusi normal.

2. Motivasi kerja

Pengujian normalitas terhadap variabel motivasi dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorof-Smirnov dan Shapiro Wilk. Hasil uji normalitas tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel: 4. 6 Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
MOTIVASI	.080	69	.200(*)	.978	69	.272

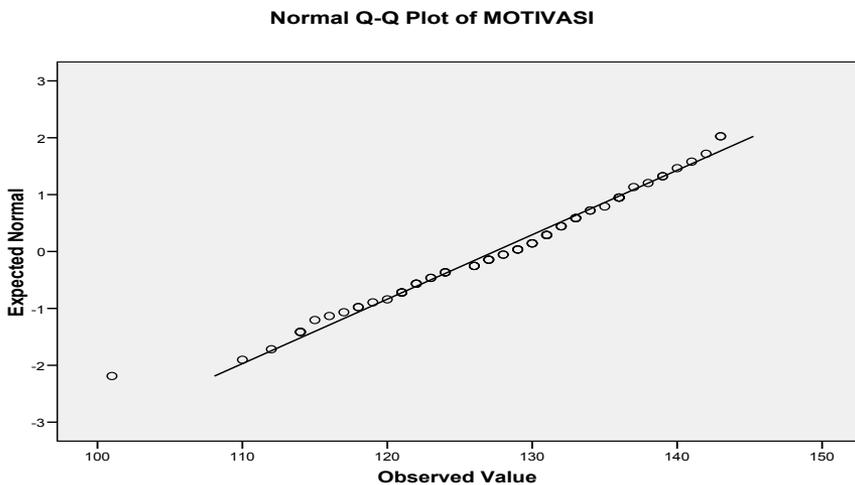
* This is a lower bound of the true significance.

a Lilliefors Significance Correction

Dari tabel di atas terlihat hasil uji Kolmogorof-Smirnof didapat angka 0,200. Angka 0,200 ini lebih besar dari nilai probabilitas 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data motivasi bersifat normal dan angkannya terlihat jauh lebih besar ketika dengan uji Shapiro-Wilk. Dengan demikian syarat uji normalitas terpenuhi dan tanda dapat dilakukan uji statistik parametrik berupa uji korelasi dan regresi.

Untuk lebih lengkapnya uji normalitas ditampilkan dengan grafik QQ Plots sebagaimana terlihat di bawah ini:

Gambar: 4. 10 QQ Plot of Motivasi Kerja



Dari gambar QQ Plots di atas dapat dikatakan bahwa data motivasi dengan produktivitas bersifat normal. Terlihat dalam gambar bahwa garis lurus dari kiri ke kanan atas, garis itu berasal dari nilai z. Jika suatu distribusi data normal maka data akan tersebar di sekeliling garis. Terlihat bahwa memang data tersebar di sekeliling garis. Karena itu data tersebut bisa dikatakan bahwa distribusi adalah normal.

3. Iklim kerja

Pengujian normalitas terhadap variabel motivasi dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorof-Smirnov dan Shapiro Wilk. Hasil uji normalitas tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

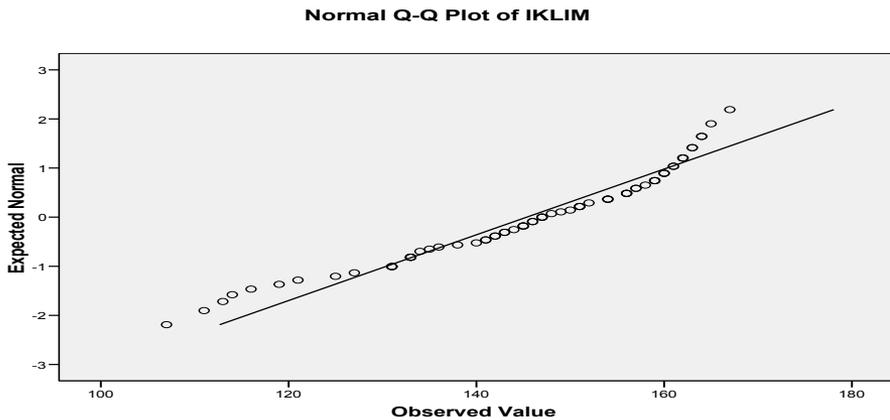
Tabel: 4.7 Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
IKLIM	.095	69	.199	.936	69	.002

a. Lilliefors Significance Correction

Dari tabel di atas terlihat hasil uji Kolmogorof-Smirnof didapat angka 0,199. Angka 0,199 ini lebih besar dari nilai probabilitas 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data motivasi bersifat normal. Dengan demikian syarat uji normalitas terpenuhi dan tanda dapat dilakukan uji statistik parametrik berupa uji korelasi dan regresi. Untuk lebih lengkapnya uji normalitas, ditampilkan uji normalitas dengan grafik QQ Plots sebagaimana terlihat di bawah ini:

Gambar: 4. 11 Grafik QQ Plots Iklm Kerja



Dari gambar QQ Plots di atas dapat dikatakan bahwa data iklim kerja berdistribusi normal. Terlihat dalam gambar bahwa garis lurus dari kiri ke kanan atas, garis itu berasal dari nilai z. Jika suatu distribusi data normal maka data akan tersebar di sekeliling garis. Terlihat bahwa memang data tersebar di sekeliling garis. Karena itu, data tersebut bisa dikatakan berdistribusi normal.

4. Kepemimpinan

Pengujian normalitas terhadap variabel motivasi dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorof-Smirnov dan Shapiro Wilk. Hasil uji normalitas tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel: 4. 8 Tests of Normality

KEPEMIMPINAN	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
	.065	69	.200(*)	.988	69	.746

* This is a lower bound of the true significance.

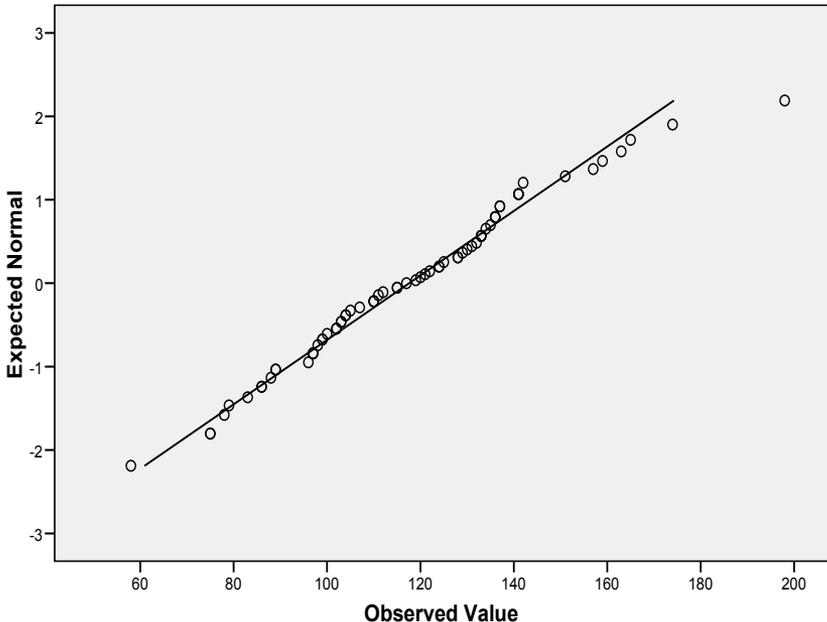
a Lilliefors Significance Correction

Dari tabel di atas terlihat hasil uji Kolmogorof-Smirnof didapat angka 0,200. Angka 0,200 ini lebih besar dari nilai probabilitas 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data motivasi bersifat normal. Dengan demikian syarat uji normalitas terpenuhi dan tanda dapat dilakukan uji statistik parametrik berupa uji korelasi dan regresi.

Untuk lebih lengkapnya uji normalitas ditampilkan dengan grafik QQ Plots sebagaimana terlihat di bawah ini:

Gambar: 4. 12 QQ Plots Kepemimpinan

Normal Q-Q Plot of KEPEMIMPINAN



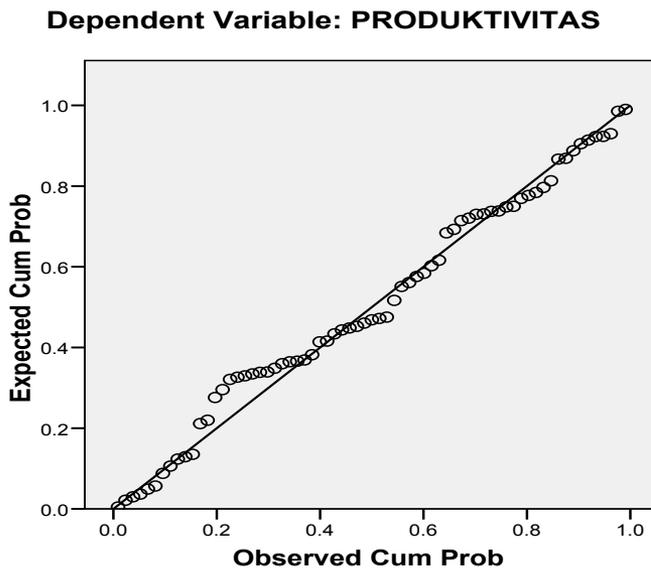
Dari gambar QQ Plots di atas dapat dikatakan bahwa data kepemimpinan berdistribusi normal. Terlihat dalam gambar bahwa garis lurus dari kiri ke kanan atas, garis itu berasal dari nilai z. Jika suatu distribusi data normal maka data akan tersebar di sekeliling garis. Terlihat bahwa memang data tersebar di sekeliling garis. Karena itu data tersebut bisa dikatakan bahwa distribusi adalah normal.

5. Motivasi, iklim kerja, kepemimpinan terhadap produktivitas

Normalitas data penelitian antara motivasi, iklim kerja, kepemimpinan terhadap produktivitas akan ditampilkan dengan grafik QQ Plots, PP Plots, dan Grafik Histogram

Gambar: 4.13 QQ Plots Produktiviats dosen

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

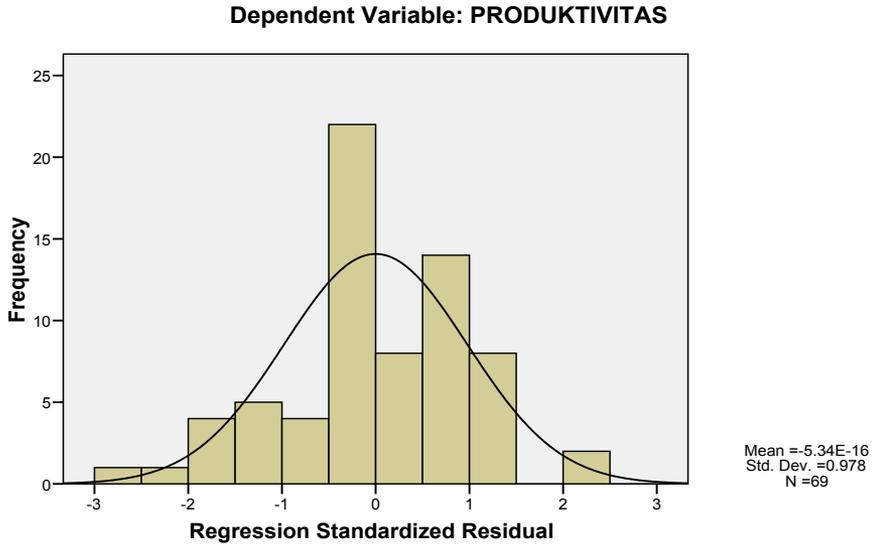


Dari gambar PP Plots di atas dapat dikatakan bahwa data motivasi, iklim kerja, kepemimpinan terhadap produktivitas dosen berdistribusi normal. Terlihat dalam gambar bahwa garis lurus dari kiri ke kanan atas, garis itu berasal dari nilai z. Jika suatu distribusi data normal maka data akan tersebar di sekeliling garis. Terlihat bahwa memang data tersebar di sekeliling garis. Karena itu data tersebut bisa dikatakan berdistribusi normal.

Untuk menguatkan normalitas data keempat variabel penelitian ini, maka diperlihatkan juga lewat grafik histogram berikut ini:

Gambar: 4. 14 Histogram Produktivitas Dosen

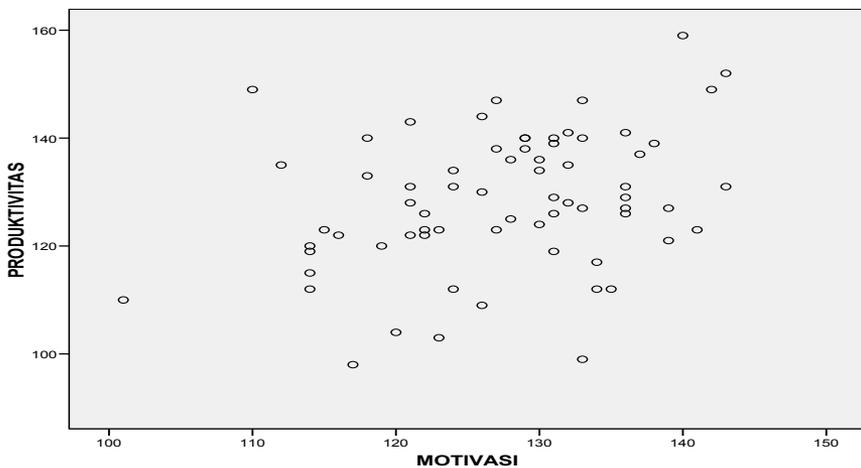
Histogram



B. Linieritas

1. Motivasi Kerja dengan Produktivitas Dosen

Gambar: 4. 15 Grafik Scatter Motivasi Kerja

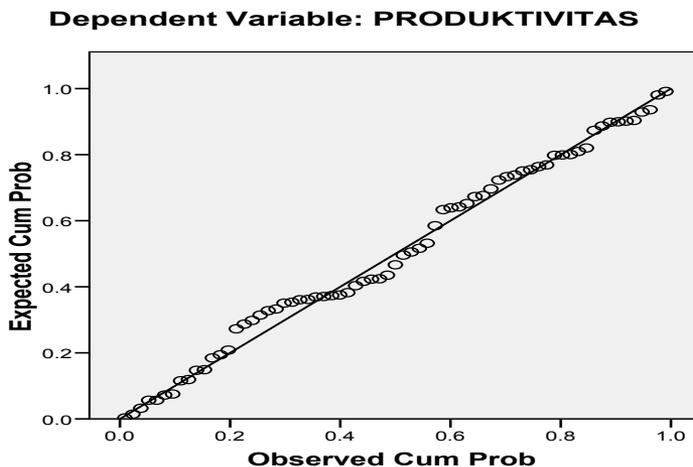


Dari gambar grafik scatter terlihat pencaran data yang membentuk arah naik ke kanan atas. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang positif antara variabel motivasi kerja dengan produktivitas dosen. Dengan demikian, asumsi linieritas untuk variabel motivasi kerja dan produktivitas dosen terpenuhi. Dengan terpenuhinya asumsi linieritas variabel motivasi dengan variabel produktivitas dosen maka, uji analisis regresi dapat dilakukan. Dalam gambar terlihat penyebaran data keseluruhan sudut, namun masih bisa dibuat garis lurus dari kiri bawah ke kanan atas. Penyebaran yang banyak titik-titik itu akibat dari banyaknya data dalam penelitian ini. Artinya semakin banyak responden sebuah penelitian, maka semakin bervariasi letak titik-titik scatternya.

Linieritas antara motivasi dengan produktivitas dosen sangat terlihat dalam uji dengan PP Plots berikut ini:

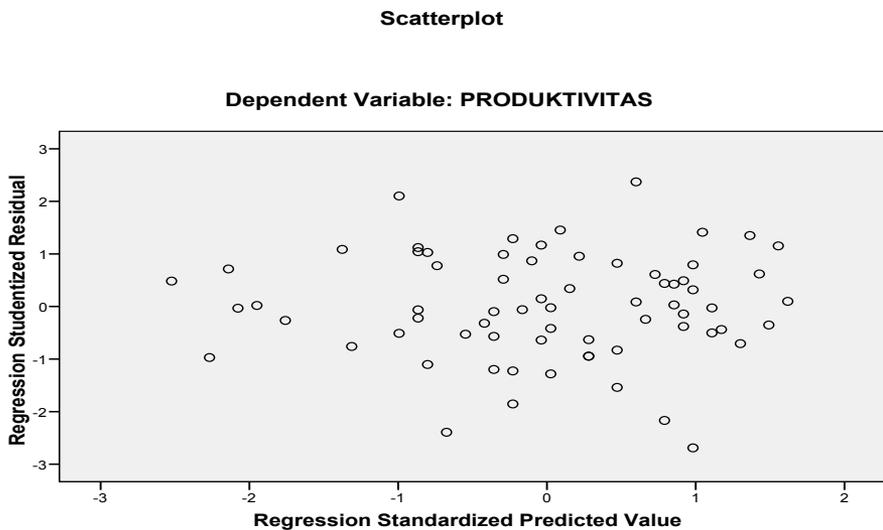
Gambar: 4. 16 PP Plots Produktivitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



2. Iklim Kerja dengan Produktivitas

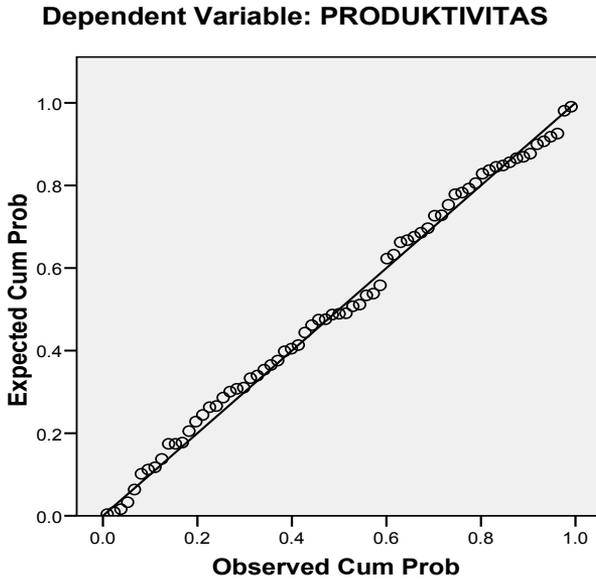
Gambar: 4. 17 Grafik Scatter Iklim Kerja



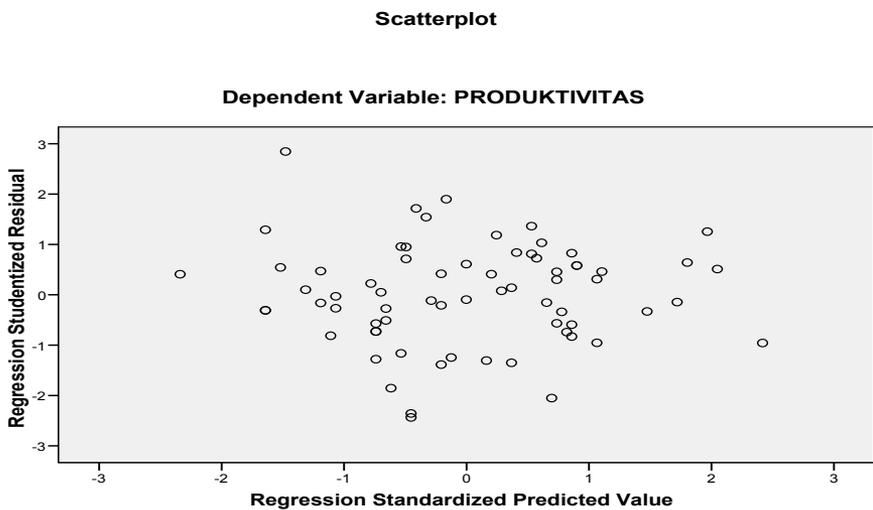
Dari gambar grafik scatter terlihat pencaran data yang membentuk arah naik ke kanan atas. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang positif antara variabel iklim kerja dengan produktivitas dosen. Dengan demikian, asumsi linieritas untuk variabel iklim kerja dan produktivitas dosen terpenuhi. Dengan terpenuhinya asumsi linieritas variabel motivasi dengan variabel produktivitas dosen maka, uji analisis regresi dapat dilakukan. Dalam gambar terlihat penyebaran data keseluruhan sudut, namun jika dibuat masih bisa dibuat garis lurus dari kiri bawah ke kanan atas. Penyebaran yang banyak titik-titik itu akibat dari banyaknya data dalam penelitian ini. Artinya semakin banyak responden sebuah penelitian, maka semakin bervariasi letak titik-titik scatternya.

Linieritas antara iklim dengan produktivitas dosen ini sangat terlihat dalam uji PP Plots regresi berikut ini:

Gambar: 4. 18 PP Plots Iklim Kerja dengan Produktivitas
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



3. Kepemimpinan dengan Produktivitas
Gambar: 4. 19 Scatter Kepemimpinan

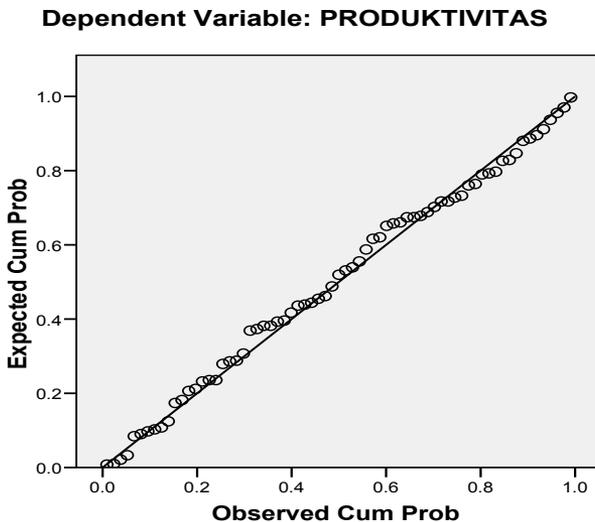


Dari gambar grafik scatter terlihat pencaran data yang membentuk arah naik ke kanan atas. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang positif antara variabel kepemimpinan dengan produktivitas dosen. Dengan demikian, asumsi linieritas untuk variabel kepemimpinan dan produktivitas dosen terpenuhi. Dengan terpenuhinya asumsi linieritas variabel motivasi dengan variabel produktivitas dosen maka, analisis regresi dapat dilakukan. Dalam gambar terlihat penyebaran data keseluruhan sudut, namun masih bisa dibuat garis lurus dari kiri bawah ke kanan atas. Penyebaran yang banyak titik-titik itu akibat dari banyaknya data dalam penelitian ini. Artinya semakin banyak responden sebuah penelitian, maka semakin bervariasi letak titik-titik scatternya.

Linieritas antara iklim dengan produktivitas dosen ini sangat terlihat dalam uji PP Plots regresi berikut ini:

Gambar: 4. 20 PP Plots Kepemimpinan dengan Produktivitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



4. Pengujian Hipotesis

Untuk melakukan hubungan satu variabel dengan variabel lain pada penelitian ini digunakan teknik korelasi dan regresi sehingga dapat dilihat pengaruh dari setiap variabel terhadap variabel lainnya. Dalam bab sebelumnya

telah diperlihatkan berbagai bentuk hubungan atau paradigma dari penelitian ini. Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan.

a. Analisis Korelasi Bivariat

Korelasi bivariat adalah suatu analisis korelasi statistik yang mengukur tingkat asosiasi atau hubungan antara dua variabel yaitu variabel bebas (*independent variable*) disimbolkan dengan "X", sedangkan variabel terikat (*dependent variable*) yang disimbolkan dengan "Y", dimana terjadi hubungan antara dua variabel (X dan Y). Berdasarkan analisis dengan memanfaatkan *Statistical Programe Social Science (SPSS) 15.0 for Windows Evaluation Version* untuk mengukur korelasi variabel X dengan Y, diperoleh hasil sebagai berikut: pertama, hasil korelasi antara motivasi (X) terhadap produktivitas dosen (Y) menghasilkan r hitung 0,326 pada taraf signifikan 0,006 berada di bawah 5% atau 0,05/0,025 ($P < 0,05$). Kedua, hasil korelasi iklim kerja (X) terhadap produktivitas dosen (Y) menghasilkan r hitung 0,133 pada taraf signifikan 0,277. Ini berarti pada taraf signifikan 0,277 berada di atas 0,05/0,025% ($P > 0,05$). Ketiga, hasil korelasi variabel kepemimpinan (X) terhadap produktivitas dosen (Y) menghasilkan angka 0,170 pada taraf signifikan 0,163. Ini berarti pada taraf signifikan 0,163 jauh di atas 0,05% ($P > 0,05$).

b. Analisis Regresi Sederhana

Analisis regresi sederhana adalah analisis yang mengukur pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengukuran pengaruh ini melibatkan satu variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y), dengan rumus $\hat{Y} = a + bx$. Nilai a adalah konstanta dan nilai b adalah koefisien regresi untuk x.

Berdasarkan hasil *Statistical Program Social Science (SPSS) 15.0 for Windows Evaluation Version* untuk mengukur regresi linier sederhana diperoleh hasil sebagai berikut: pertama, hasil regresi antara variabel motivasi kerja terhadap produktivitas dosen menghasilkan angka t hitung 2,818 pada taraf signifikan 0,006. Ini berarti pada taraf signifikan 0,006 berada di bawah 5%/0,05/0,025 ($P < 0,05$). Kedua, hasil angka regresi antara variabel iklim kerja terhadap produktivitas dosen menghasilkan angka t hitung 1,096 pada taraf signifikan 0,277. Ini berarti pada taraf signifikan 0,277 berada di atas 5%/0,05/0,025 ($P > 0,05$). Ketiga, hasil angka regresi antara variabel kepemimpinan terhadap produktivitas dosen menghasilkan angka t hitung 1,411 pada taraf signifikan 0,163. Ini artinya pada taraf signifikan 0,163 berada di atas 5%/0,05/0,025 ($P > 0,05$).

c. Hipotesis

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: pertama ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap produktivitas dosen. Kedua, ada pengaruh yang signifikan iklim kerja terhadap produktivitas dosen. Ketiga, ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap produktivitas dosen, dan keempat, ada pengaruh yang signifikan motivasi, iklim kerja, dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap produktivitas dosen.

Berdasarkan hasil analisis dengan memanfaatkan *Statistical Program for Social Science (SPSS) 15.0 for Windows Evaluation Version* untuk mengukur regresi linier sederhana diperoleh hasil sebagai berikut: pertama, hasil korelasi antara motivasi (X1) terhadap produktivitas dosen (Y) menghasilkan r hitung 0,326 pada taraf signifikan 0,006 berada di bawah 5% atau 0,05/0,025 ($P < 0,05$). Syarat adanya pengaruh yang signifikan harus berada di bawah taraf signifikan 5% ($P < 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa **ada pengaruh** yang signifikan antara motivasi kerja dengan produktivitas dosen atau H_0 ditolak dan H_a diterima. Sedangkan koefisien determinasinya sebesar 11 %. Artinya motivasi memberikan sumbangan terhadap produktivitas dosen sebesar 11 persen, sedangkan sisanya ditentukan oleh faktor lain.

Kedua, hasil korelasi iklim kerja (X2) terhadap produktivitas dosen (Y) menghasilkan r hitung 0,133 pada taraf signifikan 0,277. Ini berarti pada taraf signifikan 0,277 berada di atas 0,05/0,025% ($P > 0,05$). Syarat adanya pengaruh yang signifikan harus berada di bawah taraf signifikan 5% ($P < 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa **tidak ada pengaruh** yang signifikan antara iklim kerja dengan produktivitas dosen. Sedangkan koefisien determinasinya sebesar 2 %. Artinya iklim kerja memberikan sumbangan terhadap produktivitas dosen sebesar 2 persen sedangkan sisanya ditentukan oleh faktor lain.

Ketiga, hasil korelasi variabel kepemimpinan (X) terhadap produktivitas dosen (Y) menghasilkan angka 0,170 pada taraf signifikan 0,163. Ini berarti pada taraf signifikan 0,163 jauh di atas 0,05% ($P > 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa **tidak ada pengaruh** yang signifikan kepemimpinan terhadap produktivitas dosen. Sedangkan koefisien determinasinya sebesar 3 %. Artinya kepemimpinan memberikan sumbangan terhadap produktivitas dosen sebesar 3 persen, sedangkan sisanya ditentukan oleh faktor lain.

Keempat, motivasi, iklim kerja, dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap produktivitas dosen diperoleh angka 3,088 pada taraf signifikan 0,033. Pada taraf signifikan 0,033 berada di atas 5%/0,05/0,025 ($P > 0,05$) dengan demikian dapat disimpulkan bahwa **tidak ada pengaruh** yang signifikan motivasi,

iklim kerja, dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap produktivitas dosen. Sedangkan koefisien determinasinya sebesar 13 %. Artinya motivasi, iklim kerja, dan kepemimpinan memberikan sumbangan terhadap produktivitas dosen sebesar 13 persen sedangkan sisanya ditentukan oleh faktor lain.

B. Pembahasan

1. Gambaran Produktivitas Dosen, Motivasi, Iklim Kerja, dan Kepemimpinan

a. Produktivitas Dosen

Filosofi dan spirit produktivitas sudah muncul sejak awal peradaban manusia karena makna produktivitas adalah keinginan dan upaya manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan di segala bidang. Menurut formulasi *National Productivity Board Singapore*, mengatakan bahwa produktivitas adalah sikap mental yang mempunyai semangat untuk melakukan peningkatan dan perbaikan.

Sedangkan produktivitas dosen tidak lain adalah semangat dosen untuk memperbaiki pelaksanaan tugas dan fungsi dosen itu sendiri. Sebagaimana yang diamanatkan oleh undang-undang nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen. Dan dijelaskan lebih rinci oleh peraturan pemerintah republik Indonesia nomor 37 tahun 2009 tentang dosen. Peraturan pemerintah tersebut menyebutkan bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Berdasarkan perhitungan statistik deskriptif, skor rata-rata adalah sebesar 128,48 sedangkan skor minimal 98 dan skor maksimal 159. Berdasarkan data yang diperoleh dari 69 orang responden, maka kondisi produktivitas dosen di STAIN Bukittinggi adalah $128,48 / 34 \text{ item} = 3,778$. Skor 3,778 untuk variabel produktivitas dosen adalah sedang saja.

Berdasarkan data penelitian di atas, dapat dikatakan bahwa kondisi produktivitas dosen STAIN Bukittinggi cukup memprihatinkan. Jarak antara skor ideal dengan skor terendah memang tidak terlalu jauh, hanya 30 poin jika dibandingkan dengan hasil yang didapat dari variabel lain. Namun jarak 30 poin tetap masih menyimpan permasalahan yang perlu diperhatikan ke depannya. Sedangkan jarak antara skor ideal dengan skor tertingginya adalah 31 poin. Kondisi ini hampir sama dengan jarak skor ideal dengan skor terendah. Yang cukup memprihatinkan adalah kondisi produktivitas dosen yang hanya sedang saja. Hal ini tidak berbanding lurus dengan perhatian pemerintah yang sudah mulai meningkat terhadap kesejahteraan dosen jika dibandingkan dengan ketika

pemerintah menerapkan undang-undang sistem pendidikan nasional nomor 2 tahun 1989.

Peningkatan penghasilan yang didapat oleh dosen setelah proses sertifikasi rupanya belum banyak mendorong peningkatan produktivitas dosen terutama di tempat penelitian ini. Kondisi ini jelas merupakan pekerjaan rumah yang tidak ringan untuk masa yang akan datang. Jika diukur dengan harapan A. Qodri Azizy pada latar belakang bahwa pertama, setiap UIN/IAIN/STAIN harus sudah mempunyai majalah terakreditasi dalam tahun 2004. Kedua, IAIN atau STAIN yang belum mempunyai lembaga penerbitan agar mulai merintis dan mendirikan pada tahun 2004. Pada tahun 2005 sudah tidak ada lagi IAIN atau STAIN yang belum mempunyai lembaga penerbitan dan majalah terakreditasi. Kalau pada tahun 2005 nanti masih ada IAIN atau STAIN yang belum mempunyai lembaga penerbitan dan majalah terakreditasi, berarti gagal menjalankan fungsi kepemimpinan di masing-masing IAIN atau STAIN. kondisi ini jelas sangat memprihatinkan. Karena semenjak STAIN Bukittinggi berdiri pada tahun 1997 sampai laporan ini ditulis wujud penerbitan ilmiah terakreditasi belum pernah ada.

Analisis variabel produktivitas akan dilihat lebih jauh hubungan masing-masing dimensi terhadap produktivitas dosen itu sendiri. Hal ini dilakukan supaya dapat diketahui sumbangan atau peran masing-masing dimensi terhadap produktivitas. Dari situ dapat diketahui dimensi mana yang paling tinggi dan dimensi mana yang paling rendah sumbangannya terhadap produktivitas dosen. Hal ini dapat dilihat dari tabel berikut ini.

Tabel 4.9: Hubungan Dimensi dengan Produktivitas

Correlations

		PENGAJARAN	PENELITIAN	PENGABDIAN	PRODUKTIVITAS
PENGAJARAN	Pearson Correlation	1	.514**	.446**	.906**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	69	69	69	69
PENELITIAN	Pearson Correlation	.514**	1	.432**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	69	69	69	69
PENGABDIAN	Pearson Correlation	.446**	.432**	1	.602**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	69	69	69	69
PRODUKTIVITAS	Pearson Correlation	.906**	.785**	.602**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	69	69	69	69

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan hasil analisis korelasi dari tabel di atas dilihat bahwa hubungan antara dimensi variabel produktivitas dapat dirangking sebagai berikut:

1. Hubungan dimensi pendidikan dan pengajaran dengan produktivitas dosen diperoleh angka sebesar $r = 0.906$ (sangat kuat)
2. Hubungan dimensi penelitian dengan produktivitas dosen didapat angka sebesar $r = 0.785$ (kuat)
3. Hubungan dimensi pengabdian dengan produktivitas dosen didapat angka sebesar $r = 0.602$ (kuat)

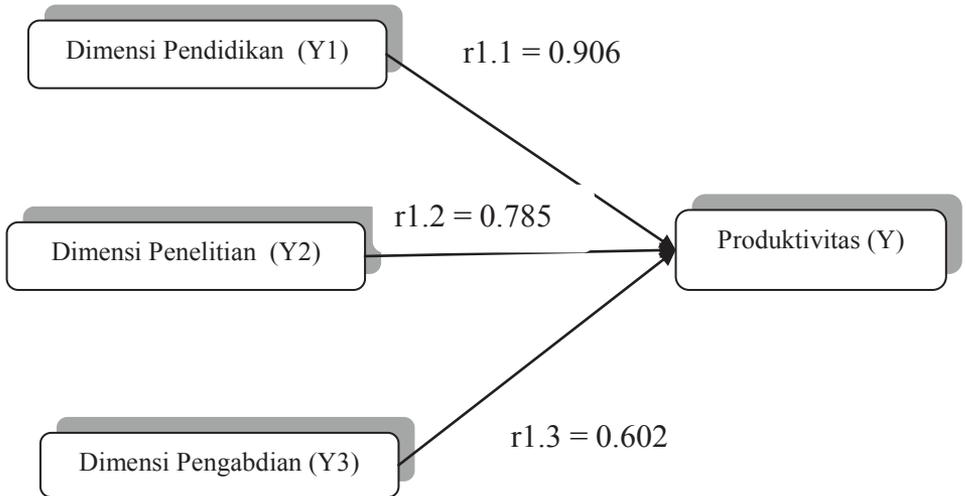
Dari tiga fungsi pokok dosen, yakni pendidikan pengajaran, penelitian, dan pengabdian, maka fungsi pengabdian adalah yang paling tertinggal. Namun, Jika dilihat dari interval atau jarak angka korelasi penelitian dengan pendidikan dan pengajaran dan pengabdian, sepertinya dimensi penelitian adalah dimensi yang paling tertinggal. Sedangkan fungsi yang paling menonjol adalah pendidikan dan pengajaran. Untuk kasus pengabdian, fungsi ini banyak dijalankan oleh dosen STAIN Bukittinggi terutama dalam bentuk ceramah di rumah-rumah ibadah berupa masjid, musholah, kantor, dan sebagainya. Penelitian harus mendapatkan perhatian yang lebih untuk masa yang akan datang. Kondisi penelitian yang ada sekarang adalah sebagai berikut, pertama penelitian yang dilakukan oleh dosen STAIN Bukittinggi dari segi jumlah masih perlu peningkatan. Dari segi kualitas masih banyak yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan. Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Dosen STAIN Bukittinggi selama ini masih dalam rangka naik pangkat. Penelitian belum menjadi budaya bagi dosen STAIN Bukittinggi, sehingga penelitian dilakukan ketika ada dana atau dibiayai oleh DIPA STAIN. Belum ada penelitian-penelitian yang dilakukan secara mandiri, sedangkan usaha-usaha pemimpin untuk mendorong dosen melakukan penelitian secara mandiri juga belum kelihatan. Kondisi penelitian sedikit agak berbeda setelah proses sertifikasi berlangsung di STAIN Bukittinggi. Dengan adanya sertifikasi, dosen berkewajiban melakukan penelitian dan melaporkannya dalam bentuk laporan sertifikasi dosen setiap semesternya untuk mencairkan tunjangan sertifikasi mereka. Kondisi ini belum banyak mendorong peningkatan fungsi penyebaran dan pengembangan ilmu di lembaga ini.

Ketiga, kemampuan penelitian dosen. Kemampuan dosen dalam melakukan penelitian adalah persoalan yang tidak mudah untuk dipecahkan. Kemampuan penguasaan metodologi penelitian yang beragam dirasakan masih rendah. Metode yang banyak diterapkan dalam penelitian dosen adalah deskriptif kualitatif dangkal. Belum menerapkan prinsip-prinsip kualitatif secara konsekwen.

Diperlukan percepatan peningkatan kemampuan dosen dalam melakukan penelitian.

Hubungan antara dimensi dengan produktivitas kerja dosen dapat dilihat dari gambar berikut ini:

Gambar 4.21 Hubungan Dimensi dengan Produktivitas



b. Motivasi Kerja

Pembahasan tentang motivasi kerja dosen didasari oleh suatu keyakinan bahwa motivasi kerja adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan giat, sungguh-sungguh, bersemangat dan penuh tanggungjawab. Dosen yang mempunyai motivasi kerja akan berusaha bekerja semaksimal mungkin, serta mengarahkan semua kekuatan yang dimilikinya untuk menyelesaikan pekerjaannya. Sondang P. Siagian mengartikan motivasi adalah daya dorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau atau rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian dan keterampilan, tenaga, dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dalam menunaikan kewajibannya, dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Muhibbin Syah menjelaskan bahwa motivasi adalah keadaan internal organisme baik manusia maupun hewan yang mendorongnya untuk berbuat sesuatu. Dalam pengertian ini motivasi adalah pemasok daya untuk bertingkah laku secara terarah.

Dalam melakukan pekerjaan biasanya seseorang tidak selamanya hanya dipegaruhi oleh motivasi ekstrinsik seperti memenuhi kebutuhan keuangan semata, tetapi motivasi intrinsik merupakan hal yang tidak dapat diabaikan. Motivasi intrinsik tersebut antara lain kebanggaan akan dirinya dapat melakukan sesuatu pekerjaan yang orang lain belum tentu mampu melakukannya, minat yang besar terhadap tugas atau pekerjaan yang dilakukannya selama ini. Oleh karena itu, motivasi kerja tidak hanya berwujud kepentingan ekonomi saja, tetapi bisa juga berbentuk kebutuhan psikis untuk melakukan pekerjaan secara aktif. Kalau dianalisis berdasarkan teori Hirarkis Kebutuhan dari Maslow yang mengembangkan dan membangun teorinya ke dalam lima kategori kebutuhan manusia secara hirarkis, yakni: (1) kebutuhan fisiologis, (2) kebutuhan keselamatan atau keamanan, (3) kebutuhan rasa memiliki dan sosial, (4) kebutuhan harga diri, dan (5) kebutuhan aktualisasi diri.

Jika teori ini diterapkan pada tempat penelitian ini, maka dapat dikatakan bahwa sangat kelihatan sekali bahwa para dosen berusaha untuk memenuhi kebutuhan mereka mulai dari kebutuhan yang terendah yakni kebutuhan fisiologis berupa kebutuhan makan, minum, dan kebutuhan seks sampai kebutuhan yang paling tinggi. Terlihat dalam kehidupan keseharian dosen STAIN Bukittinggi, misalnya dari gaya hidup atau pola makan yang meningkat dari hari-ke hari seiring dengan peningkatan penghasilan yang diterima dosen setiap bulannya. Peningkatan penghasilan ini, membuat gaya hidup dosen sedikit-demi sedikit mulai berubah, dari yang biasanya mempunyai pola makan yang tidak teratur atau sekedar memenuhi kebutuhan lapar ke pola makan yang sedikit meningkat, dengan memilih makan atau pola makan yang memperhatikan dari segi gizi dan kebutuhan fisik mereka. Bahkan terkadang terlihat akan pola makan dan pemenuhan kebutuhan yang berlebihan jika dibandingkan dengan gaya hidup sebelumnya, khususnya dalam pemenuhan kebutuhan fisik. Pola hidup yang berubah ini terkadang diikuti oleh berbagai penyakit yang dialami oleh dosen, dari penyakit-penyakit yang tidak ditemukan atau tidak dialami sebelumnya, dengan perubahan pola hidup ini menimbulkan akibat yang bermacam-macam.

Kebutuhan lain yang sangat terlihat dipenuhi dosen STAIN Bukittinggi adalah kebutuhan perumahan dan memiliki kendaraan. Dua kasus terakhir ini, sangat kelihatan sekali dalam aktivitas kehidupan keseharian dosen. Seiring dengan telah terpenuhinya kebutuhan pokok berupa makan, sesuai dengan teori Maslow, bahwa suatu kebutuhan yang telah terpenuhi akan mendorong individu untuk memenuhi kebutuhan lain. Dosen berlomba-lomba membangun perumahan yang layak untuk keluarga mereka. Baik itu dengan membangun sendiri atau

membeli perumahan-perumahan yang telah dibangun oleh pengembang perumahan. Hal yang sama juga terjadi dalam kasus keinginan memiliki kendaraan. Kasus ini terlihat diawali dengan peningkatan penghasilan dosen, terutama setelah program sertifikasi dosen bergulir. Program ini ikut mempengaruhi pola hidup dosen STAIN Bukittinggi secara khusus.

Suatu hal yang perlu dikritisi dari teori Maslow yang memasukkan unsur atau ide hirarkis ke dalam teorinya. Artinya pemenuhan kebutuhan manusia dalam pandangan Maslow bersifat hirarkis atau berjenjang, suatu kebutuhan tingkat tertentu telah terpenuhi akan menimbulkan keinginan memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Apa ia kebutuhan bersifat berjenjang?, dan pemenuhannya juga bersifat hirarkis?. Kelihatan dalam kehidupan dosen, bahwa kebutuhan dipenuhi secara serentak. Misalnya pada suatu saat dosen memenuhi kebutuhan pokoknya berupa makan dan minum, pada saat yang sama ia juga memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi, misalnya memilih tempat makan yang khusus, memilih tempat makan yang diasumsikan tempat elit misalnya. Hal itu jelas bahwa, ide hirarkis tidak cocok dalam kasus ini. Pada kali yang lain, misalnya, di saat orang bekerja mencari uang ia juga memenuhi kebutuhan akan harga diri. Artinya, dalam memenuhi kebutuhan tertentu orang tidak melupakan akan kebutuhan lain secara bersamaan. Hal semacam ini seiring dengan teori Clayton Aldrefer. Dalam pandangan Aldrefer, suatu kebutuhan yang telah dipenuhi bisa jadi masih menjadi pendorong untuk berperilaku. Artinya seseorang terkadang memenuhi kebutuhan secara bersamaan dengan kebutuhan-kebutuhan lainnya, apakah itu kebutuhan tingkat rendah ataupun yang tinggi.

Temuan penelitian ini selanjutnya menjelaskan data motivasi diolah secara deskriptif maka didapatkan hasil bahwa indek motivasi dosen STAIN Bukittinggi skor rata-rata adalah sebesar 127,39, sedangkan skor minimal adalah 101 dan skor maksimal adalah 143. Dari sini dapat dikatakan bahwa skor motivasi dosen masih perlu diperbaiki. Pertama jarak antara skor rata-rata 127,39 dengan skor terendahnya 101 masih cukup jauh, yakni 26 poin. Hal yang sama juga terjadi jika dibandingkan antara skor rata-rata 127,39 dengan skor tertinggi 143, yakni 16 poin. Ini jelas menunjukkan belum mantapnya motivasi dosen STAIN Bukittinggi. Secara umum perlu peningkatan skor rata-rata motivasi dosen. Kedua, pentingnya meningkatkan skor motivasi atau motivasi dosen yang masih rendah. Jelas masih ada dosen yang mempunyai motivasi rendah, yakni yang mendapatkan skor motivasi di bawah rata-rata dianggap memiliki motivasi rendah.

Dilihat dari tingkat motivasi dosen STAIN Bukittinggi, maka didapatkan angka 4,392. Angka ini jika ditafsirkan dengan angka penafsir sebelumnya berada

pada kategori tinggi, yakni antara 4.00 sampai dengan 4,99. Jelas terlihat bahwa angka 4,392 berada pada kisaran antara angka tersebut. Namun begitu, motivasi dosen masih perlu ditingkatkan. Misalnya dari motivasi yang bersifat material ke motivasi yang bersifat non material yang lebih langgeng dan bertahan lama. Dari motivasi ekstrinsik ke motivasi intrinsik yang sulit digoyahkan. Artinya motivasi intrinsik jauh lebih langgeng, jauh lebih kuat jika dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik.

Kenapa motivasi dosen STAIN Bukittinggi mesti ditingkatkan?. Karena produktivitas yang tinggi menghendaki motivasi yang tinggi pula. Atau produktivitas yang tinggi hanya dapat dicapai oleh orang-orang yang mempunyai motivasi yang tinggi. Kecuali itu, masih banyak terlihat indikator-indikator dosen-dosen yang mempunyai motivasi rendah di STAIN Bukittinggi. Dosen terlambat mengajar, dosen yang jarang masuk kelas, meneliti jika naik pangkat, menulis di jurnal ilmiah hanya untuk keperluan naik pangkat. Bahkan banyak dosen yang seharusnya sudah naik pangkat, lalu tidak bisa karena alasan tidak terpenuhi kum atau persyaratan naik pangkat. Hal-hal tersebut merupakan indikasi rendahnya motivasi. Jurnal akreditasi, yang belum pernah ada di STAIN Bukittinggi pada aspek penting dari tugas dan tanggungjawab dosen. Dengan alasan-alasan itulah masih diperlukan peningkatan motivasi di kalangan dosen STAIN Bukittinggi.

Teori-teori yang telah dipaparkan sebelumnya jelas menunjukkan bahwa motivasi mempunyai peran penting dalam meningkatkan produktivitas seseorang atau organisasi. Jika dilihat dari hasil penelitian ini, masih banyak dosen bekerja karena dorongan dari luar. Masih banyak dosen bekerja hanya sekedar memenuhi kewajiban, atau asal kewajiban terpenuhi. Untuk mencapai prestasi yang tinggi dibutuhkan kerja yang lebih keras lagi. Hal ini ditambah dengan persaingan dari hari ke hari semakin tinggi, sementara masyarakat menuntut kualitas yang lebih bagus.

Dilihat dari dimensi-dimensi yang memberikan sumbangan terhadap motivasi kerja dosen dapat dijelaskan dengan tabel berikut ini.

Table 4 10: Hubungan Dimensi dengan Motivasi

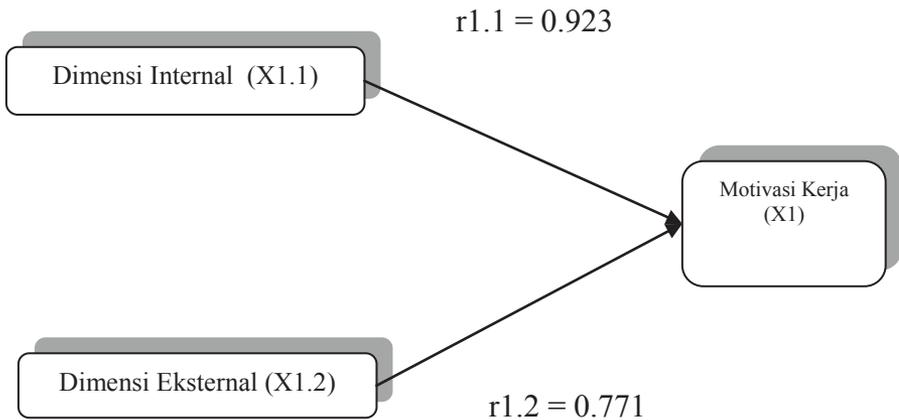
Correlations

		INTERNAL	EKSTERNAL	MOTIVASI
INTERNAL	Pearson Correlation	1	.553**	.923**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	69	69	69
EKSTERNAL	Pearson Correlation	.553**	1	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	69	69	69
MOTIVASI	Pearson Correlation	.923**	.771**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	69	69	69

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari paparan di atas dapat dikatakan bahwa dimensi internal memberikan sumbangan yang besar terhadap motivasi kerja dosen. Hal ini bila dilihat secara teoritis sudah bagus. Karena memang seharusnya motivasi itu harus munculnya dari dalam diri sendiri. Sebab motivasi dari dalam diri sendiri itu lebih langgeng sedangkan motivasi eksternal itu bersifat temporal. Bila digambarkan hubungan antara dimensi internal dan eksternal dengan motivasi kerja dosen sebagai berikut:

Gambar 4. 22 Hubungan Dimensi dengan Motivasi



c. Iklim Kerja

Iklim kerja adalah suasana kerja. George Litwin and Robert Stinger mendefinisikan iklim kerja adalah *"a set of measurable properties of the work environment and demonstrated to influence their behavior/seperangkat persepsi orang-orang yang hidup dan bekerja dalam suatu lingkungan dan mempengaruhi perilaku mereka. Iklim tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan dan dapat mempengaruhi perilaku dalam organisasi. Iklim organisasi atau kerja dapat menyenangkan dan dapat pula tidak menyenangkan, oleh karena itu iklim organisasi dibangun melalui kegiatan dan mempunyai akibat atau dampak bagi organisasi. Iklim organisasi yang berkualitas ditandai adanya suasana penuh semangat dan adanya daya hidup, memberikan kepuasan kepada anggota organisasi.*

Iklim organisasi adalah suatu terminologi yang luas mengacu kepada persepsi anggota organisasi terhadap lingkungan kerjanya secara umum. Dimensi iklim kerja menunjukkan adanya rasa tanggungjawab, standar dan harapan tentang kualitas pekerjaan, *reward* yang diperoleh sebagai pengakuan terhadap prestasi,

saling mendukung dalam melaksanakan pekerjaan dan semangat yang kuat dalam tim. Iklim kerja adalah keadaan di tempat kerja baik fisik maupun non fisik yang mendukung pelaksanaan tugas dalam organisasi. Keadaan kerja yang kondusif, ruang kerja yang nyaman, *job description* yang jelas, adanya hubungan yang baik dan hangat atasan maupun rekan kerja, dan adanya penghargaan bagi prestasi dan sanksi bagi yang melanggar aturan akan mendorong para karyawan atau dosen untuk bekerja dan meningkatkan produktivitasnya. Dosen akan menunjukkan hasil kerja yang baik dalam bentuk menyelesaikan tugas sesuai wewenang dan tanggungjawabnya, mentaati prosedur dan aturan kerja, memiliki inisiatif dalam bekerja, menjaga kualitas kerja, tanggap terhadap peningkatan tuntutan kerja, dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim kerja di STAIN Bukittinggi, skor rata-rata adalah sebesar 145,36 sedangkan skor minimal 107, dan skor maksimal adalah 167. Sedangkan untuk kategori iklim kerja didapat angka 4,275 dengan kategori kondusif. Hasil penelitian secara deskriptif ini menunjukkan bahwa masih jauhnya jarak antara skor rata-rata 145,36 dengan skor terendah 107 iklim kerja, 38 poin, yang dirasakan oleh dosen STAIN Bukittinggi. Hal yang sama juga terjadi antara skor rata-rata dengan skor tertinggi 167, yakni 22 poin. Sedangkan untuk kategori iklim kerja menghasilkan angka 4,275. Angka ini bila diinterpretasikan dengan angka kategori sebelumnya, maka dapat dikatakan iklim kerja yang dirasakan oleh dosen STAIN Bukittinggi berkategori kondusif. Angka ini berada antara 4,00 sampai dengan 5,00 yang berarti kondusif.

Dari paparan hasil deskripsi di atas dapat dikatakan, pertama, jarak antara skor rata-rata dengan skor terendah terlalu jauh yakni 38 poin. Angka ini jelas bukan angka ideal, jika dibandingkan dengan skor rata-rata dengan skor tertinggi yang hanya berjarak 22 poin. masih ada dosen STAIN Bukittinggi merasakan bahwa iklim kerja mereka di bawah rata-rata atau tidak kondusif. Itu artinya STAIN Bukittinggi ke depan harus memperbaiki iklim kerja mereka, jika ingin iklim kerja tetap menyumbang pada peningkatan produktivitas kerja. Kedua, kategori sedang. Kategori ini jelas bukan kategori yang diharapkan oleh semua pihak di STAIN Bukittinggi. Oleh karena itu, semua pihak di STAIN Bukittinggi harus menyumbang pada peningkatan iklim kerja, setiap individu harus menjaga agar iklim kerja tetap kondusif. Menciptakan iklim kerja yang kondusif jelas bukanlah pekerjaan satu pihak, akan tetapi pekerjaan bersama yang harus diperhatikan. Dibandingkan dengan kondisi motivasi kerja dosen di atas, maka kondisi iklim kerja yang dirasakan oleh dosen jauh lebih buruk.

Memperkuat hasil temuan deskriptif ini, berdasarkan observasi terhadap kondisi kerja di STAIN Bukittinggi, harus penulis akui terdapat kondisi-kondisi yang tidak menguntungkan di STAIN Bukittinggi. Kondisi-kondisi tersebut misalnya, adanya saling curiga. Kondisi saling curiga mencurigai adalah kondisi yang sangat merugikan bagi STAIN Bukittinggi secara organisatoris. Persaingan yang kurang sehat, juga merupakan kondisi yang menyelimuti STAIN Bukittinggi akhir-akhir ini. Kondisi ini kontra produktif dengan usaha peningkatkan produktivitas dosen ke depan. Sebaliknya perlu dibangun rasa saling percaya, saling kerjasama, saling terbuka antara semua unsur di STAIN Bukittinggi. Sikap-sikap yang mendukung terhadap peningkatan iklim kerja yang kondusif perlu mendapatkan perhatian bagi semua civitas akademika STAIN Bukittinggi.

Analisis lebih jauh lagi dapat dilakukan dengan memeriksa hubungan masing-masing dimensi dengan variabel iklim kerja dosen. Hubungan dimensi dengan variabel iklim dilakukan dengan maksud agar dapat dilihat variabel mana yang paling besar pengaruhnya terhadap variabel iklim, dan dimensi mana yang memberikan sumbangan paling sedikit terhadap variabel iklim kerja dosen. Selanjutnya dapat diberikan perlakuan untuk masa datangnya. Hubungan itu dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 4.11 Hubungan dimensi dengan Iklim

Correlations

		SUPPORTIF	KOLEGIAL	SOLIDARITAS	KOOPERATIF	IKLIM
SUPPORTIF	Pearson Correlation	1	.821**	.643**	.719**	.878**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	69	69	69	69	69
KOLEGIAL	Pearson Correlation	.821**	1	.640**	.765**	.889**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	69	69	69	69	69
SOLIDARITAS	Pearson Correlation	.643**	.640**	1	.708**	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	69	69	69	69	69
KOOPERATIF	Pearson Correlation	.719**	.765**	.708**	1	.861**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	69	69	69	69	69
IKLIM	Pearson Correlation	.878**	.889**	.701**	.861**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	69	69	69	69	69

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

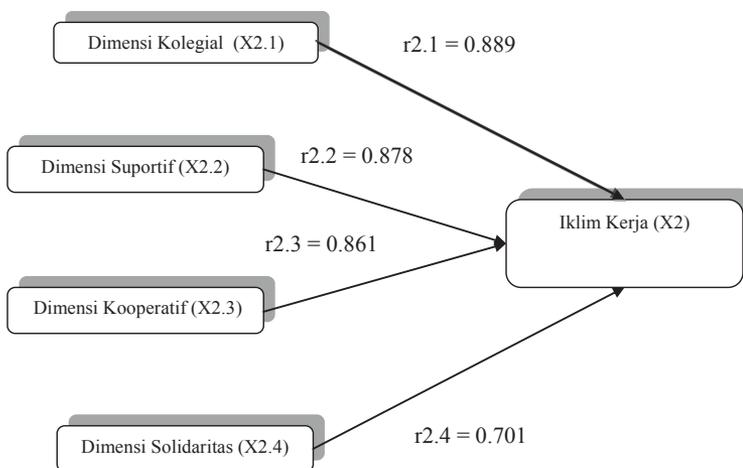
Berdasarkan hasil analisis korelasi dari tabel di atas bahwa hubungan antara dimensi dengan iklim kerja dosen dapat dirangking sebagai berikut:

1. Hubungan dimensi kolegial dengan iklim kerja dosen diperoleh angka sebesar $r = 0.889$ (sangat kuat)
2. Hubungan dimensi suportif dengan iklim kerja dosen didapat angka sebesar $r = 0.878$ (sangat kuat)
3. Hubungan dimensi kooperatif dengan iklim kerja dosen diperoleh angka sebesar $r = 0.861$ (sangat kuat)
4. Hubungan dimensi solidaritas dengan iklim kerja dosen didapat angka sebesar $r = 0.701$ (kuat)

Dari hasil analisis di atas dapat dikatakan bahwa dimensi kolegial adalah dimensi yang paling banyak memberikan sumbangan terhadap variabel iklim kerja dosen di STAIN Bukittinggi. Sedangkan dimensi solidaritas adalah dimensi yang paling sedikit memberikan sumbangan terhadap variabel iklim kerja dosen. Itu artinya dimensi ini juga memberikan sumbangan yang paling sedikit terhadap produktivitas dosen di kampus ini. Solidaritas di kampus ini mempunyai banyak masalah. Solidaritas antara dosen dengan dosen yang lainnya, dosen dengan pimpinan, dosen dengan pegawai, dan dosen dengan mahasiswa ke depannya harus ditingkatkan dan mendapat perhatian yang lebih dibandingkan dengan dimensi yang lain.

Selanjutnya hubungan antar dimensi dalam variabel iklim kerja dapat dilihat dari gambar berikut ini.

Gambar 4. 23 Hubungan Dimensi dengan Iklim



c. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan menyakinkan orang lain supaya bekerjasama di bawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai atau melakukan suatu tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah unsur penting dalam sebuah organisasi. Ada beberapa implikasi penting dari kepemimpinan sebagai suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Pertama, kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut. Tanpa bawahan semua sifat-sifat kepemimpinan seseorang akan menjadi tidak relevan.

Kedua, kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pimpinan dan anggota kelompok. Anggota kelompok itu bukan tanpa kuasa, mereka dapat dan bisa membentuk kegiatan kelompok dengan berbagai cara. Semakin besar jumlah sumber kekuasaan ada pada pimpinan, semakin besar potensinya menjadi pemimpin yang efektif. Namun ada juga kenyataan yang biasanya terlihat pada kehidupan organisasi bahwa para pemimpin pada level yang sama, dengan setumpuk kekuasaan yang sah dan sama, sangat berada dalam hal kemampuan mereka menggunakan kekuasaan, imbalan, paksaan, refensi atau ahli.

Ketiga, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku pengikut melalui sejumlah cara. Sesungguhnya para pemimpin telah mempengaruhi karyawan untuk melakukan pengorbanan pribadi demi organisasi sehingga para pemimpin mempunyai kewajiban khusus untuk mempertimbangkan etika dari keputusan mereka.

Sebagai pemimpin suatu institusi pendidikan harus aktif, mempunyai inisiatif, mempunyai keberanian untuk menunjukkan dirinya sebagai pemimpin yang bijaksana. Pemimpin suatu institusi pendidikan harus bertindak sebagai pemimpin yang mampu mendorong, menggerakkan, mempengaruhi, dan mendominasi orang-orang untuk mau dan rela bekerja bagi terciptanya output dan tujuan organisasi.

Berdasarkan data penelitian ini menunjukkan bahwa skor rata-rata adalah sebesar 117,39, sedangkan skor minimal 58 dan skor maksimal 184. Sedangkan untuk kategori kepemimpinan didapatkan angka sebesar 3,172. Angka ini jika dikonsultasikan dengan angka tafsiran data deskriptif, maka kategori kepemimpinan di STAIN Bukittinggi berkategori sedang, yakni antara 3,00 sampai dengan 3,99 yang berkategori sedang.

Berdasarkan data di atas dapat dikatakan, bahwa pertama, jarak antara skor rata-rata kepemimpinan dengan skor terendah adalah sebesar 59 poin.

Sedangkan jarak antara skor rata-rata dengan skor tertinggi adalah sebesar 67 poin. Kedua, kategori sedang. Angka-angka di atas menunjukkan taraf kepercayaan dosen terhadap kepemimpinan di STAIN Bukittinggi. Jarak antara skor terendah dengan skor rata-ratanya sebesar 59 poin, angka ini dianggap angka yang cukup jauh, artinya ada anggota organisasi kampus ini yang mempunyai kepercayaan kepada kepemimpinan atau pemimpin sangat kurang. Jarak ini cukup jauh jika dibandingkan dengan skor tertinggi yang berjarak 67 poin. Kondisi ini sama tidak baiknya dengan jarak skor terendah, sama-sama tidak menguntungkan dari segi peningkatan produktivitas. Karena kepercayaan yang membabi buta atau mendukung habis-habisan tanpa pertimbangan akal sehat sama halnya dengan kondisi tidak percaya sama sekali. Artinya sama-sama tidak mendukung akan peningkatan produktivitas. Pengikut yang membabi buta, cenderung mengamini saja setiap kebijakan yang diambil oleh pimpinan walaupun tidak ada kaitannya dengan peningkatan kualitas kerja mereka.

Angka 3,172 adalah angka yang kritis, hanya ada satu poin atau kalau dibulatkan angka itu hanya 3,2, di atasnya masih ada 7 poin lagi. Ini jelas menunjukkan bahwa kondisi kepemimpinan lebih buruk jika dibandingkan dengan skor yang didapat oleh variabel motivasi dan variabel iklim kerja. Dari ketiga variabel di atas, variabel kepemimpinan adalah variabel yang angkanya paling rendah. Itu artinya secara empirik kepemimpinan bermasalah. Persoalan kepemimpinan harus mendapat perhatian oleh civitas akademika STAIN Bukittinggi ke depannya. Lembaga yang kuat dan berkualitas tidak mungkin dipimpin oleh pemimpin yang lemah.

Secara empiris, kepemimpinan di STAIN Bukittinggi memang menghadapi beberapa permasalahan. Pertama, Persoalan perencanaan. Masalah perencanaan di STAIN Bukittinggi dapat dikatakan adalah persoalan utama yang dihadapi. Berkaitan dengan dosen, setidaknya ada beberapa persoalan yang dihadapi. Diantaranya, persoalan perencanaan penerimaan dosen baru. Masalah utamanya adalah tidak adanya kajian yang mendalam terhadap kebutuhan dosen ke depan. Manajemen penerimaan dosen baru lebih kepada pemenuhan kebutuhan sesaat, dan kurang kajian akan kebutuhan dosen di masa depan. Ada banyak dosen yang berlatar belakang yang sama di STAIN Bukittinggi. Sehingga pada semester-semester tertentu dosen seolah berlebihan.

Kedua, Persoalan pengorganisasian. Persoalan pengorganisasian sebenarnya kelanjutan dari persoalan perencanaan. Dikarenakan banyaknya dosen yang berlatar belakang yang sama, maka pengorganisasiannya juga bermasalah, diantaranya, pembagian tugas dosen. Masih dijumpai adanya dosen yang

ditempatkan pada bidang yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Hal ini adalah akibat dari banyaknya dosen yang berlatar belakang yang sama, sehingga pada semester tertentu seolah kelebihan dosen dan semester yang lain seperti kekurangan dosen. Ketiga, Persoalan koordinasi atau kerjasama adalah persoalan utama kepemimpinan di STAIN Bukittinggi, koordinasi antara satu bidang dengan bidang lain. Koordinasi antara atasan dengan bawahan. Koordinasi antara pimpinan dengan dosen, pimpinan dengan karyawan, dan lain sebagainya¹⁷⁹.

Persoalan kepemimpinan bertambah banyak jika dianalisis dari berbagai sudut pandang teori kepemimpinan. Jika dianalisis dari sudut pandang teori sifat, Hicks dan Gullet menunjukkan delapan sifat kepemimpinan yang harus dimiliki pemimpin, yaitu: bersikap adil, memberi sugesti, mendukung tercapainya tujuan, katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai. Secara empiris dapat penulis katakan bahwa, persoalan di atas hampir tidak dapat ditemukan di STAIN Bukittinggi. Persoalan utama yang dihadapinya adalah bersikap adil dan bersikap menghargai. Dua sifat ini harus mendapatkan perhatian khusus bagi pemimpin di STAIN Bukittinggi ke depan.

Jika ditinjau dari pendekatan perilaku pemimpin, Gary Yukl, menjelaskan hasil penelitian tentang perilaku kepemimpinan yang efektif: pertama, perilaku berorientasi tugas. Para manajer yang efektif tidak menggunakan waktu dan usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti bawahannya. Manajer yang efektif berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas seperti merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasi kegiatan bawahan, dan menyediakan keperluan, peralatan dan bantuan teknis yang dibutuhkan.

Kedua, perilaku yang berorientasi tugas. Manajer yang efektif, perilaku yang berorientasi tugas tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antara manusia. Para manajer yang efektif lebih penuh perhatian, mendukung, membantu para bawahan. Perilaku mendukung yang berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif meliputi memperlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah dan perhatian, berusaha memahami persoalan bawahan, memajukan karir mereka, memperlihatkan apresiasi terhadap ide-ide para bawahan. Ketiga, kepemimpinan partisipatif. Para manajer yang efektif menggunakan lebih banyak supervisi kelompok dari pada mengandalkan setiap bawahan sendiri-sendiri. Pertemuan kelompok memudahkan setiap partisipasi bawahan dalam mengambil keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong

¹⁷⁹Wedra Aprison dan Zulfani Sesmiarni, *Laporan Penelitian Kelompok: Model Manajemen PPL STAIN Bukittinggi*, 2011, hlm. 149

kerjasama, dan memudahkan pemecahan masalah. Persoalan kepemimpinan di atas perlu mendapatkan perhatian bagi pemimpin STAIN Bukittinggi ke depan. Dan masih banyak lagi persoalan kepemimpinan yang dihadapi oleh STAIN Bukittinggi secara empiris.

Analisis lebih lanjut dilakukan dengan melihat hubungan masing-masing dimensi dalam variabel kepemimpinan dengan variabel kepemimpinan itu sendiri. Hal ini dilakukan agar dapat diketahui dimensi mana yang paling banyak memberikan sumbangan terhadap variabel kepemimpinan dan dimensi mana yang paling sedikit memberikan sumbangan terhadap kepemimpinan. Selanjutnya dapat diberikan perlakuan di masa yang akan datang. Hubungan itu dapat dilihat dari tabel berikut ini.

Table 4.12 Hubungan Dimensi dengan Kepemimpinan

Correlations

		PERSONAL	PENDIDIK	MANAJER	SUPERVISOR	SOSIAL	ENTERP RENEUR	KEPEMIM PINAN
PERSONAL	Pearson Correlation	1	.824**	.803**	.566**	.723**	.726**	.871**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	69	69	69	69	69	69	69
PENDIDIK	Pearson Correlation	.824**	1	.916**	.725**	.755**	.861**	.957**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	69	69	69	69	69	69	69
MANAJER	Pearson Correlation	.803**	.916**	1	.675**	.748**	.806**	.929**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	69	69	69	69	69	69	69
SUPERVISOR	Pearson Correlation	.566**	.725**	.675**	1	.646**	.712**	.810**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	69	69	69	69	69	69	69
SOSIAL	Pearson Correlation	.723**	.755**	.748**	.646**	1	.724**	.844**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	69	69	69	69	69	69	69
ENTERPRENEUR	Pearson Correlation	.726**	.861**	.806**	.712**	.724**	1	.892**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	69	69	69	69	69	69	69
KEPEMIMPINAN	Pearson Correlation	.871**	.957**	.929**	.810**	.844**	.892**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	69	69	69	69	69	69	69

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari hasil analisis korelasi di atas dapat dijelaskan hubungan masing-masing dimensi dengan variabel kepemimpinan secara rangking berikut ini:

1. Hubungan dimensi pendidik dengan kepemimpinan diperoleh angka sebesar $r = 0.957$ (sangat kuat)

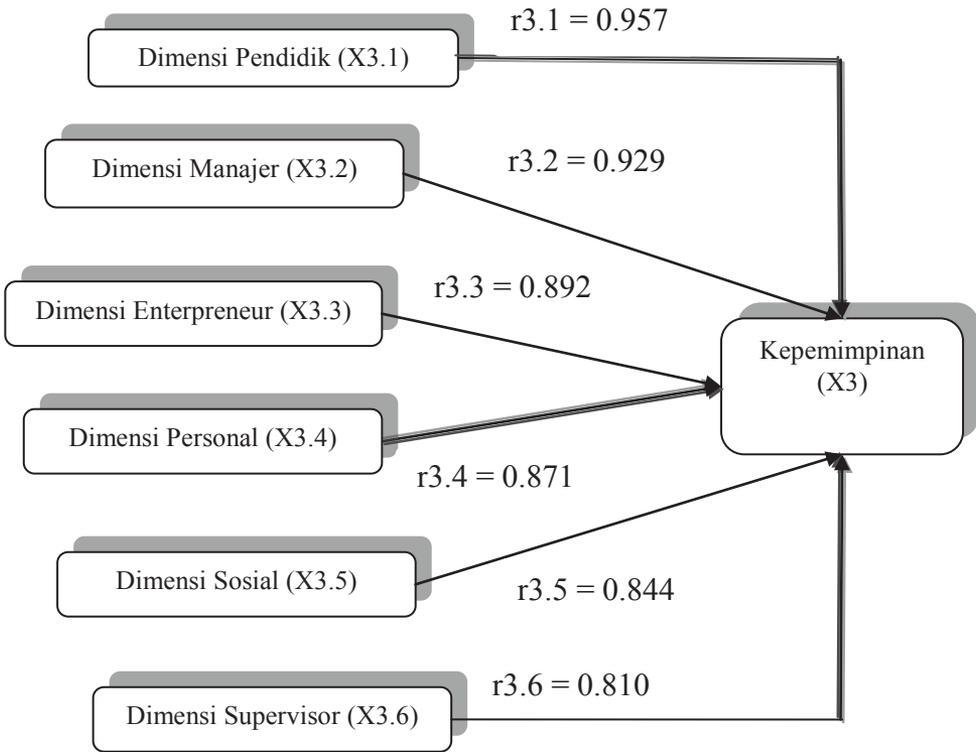
2. Hubungan dimensi manajer dengan kepemimpinan didapat angka sebesar $r = 0.929$ (sangat kuat)
3. Hubungan dimensi enterpreneur dengan kepemimpinan diperoleh angka sebesar $r = 0.892$ (sangat kuat)
4. Hubungan dimensi personal dengan kepemimpinan didapat angka sebesar $r = 0.871$ (sangat kuat)
5. Hubungan dimensi sosial dengan kepemimpinan diperoleh angka sebesar $r = 0.844$ (sangat kuat)
6. Hubungan dimensi supervisor dengan kepemimpinan didapat angka sebesar $r = 0.810$ (sangat kuat)

Data di atas menunjukkan bahwa dimensi pendidik adalah dimensi yang paling tinggi sumbangannya terhadap variabel kepemimpinan. Kemudian diikuti oleh dimensi manajer, kemudian enterpreneur, personal, sosial dan baru supervisor. Besarnya sumbangan dimensi terhadap variabel kepemimpinan menunjukkan juga besarnya sumbangan atau perannya terhadap peningkatan produktivitas dosen di tempat penelitian.

Dimensi supervisor adalah dimensi yang paling lemah dalam variabel kepemimpinan. Artinya aspek pengawasan adalah aspek yang paling buruk dari kepemimpinan di kampus ini. Hal ini harus menjadi perhatian pemimpin di masa dapan. Sebab salah satu tugas pemimpin diangkat adalah untuk memberikan pengawasan terhadap bawahannya, terutama dosen dalam melaksanakan tugas. Salah satu sebab tidak efektifnya pembelajaran selama ini adalah kurangnya pengawasan. Apakah dosen melaksanakan tugas dengan baik, harus mendapat perhatian bagi pemimpin di masa yang akan datang.

Hubungan dimensi dengan variabel kepemimpinan lebih jelas dapat dilihat dari gambar berikut ini.

Gambar 4. 24 Hubungan Dimensi dengan Kepemimpinan



2. Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas

Pembahasan tentang pengaruh motivasi terhadap produktivitas dosen di STAIN Bukittinggi didasari oleh hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap produktivitas dosen dengan angka 0,326. Angka ini bila diinterpretasikan dengan tabel interpretasi sebelumnya, maka korelasi antara motivasi kerja dengan produktivitas dosen adalah **berkorelasi rendah**. Selanjutnya koefisien determinasinya sebesar 11,0%. Angka ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan sumbangan sebesar 11,0% terhadap keefektifan produktivitas dosen, sedangkan sisanya ditentukan oleh faktor lain.

Membaca hasil penelitian yang didapat di atas, jelas mengindikasikan bahwa motivasi kerja dosen STAIN Bukittinggi masih perlu ditingkatkan lebih tinggi lagi. Sebab produktivitas yang tinggi tidak mungkin dicapai oleh orang-orang yang memiliki motivasi rendah. Gibson menyatakan bahwa produktivitas seseorang

ditentukan oleh tiga faktor, yakni: 1) variabel individu yang mencakup: pemahaman terhadap pekerjaannya, pengalaman kerja, latar belakang keluarga, tingkat sosial ekonomi, dan faktor demografi; 2) variabel organisasi, yang mencakup: kepemimpinan, disain pekerjaan, sumberdaya yang lain, stuktur organisasi, dan sebagainya; 3) variabel psikologi yang terdiri dari: persepsi terhadap pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, motivasi, kepribadian, dan sebagainya.

Korelasi yang rendah antara motivasi kerja dengan produktivitas dosen jelas menunjukkan bahwa faktor motivasi belum banyak mendongkrak peningkatan produktivitas dosen di STAIN Bukittinggi. Padahal faktor motivasi merupakan faktor penting dalam diri seseorang untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Stoner lebih menekankan bahwa produktivitas seorang karyawan atau tenaga kerja dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan, dan faktor persepsi. Oleh sebab itu dalam rangka upaya meningkatkan produktivitas organisasi dan individu, maka intervensi terhadap motivasi penting dan dianjurkan.

Usaha peningkatan motivasi kerja dosen jelas bukan pekerjaan yang mudah. Hal senada dijelaskan oleh Griffin sebagai berikut ini: bahwa kinerja organisasi ditentukan oleh tiga faktor: pertama, motivasi, yaitu yang terkait dengan keinginan untuk melakukan pekerjaan. Kedua, kemampuan, yaitu kapabilitas tenaga kerja atau SDM untuk melakukan pekerjaan. Ketiga, lingkungan pekerjaan yaitu sumberdaya dan situasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Jika perusahaan berhadapan dengan persoalan lingkungan kerja, barangkali tidak terlalu sulit untuk melakukan langkah antisipatif dan korektif akan tetapi lain persoalannya jika berhadapan dengan persoalan motivasi. Tidak mudah untuk menyelesaikannya, karena motivasi terkait dengan sesuatu yang tidak nampak secara kasat mata.

3. Pengaruh Iklim Kerja terhadap Produktivitas

Iklim kerja adalah keadaan di tempat kerja baik fisik maupun non fisik yang mendukung pelaksanaan tugas dalam organisasi. Keadaan kerja yang kondusif, ruang kerja yang nyaman, *job description* yang jelas, adanya hubungan yang baik dan hangat dengan atasan maupun rekan kerja, dan adanya penghargaan bagi prestasi dan sanksi bagi yang melanggar aturan mendorong para dosen untuk berkerja dan meningkatkan produktivitas kerja.

Apakah iklim kerja organisasi penting?. Dengan cara yang serupa iklim kerja organisasi mempengaruhi hidup seseorang, kepada siapa ia bicara, siapa yang ia sukai, bagaimana perasaannya, bagaimana kegiatan kerja, bagaimana perkembangannya, apa yang ingin ia capai, bagaimana cara ia menyesuaikan

dengan organisasi. Iklim kerja penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan, dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi. Dengan mengetahui iklim suatu organisasi dapat dipahami lebih baik, apa yang mendorong anggota organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu.

Melihat hasil penelitian ini, antara variabel bebas berupa iklim kerja terhadap variabel terikat produktivitas dosen di dapat angka sebesar 0,133. Hal ini berarti terdapat pengaruh atau hubungan yang signifikan antara iklim kerja dengan produktivitas dosen. Karena tandanya positif maka korelasinya menunjukkan positif juga. Angka 0,133 bila diinterpretasikan dengan tabel interpretasi dalam bab sebelumnya, maka korelasi antara iklim kerja dengan produktivitas dosen adalah berkorelasi sangat rendah. Karena angka 0,133 terletak antara 0,00- 0,199 yang berarti sangat rendah. Selanjutnya dapat dihitung koefisien determinasinya sebesar 0,018 dibulatkan saja menjadi 2 % terhadap keefektifan produktivitas dosen. Artinya iklim kerja memberikan sumbangan terhadap produktivitas dosen sebesar 2 %, sedangkan sisanya ditentukan oleh faktor lain.

Angka yang didapat sebesar 0,133 jelas merupakan angka kritis untuk sebuah variabel yang diasumsikan penting dalam mempengaruhi produktivitas seseorang atau organisasi. Hal ini diperparah oleh hasil interpretasi dengan tabel interpretasi sebelumnya yang menunjukkan korelasi sangat rendah. Perlu mendapatkan perhatian serius dari semua civitas akademika STAIN Bukittinggi ke depan. Bagaimana mungkin meningkatkan produktivitas sementara orang bekerja dengan hati yang tidak tenang, perasaan yang tidak tenang. Bagaimana mungkin mengeluarkan semua potensi dalam keadaan terpaksa dan lain sebagainya.

Keberhasilan sebuah organisasi sangat tergantung pada hubungan kerjasama dari orang-orang yang terlibat dalam organisasi itu. Suasana kerja yang sehat dalam organisasi akan membantu individu dalam memperoleh rasa aman, dan memungkinkan seseorang bekerja secara efektif. Suasana organisasi yang baik akan menggairahkan individu yang ada di dalamnya untuk berpartisipasi. Lingkungan kerja yang kurang akrab, hubungan antara individu mempunyai pengaruh negatif dalam melaksanakan program organisasi. Sebaliknya lingkungan kerja yang harmonis akan memperlancar pelaksanaan program organisasi. Dengan iklim kerja yang kondusif diharapkan dosen bekerja dengan produktif, penuh semangat, memiliki rasa tanggungjawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Jika iklim kerja yang ada di sebuah organisasi terjalin dengan baik maka akan dapat menunjang timbulnya kegairahan dan semangat dalam melaksanakan pekerjaan.

Untuk mempertinggi angka partisipasi iklim kerja terhadap produktivitas dosen di STAIN Bukittinggi maka dibutuhkan iklim kerja yang baik, yang ditandai dengan 1) adanya sikap saling terbuka antar personil dalam melaksanakan pekerjaan, 2) terjalinnya hubungan yang akrab antar pribadi, 3) sikap saling menghargai, dan 4) mendahulukan kepentingan bersama. Sebuah organisasi membutuhkan iklim kerja yang kondusif agar dapat mencapai tujuan organisasi secara optimal dan juga dapat meningkatkan produktivitas.

Iklim kerja yang menunjang atau mendorong peningkatan produktivitas adalah iklim kerja yang terbuka. Iklim kerja tersebut adalah pertama, iklim kerja yang *supportif*, iklim kerja ini menggambarkan bahwa orang-orang dalam bekerja saling mendukung, menghargai, mendorong, dan memberikan perhatian. Penghargaan dicerminkan dalam sikap respek dan kritik ditangani secara konstruktif. Orang saling menghargai kompetensi professional mereka. Dalam perilaku dosen kesehariannya tercermin sebagai berikut: (1) para dosen saling menghargai prestasi dalam bekerja, 2) para dosen mempunyai sikap empati satu sama lain, dan 3) dosen saling memberikan dorongan dalam menjalankan tugas sehari-harinya.

Kedua, kolegial. Iklim ini menggambarkan kebersamaan, keakraban, pertemanan dalam menjalankan profesi. Dalam kehidupan keseharian dosen akan terlihat, 1) para dosen saling berbagi pendapat dalam menyelesaikan permasalahan yang timbul dalam kerja mereka, 2) adanya saling percaya antara satu dengan lainnya dikalangan dosen. Ketiga, *intimate*. Iklim kerja *intimate* menggambarkan suasana yang kuat dalam solidaritas, saling menghormati, dan mempunyai tingkat toleransi yang cukup tinggi. Dalam kehidupan sehari-hari para dosen terlihat: 1) para dosen dalam menjalankan profesinya mempunyai tingkat solidaritas yang tinggi di antara sesama; 2) di antara dosen saling menghormati profesi masing-masing, 3) para dosen mempunyai tingkat toleransi yang cukup tinggi.

Keempat, *kooperatif*. Iklim kerja ini menggambarkan tingkat kerja sama antara sesama dosen, saling membantu di antara mereka dalam menjalankan dan menyelesaikan masalah mereka sehari-hari terutama dalam meningkatkan produktivitas masing-masing. Dalam kehidupan sehari-hari terlihat: 1) saling bantu antara sesama dosen, 2) rasa kebersamaan atau senasib sepenanggungan dalam berkarya, 3) adanya kerjasama antara sesama dosen.

4. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Produktivitas

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas dosen didapatkan angka korelasi 0,170. Hal ini berarti terdapat

hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan produktivitas dosen. Namun jika angka korelasi ini diinterpretasikan dengan tabel interpretasi sebelumnya, maka korelasi antara kepemimpinan dengan produktivitas dosen berkorelasi sangat rendah. Dan selanjutnya koefisien determinasinya sebesar 0,029 dibulatkan menjadi 3 %. Angka ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memberikan sumbangan sebesar 3 % terhadap keefektifan produktivitas dosen, sedangkan sisanya ditentukan oleh faktor lain.

Apabila dibandingkan sumbangan atau korelasi antara kepemimpinan terhadap produktivitas dengan variabel motivasi dan iklim kerja, maka korelasi kepemimpinan adalah hasil yang sangat mengagetkan. Karena idealnya dalam sebuah organisasi peran kepemimpinan atau pemimpin tentu sangatlah diharapkan. Pemimpin ditunjuk tentunya untuk membangkitkan semangat kerja dosen, dan ikut menciptakan iklim kerja yang kondusif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan atau pemimpin belum memainkan perannya dalam kehidupan profesional dosen. Pemimpin seharusnya memberikan semangat kepada dosen untuk meningkatkan kualitas diri mereka. Kepemimpinan seharusnya memainkan peran yang amat penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan dalam sebuah organisasi. Siagian mengatakan bahwa kepemimpinan memainkan peran yang dominan, krusial, dan kritical dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja, baik pada tingkat individu, pada tingkat kelompok, dan pada tingkat organisasi. Dikatakan demikian, karena produktivitas kerja tidak hanya disoroti dari sudut pandang produktivitas para tenaga pelaksana berbagai kegiatan operasional akan tetapi juga dari produktivitas kelompok kerja dan bahkan juga produktivitas manajerial.

Vaitzal Rivai menjelaskan bahwa semakin kompleksnya masalah yang dihadapi oleh lembaga pendidikan, semakin sulit mereduksi jika hanya pada aspek tertentu saja, karena seperti masalah politik tidak lepas dari masalah ekonomi, masalah ekonomi tidak lepas dari masalah sosial budaya yang berkembang di masyarakat, masalah mutu pendidikan tidak lepas dari mutu pembelajaran, kurikulum, sarana, prasarana, guru, dosen yang kompeten dan seterusnya. Di abad modern ini, berbagai masalah yang dihadapi oleh lembaga pendidikan memerlukan pemimpin yang bercorak masa kini. Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mampu membawa organisasi sesuai dengan asas-asas manajemen modern, sekaligus bersedia memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan kepada para anggotanya. Oleh karena itu keberhasilan seseorang pemimpin dapat dinilai dari efisiensi, keefektifan, produktivitas, dan prestasi yang

dicapainya. Jadi peningkatan produktivitas dosen di sebuah perguruan tinggi tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpin menjadikan dosen yang produktif, yang pada akhirnya membawa kepada produktivitas lembaga secara umum.

C. Penawaran Gagasan/Model Hipotetis

1. Asumsi Model

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap pengaruh motivasi, iklim kerja, dan kepemimpinan terhadap produktivitas dosen di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Bukittinggi. Maka ditawarkan gagasan untuk perbaikan dan peningkatan produktivitas dosen di masa yang akan datang. Namun, sebelum dipaparkan tawaran gagasan tentang model peningkatan produktivitas dosen di masa datang, terlebih dahulu dijelaskan maksud model dalam penelitian ini, sebagai dasar untuk meletakkan model hipotetik peningkatan produktivitas dosen.

Panawaran model peningkatan produktivitas dosen. Mendengar kata model, pemikiran orang tertuju pada *research and development*. Riilnya apakah penelitian ini menggunakan metode *research and development*?. Jawabannya tidak secara penuh, ia dalam beberapa langkah atau hal. Lebih tepatnya dapat dikatakan: penelitian ini ingin melanjutkan hasil penelitian temuan penelitian ke dalam bentuk perenungan, dan hasil perenungan itu dituangkan dalam bentuk model peningkatan produktivitas dosen di masa yang akan datang.

Research and development menurut Borg and Gall, *education research and development is a process used to develop and validate educational products*". Lalu apa yang dimaksud dengan prodak dalam penelitian dan pengembangan. Borg dan Gall menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan prodak dalam konteks penelitian dan pengembangan pendidikan tidak hanya terbatas pada bahan-bahan material saja seperti buku teks, film pendidikan dan lain sejenisnya, akan tetapi juga hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan proses seperti misalnya metode mengajar atau metode pengorganisasian pembelajaran, dan lain sebagainya.

Dalam proses pelaksanaannya, pendekatan penelitian dan pengembangan ini membentuk siklus, yang diawali dengan melakukan studi pendahuluan untuk menemukan suatu produk pendidikan, kemudian produk tersebut dikembangkan dalam situasi tertentu, diuji, direvisi, dan diuji kembali, sampai ditemukan produk akhir yang dianggap sempurna. Produk ini kemudian diuji kembali, apabila sudah teruji, diharapkan dapat diterapkan untuk perbaikan produktivitas dosen dimasa yang akan datang.

Penelitian pengembangan yang sebenarnya mempunyai beberapa langkah-langkah yang harus ditempuh oleh peneliti, sehingga menghasilkan produk seperti yang telah dikatakan di atas, yaitu: 1) Riset pengumpulan informasi yang meliputi penelaahan literatur dan observasi lapangan; 2) Perencanaan, meliputi pendefinisian produk yang akan dikembangkan, perumusan tujuan, dan menentukan urutan kegiatan; 3) Pengembangan produk awal termasuk mempersiapkan bahan-bahan, dan alat-alat yang dibutuhkan; 4) Uji coba lapangan yang dikembangkan dalam skala terbatas. Uji coba ini bertujuan untuk mengetahui kelemahan dan kekurangan produk; 5) Revisi produk awal setelah ditemukan berbagai kelemahan dan kekurangan, selanjutnya produk awal dikembangkan menjadi produk yang lebih baik; 6) Revisi produk yang telah diuji lapangan pada langkah 6; 7) Uji lapangan produk yang sudah direvisi dalam skala yang lebih luas lagi. Lalu dilakukan penelitian lagi, dari data yang terkumpul tersebut; 8) Revisi akhir produk; 9) Desiminasi dan distribusi, yaitu langkah melaporkan produk yang telah dihasilkan.

Berdasarkan langkah-langkah yang telah disebutkan, maka dapat dikatakan penawaran gagasan dilakukan untuk melanjutkan pemaknaan data lapangan atau paling tepat dikatakan model hipotetis. Hipotetis adalah jawaban sementara yang membutuhkan pembuktian dan pengujian lapangan, maka model hipotetis adalah model dengan tidak dilakukan pengujian lapangan.

Pengembangan model peningkatan produktivitas dosen di STAIN Bukittinggi merupakan konstruksi dari konsep yang digunakan sebagai pendekatan untuk memahami realitas. Pengembangan model akan memudahkan untuk melakukan berbagai terobosan-terobosan dalam menggunakan gagasan. Penawaran gagasan dilakukan guna efektif dan efisiensi peningkatan produktivitas dosen di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Bukittinggi.

Adapun asumsi yang melandasi pengajuan model hipotetik, dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, motivasi dosen merupakan kondisi yang masih bisa ditingkatkan. Hal ini dapat dilihat dalam kehidupan nyata dosen, dengan berbagai aktivitas yang dilakukan oleh dosen menunjukkan mereka mempunyai motivasi dalam melakukan setiap kegiatan. Seperti yang penulis paparkan dalam bab temuan bahwa motivasi yang sangat kelihatan dalam kehidupan dosen adalah motivasi pemenuhan kebutuhan hidupan dasar seperti pemenuhan kebutuhan sandang, pangan, dan papan. Jika dilihat dari teori Maslow, maka motivasi yang menonjol adalah pemenuhan kebutuhan dasar atau rendah. Belum banyak hal luar biasa yang dilakukan oleh dosen untuk mengaktualisasikan diri mereka, baik pada tingkat

lokal regional maupun nasional, kecuali oleh beberapa orang saja. Misalnya telah masuknya beberapa orang dosen dari STAIN Bukittinggi dalam daftar penerima penelitian tahunan Kemenag RI dan nominasi serta penerima penelitian pada tingkat wilayah propinsi Sumatera Barat.

Dosen yang mempunyai motivasi tinggi akan melakukan dan mencurahkan semua kemampuannya untuk mencapai target yang telah ditetapkannya. Sebaliknya dosen yang tidak mempunyai atau punya motivasi tetapi rendah akan kesulitan meningkatkan produktivitas mereka. Orang tidak punya motivasi akan menjadikan tugas sehari-hari menjadi beban dan terasa berat sekali. Motivasi ibaratkan candu dalam kehidupan manusia, orang yang telah kecanduan melakukan sesuatu akan sulit dihentikan. Misalnya orang yang kecanduan rokok, akan sangat sulit apabila dilarang merokok atau apalagi untuk menghentikannya. Ia akan mencari penyaluran atau tempat-tempat yang memungkinkannya dapat merokok. Hal yang sama juga bisa dilihat dari orang kecanduan narkoba, ia akan mengorbankan segalanya untuk mendapatkan narkoba, dengan cara apapun ia akan cari dan dapatkan. Contoh yang relevan juga bisa dilihat dari anak mudah yang sedang jatuh cinta atau pacaran. Apabila dia tahu caranya dan mendapat kesempatan apalagi sudah terbiasa, akan sangat sulit kalau tiba-tiba dilarang berpacaran oleh orang tuanya. Ia akan mencuri-curi waktu untuk bertemu dengan orang yang ia cintai. Begitu pentingnya kedudukan motivasi dalam kehidupan seseorang. Pimpinan yang dipilih diharapkan dapat mendorong atau memotivasi orang-orang yang menjadi pengikutnya.

Kedua, Iklim kerja yang kondusif bukan merupakan hal yang mustahil untuk diciptakan. Asumsi ini merupakan kelanjutan dari asumsi, bahwa pada umumnya manusia menginginkan kondisi yang aman, dapat diramalkan. Pembolehan yang dibatasi adalah lebih baik dan lebih dibutuhkan oleh dosen dari pada pembolehan tanpa batas. Kondisi yang aman, teratur, taat hukum tentunya harus diciptakan secara bersama oleh civitas akademika STAIN Bukittinggi dan itu bukan mustahil.

Iklim yang kondusif akan menjadi prasyarat untuk orang mau mencurahkan semua kemampuannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Semua orang diberi kesempatan untuk maju, diberi ruang yang sama untuk mengekspresikan dirinya. Keberhasilan sebuah organisasi akan sangat tergantung kepada orang-orang yang terlibat dalam organisasi tersebut. Iklim kerja yang kondusif memungkinkan orang bekerja secara efektif. Iklim juga akan menggairahkan orang yang ada dalam organisasi untuk berpartisipasi secara aktif

melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Orang bekerja penuh semangat, memiliki rasa tanggungjawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi.

Iklim kerja penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan, dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi. Dengan mengetahui iklim suatu organisasi dapat dipahami lebih baik apa yang mendorong anggota organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu. Kopelmant, Brief, dan Guzzo membuat hipotesis dan menyatakan bahwa iklim organisasi penting karena menjembatani praktek-praktek pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas. Mereka menerangkan bahwa bila sebuah organisasi melaksanakan suatu rencana insentif keuangan baru atau berperan serta dalam membuat keputusan, mungkin muncul suatu perubahan dalam iklim kerja. Perubahan iklim ini mungkin pada gilirannya mempengaruhi kinerja dan produktivitas pegawai. Iklim secara umum berlaku sebagai faktor-faktor penengah antara unsur-unsur sistem kerja dengan ukuran-ukuran yang berbeda keefektifan organisasi seperti produktivitas, kualitas, kepuasan, dan vitalitas.

Ketiga, kepemimpinan merupakan faktor kunci untuk kemajuan sebuah organisasi. Kepemimpinan memainkan peran yang sangat penting, dominan, krusial baik pada tingkat individu, pada tingkat kelompok, dan pada tingkat organisasi atau lembaga dalam meningkatkan produktivitas anggotanya. Pemimpin bertindak dengan cara-cara yang memperlancar produktivitas, moral tinggi, respons yang energik, kecakapan kerja yang berkualitas, komitmen, efisiensi, sedikit kelemahan, kepuasan, kehadiran, dan kesinambungan dalam organisasi.

Pemimpin dipilih adalah untuk memajukan organisasi. Dibutuhkan sifat-sifat pemimpin yang kuat untuk sebuah organisasi modern. Kuat dalam visi dan kuat dalam menterjemahkan visi menjadi aksi atau implementasi. Pemimpin yang kuat mempunyai banyak cara dalam mengimplementasikan visi yang mereka buat. Mereka mempunyai banyak cara dalam mengajak anggota organisasi agar mencurahkan kemampuan maksimal mereka untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai. Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mampu membawa organisasi sesuai dengan asas-asas manajemen modern, sekaligus bersedia memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan kepada para anggotanya. Keberhasilan seorang pemimpin dapat dinilai dari efisiensi, efektivitas, Produktivitas, dan prestasi yang dicapainya. Implikasi teori-teori kepemimpinan yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya dapat dijelaskan, berarti sejauhmana pemimpin mampu mentranformasikan pendekatan-pendekatan teori-teori

kepemimpinan sebagai pedoman dalam menjalankan tugas kepemimpinannya dalam rangka peningkatan produktivitas dosen.

Teori sifat menyarankan bahwa seorang pemimpin hendaknya memiliki keunggulan sifat yang melebihi sifat dari bawahannya, sehingga pemimpin dapat menjadi penutan bagi bawahannya. Sedangkan, teori perilaku memandang pemimpin dalam dua perspektif yakni pemimpin yang berorientasi tugas dan pemimpin yang berorientasi hubungan. Pemimpin harus membangun hubungan yang baik dengan semua anggota organisasinya, di samping itu ia juga menyeimbangkan dengan memperhatikan pekerjaan bawahannya. Kecuali itu, pemimpin juga harus memahami situasi yang dihadapinya, baik karakter tugas, bawahan, dan lingkungan luar. Hal ini membutuhkan tingkat kematangan yang tinggi dari seseorang pemimpin dengan harapan seorang pemimpin dapat mengembangkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam segala situasi dan kebutuhan. Seorang pemimpin harusnya mengenal dan memahami karakter-karakter yang ada di sekelilingnya, seperti pekerjaan, bawahan, struktur, budaya, dan lingkungan yang cepat berubah. Seorang pemimpin haruslah tanggap terhadap lingkungan dan tuntutan bawahannya maupun masyarakat sebagai pelanggannya.

Keempat, peningkatan produktivitas merupakan sebuah keharusan. Untuk eksis di dunia modern sekarang ini dan masa yang akan datang peningkatan produktivitas tidak bisa ditawar, baik produktivitas individu, kelompok, maupun organisasi. Produktivitas organisasi di STAIN Bukittinggi adalah merupakan kelanjutan atau penjumlahan dari produktivitas individu dan produktivitas kelompok. Berdasarkan asumsi ini, peningkatan produktivitas individu (dosen) adalah solusi yang paling tepat untuk diusahakan pada masa yang akan datang. Jika dilihat dari segi aspek produktivitas dosen, maka peningkatan produktivitas di bidang penelitian harus mendapatkan perhatian yang lebih jika dibandingkan dengan fungsi dosen yang lain. Pendidikan tinggi harus merupakan contoh dari tingginya produktivitas individu manusia Indonesia.

2. Tawaran Model Hipotetis dan Mekanisme Implementasi

Penawaran gagasan atau model hipotetis peningkatan produktivitas dosen didasarkan atas data empiris penelitian ini. Model hipotetis dimaksudkan agar data yang telah terkumpulkan bisa bermakna dan fungsional. Kecuali itu, penawaran gagasan dikemukakan supaya penerapan penelitian ini lebih mudah diimplementasikan pada tingkat praktek di lapangan. Sehingga pihak-pihak berkepentingan dengan hasil penelitian ini bisa dengan mudah menerapkannya dan menurunkannya menjadi aksi nyata. Tujuan tertinggi model ini adalah supaya

terjadi percepatan peningkatan produktivitas dosen di tempat penelitian ini. Disain model yang dibuat dalam penelitian ini terdiri dari disain induk dan disain turunannya. Disain induk ini diturunkan menjadi disain-disain yang lebih spesifik. Dimulai dari disain peningkatan produktivitas sebagai induk, diikuti dengan peningkatan motivasi kerja, peningkatan iklim kerja dan terakhir disain peningkatan peran kepemimpinan.

Pengembangan model peningkatan produktivitas dosen di STAIN Bukittinggi merupakan konstruksi dari konsep yang digunakan sebagai pendekatan untuk memahami realitas yang ada. Kampus ini harus mencari terobosan-terobosan secara terus menerus dalam peningkatan produktivitas dosennya. Sebab produktivitas yang ada sekarang ini tidak cukup mampu untuk bersaing di tingkat lokal, nasional apalagi internasional. Untuk dapat bersaing dengan lembaga yang setara saja diperlukan usaha yang keras dari semua dosen yang ada di kampus ini. Di lain pihak, tantangan dan tuntutan masyarakat dari tahun ke tahun terus meningkat. Selanjutnya tawaran gagasan dapat dilihat dari gambar berikut ini.

Gambar: 4. 25 Model Peningkatan Produktivitas Dosen

Gambar kosong

Dari model peningkatan produktivitas dosen tersebut di atas dapat diturunkan dalam mekanisme implementasi atau pola-pola sebagai berikut:

1. Motivasi kerja dosen

Motivasi adalah keadaan internal individu atau organisme yang mendorongnya untuk berperilaku atau bertindak. Peningkatan motivasi kerja dosen mesti dilakukan. Dosen yang memiliki motivasi tinggi adalah yang dapat melakukan sesuatu yang besar dan luar biasa. Dosen yang memiliki motivasi rendah tidak akan dapat berbuat banyak dalam menolong lembaga untuk meningkatkan produktivitas mereka. Peningkatan motivasi kerja dapat dilakukan secara individu maupun secara organisasi.

Motivasi kerja sangat erat hubungannya dengan peningkatan produktivitas. Motivasi sesuatu yang penting dipahami karena motivasi merupakan faktor pendorong mengapa individu berperilaku dan bersikap dengan pola tertentu, termasuk juga berkaitan dengan kinerja atau produktivitas yang ditunjukkan oleh individu. Biasanya, motivasi bekerja dimulai dari ketika seseorang menyadari bahwa dirinya memiliki kebutuhan tertentu, kalau orang tersebut melakukan tindakan pencarian jalan keluar pemenuhannya. Langkah selanjutnya orang tersebut akan bekerja lebih keras guna memenuhi kebutuhan akan pendapatan yang memadai. Setelah bekerja keras lalu dievaluasi, apakah yang didapatkannya sebagai akibat kerja kerasnya. Sekiranya ya, maka ia akan menentukan kebutuhan dirinya untuk masa datang. Sekiranya belum sesuai dengan keinginannya, maka ia akan mencari kembali alternatif guna memenuhi tuntutan kebutuhan tersebut. Pola peningkatan motivasi kerja dosen dapat dilihat dari gambar berikut ini.

Gambar: 4. 26 Pola Peningkatan Motivasi Dosen

Gambar kosong

Dari Gambar di atas, dalam konteks organisasi di STAIN Bukittinggi, dalam rangka peningkatan motivasi kerja dosen dapat dilakukan dengan beberapa langkah atau usulan:

1. Rekrutmen dosen
 - a. Tahap Perencanaan

Tahap ini adalah tahap yang amat penting dalam melakukan perekrutan calon dosen di STAIN Bukittinggi. Perencanaan calon dosen berarti suatu proses penentuan kebutuhan akan calon dosen berdasarkan peramalan, pengembangan, pengimplementasian, pengontrolan kebutuhan yang berintegrasi dengan rencana organisasi agar tercipta jumlah dosen, penempatan dosen secara tepat dan produktif.

Perencanaan tenaga dosen perlu dilakukan dan harus dibuat sedemikian rupa sehingga tercermin paling tidak dua hal: pertama, tidak terjadi kekosongan baik sebagai akibat dari proses alamiah, seperti adanya dosen yang meninggal dunia, dosen yang akan memasuki usia pensiun, maupun karena perpindahan dosen karena berbagai alasan. Artinya perencanaan tentang perekrutan calon dosen perlu dilakukan sekalipun di masa datang diperkirakan tidak akan terjadi perubahan dalam artian pengembangan dan perluasan organisasi.

Kedua, perencanaan perekrutan tenaga dosen semakin diperlukan apabila direncanakan dalam kurun waktu tertentu akan terjadi perubahan dalam kegiatan dan kehidupan organisasi, dalam arti perluasan dan pengembangan organisasi di masa datang. Jika perluasan dan pengembangan direncanakan akan terjadi di masa datang, berarti akan terjadi pula perubahan dalam berbagai segi organisasi, seperti:

- a. Struktur organisasi lebih semakin rumit dari yang berlaku selama ini.
- b. Beban kerja yang semakin berat, baik pada tingkat individual, kelompok, maupun organisasi
- c. Jenis pekerjaan akan sangat mungkin semakin beragam
- d. Pola pendelegasian wewenang, misalnya dari sentralisasi ke desentralisasi.
- e. Pergeseran dalam pembagian tugas
- f. Tuntunan baru dalam penyediaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana kerja.
- g. Proses pengambilan keputusan, dan lain sebagainya

Dikaitkan dengan berbagai teori motivasi, perencanaan tenaga dosen dengan demikian harus memperhitungkan berbagai segi, sebagai berikut ini: pertama, dari segi jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan. jika perluasan organisasi

akan terjadi, berarti dua kemungkinan harus diperhitungkan dalam perencanaan tenaga dosen. (1) menambah jumlah dosen dengan kualifikasi yang telah ditentukan. Misalnya apakah tenaga dosen atau pegawai yang dibutuhkan laki-laki atau perempuan, atau laki-laki saja, ataupun perempuan saja atau kombinasi dari keduanya. Jawaban atas pertanyaan itu argumentasinya harus jelas dan tercermin dalam perencanaan tenaga dosen yang akan direkrut. (2) mengandalkan tenaga kontrak atau dosen dari luar perguruan tinggi ini. Analisisnya sama dengan penambahan jumlah dosen baru.

Aplikasi teori motivasi tidak hanya berlaku setelah dan selama dosen dalam organisasi atau kampus saja, akan tetapi bahkan sebelum mereka memasuki organisasi. Artinya pimpinan perguruan tinggi ini harus sudah memikirkan tenaga dosen seperti apa yang dibutuhkan di masa datang?. Hal-hal semacam ini harus diputuskan dan dituangkan dalam bentuk rencana ketenagaan. Hal ini sangat penting karena satu jenis keputusan tertentu akan mempunyai implikasi tertentu, dan keputusan lain akan mempunyai implikasi lain pula.

Analisis jabatan adalah suatu hal yang mesti dilakukan oleh pimpinan kampus ini untuk menentukan dosen yang dibutuhkan di masa yang akan datang. Ada dua langkah utama dalam melakukan analisis jabatan; (1) penentuan tugas utama, kegiatan-kegiatan, perilaku, atau kewajiban yang akan dilaksanakan dalam pekerjaan; 2) penetapan pengetahuan, kemampuan, kecakapan, dan karakteristik lainnya (faktor-faktor kepribadian, sikap, ketangkasan, atau karakteristik fisik dan mental yang diperlukan bagi pekerjaan) yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas-tugas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hasil analisis pekerjaan umumnya berupa deskripsi pekerjaan yang berkaitan dengan isi dan lingkup serta klasifikasi pekerjaan.

b. Rekrutmen dosen baru

Rekrutmen dosen baru adalah sebuah proses untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui tahapan yang mencakup identifikasi, menentukan kebutuhan, dan proses seleksi. Proses identifikasi dan menentukan kebutuhan sudah tercakup ke dalam tahap pertama sebelumnya. Sedangkan pada tahap ini dilakukan proses seleksi penerimaan.

Rekrutmen dosen baru dilakukan pada umumnya disebabkan karena terjadinya lowongan dalam suatu organisasi. Seperti diketahui, lowongan bisa terjadi karena berbagai sebab, seperti: 1) adanya dosen yang meninggal; 2) adanya dosen yang tidak bisa lagi melanjutkan kehadirannya dalam organisasi karena berbagai alasan, misalnya sakit yang mengakitkannya berhalangan tetap; 3) Adanya pegawai yang pindah pekerjaan, dan; 4) Perluasan organisasi.

2. Penempatan dosen

Setelah proses seleksi calon dosen baru dilakukan, maka proses selanjutnya adalah penempatan dosen baru. Penempatan dosen baru dengan maksud meraih prestasi kerja setinggi mungkin. Dikarenakan dalam tradisi kampus ini dosen baru harus melalui beberapa tahapan sebelum menjadi dosen seperti yang di maksud undang-undang, mereka di tempatkan dulu pada posisi pegawai atau pelaksanaan administrasi kampus. Penempatan di sini mencakup hal di atas, selain penempatan dalam artian mengajar sesuai dengan latar belakang dosen tersebut. Dalam kaitan ini, teramat penting peranan informasi yang diperoleh dalam proses yang telah ditempuh sebelumnya. Artinya informasi tentang karakteristik persepsi, kepribadian, nilai-nilai yang dianut yang telah dimiliki harus dimanfaatkan dalam mempertimbangkan penempatan setiap orang dalam organisasi.

Pengenalan tipe kepribadian sangat penting dikaitkan dengan penempatannya. Berbagai tipe kepribadian perlu dikenali agar penempatannya dalam organisasi sedapat mungkin sesuai dengan tipe yang bersangkutan. Sekedar contoh berbagai jenis kepribadian yang dikaitkan dengan sifat penugasan yang dilakukan terhadapnya, seperti berikut ini: (1) jika seorang calon dosen ternyata seorang "tertutup", orang ini jelas tidak cocok ditempatkan pada satuan organisasi yang menuntutnya melakukan interaksi yang intensif dengan orang-orang yang belum ia kenal. Tugas yang mungkin tepat untuknya adalah yang memungkinkannya bekerja sendirian, misalnya di labor, di perpustakaan, dan lain sebagainya. 2) calon dosen yang merasa tepat ditempatkan pada posisi yang mengakibatkannya tidak harus sering berhadapan dengan situasi konflik, karena dengan demikian ia tidak mudah tersinggung. 3) seorang calon dosen yang "gampang diatur" dalam arti tidak suka membantah atasan mungkin tepat diberi tugas yang memerlukan karajinan, ketekunan dan kepatuhan kepada petunjuk, tetapi bukan untuk pekerjaan yang menuntut tingkat kemandirian yang tinggi. 4) jika seorang calon dosen adalah seorang pemalu padahal mempunyai inteligensi tinggi, orang yang bersangkutan lebih cocok ditempatkan pada satuan organisasi yang melakukan kegiatan-kegiatan penelitian, pengembangan, tetapi tidak pekerjaan yang menghendaki berhadapan dengan orang lain di luar organisasi.

Mengenai pentingnya pengetahuan tentang persepsi para calon dosen baru dapat dijelaskan sebagai berikut: misalnya ada calon dosen yang berpersepsi tentang pekerjaan sebagai pegawai negeri adalah panggilan suci untuk mengabdikan pada kepentingan bangsa dan negara. Atau ada calon dosen yang berpersepsi menjadi pegawai negeri adalah semata-mata untuk memenuhi kebutuhan hidup. Artinya bagi dosen tersebut bekerja tidak lain adalah mencari nafkah semata, tidak

lebih dari itu. Akan tetapi ada dosen yang menganggap menjadi dosen adalah kesempatan untuk merebut kekuasaan atau menjadi pemimpin.

Persepsi bagaimanapun yang dimiliki oleh calon dosen, yang penting mendapat perhatian adalah bahwa persepsi itu dipengaruhi oleh sikap, motif, kepentingan, minat, pengalaman, dan harapan orang tersebut yang kesemuanya perlu dipahami dalam penempatan seseorang. Sasarannya agar setiap orang dalam organisasi mempunyai persepsi yang tepat mengenai kehidupan organisasi. Pada intinya yang dimaksud dengan persepsi yang tepat adalah bahwa dalam kehidupan organisasional, bukan hanya pemuasan berbagai kebutuhan dan pemeriharaan kepentingan yang sifatnya individual yang penting, tetapi juga yang lebih luas yaitu kepentingan-kepentingan bersama, dalam arti kepentingan kelompok dan kepentingan organisasi secara keseluruhan.

Pertimbangan yang tidak kalah pentingnya untuk diperhitungkan dalam penempatan seseorang adalah sistem nilai yang dianutnya. Seperti yang diketahui bahwa sistem nilai yang dianut oleh seseorang terbentuk karena faktor lingkungan dan pengalaman dengan orang tua, guru, para teman, sebagai katalisatornya. Sedangkan sistem nilai yang dianut seseorang terdiri dari berbagai tipe seperti tipe teoritikal, ekonomi, estetika, sosial, politik, religius, dan sebagainya. Akan tetapi biasanya ada satu yang dominan. Dalam kehidupan berorganisasi, yang relevan untuk ditanyakan bukan mengapa seseorang memberikan bobot tertentu kepada tipe tertentu pula dan tidak kepada tipe yang lain. Melainkan bagaimana memperhitungkan tipe tersebut dan sampai sejauh mana akomodasi harus dilakukan sehingga intensitas tipe tertentu yang dianut, setiap orang mampu memberikan sumbangsih yang besar kepada organisasi. Misalnya, seseorang yang menempatkan tipe sosial pada peringkat atas, yang berarti menggunakan suasana yang sepi dari konflik dan mendahulukan kebersamaan, orang seperti itu akan cocok ditempatkan pada suatu organisasi dimana bekerja sebagai tim jauh lebih penting dari kemampuan dan keterampilan individual. Contoh lain, seseorang yang menempatkan nilai politis pada peringkat atas, yang berarti keinginannya berkuasa atau mempengaruhi orang lain besar, berarti pada dasarnya orang demikian memiliki bakat untuk menduduki jabatan yang memungkinkannya berpengaruh atas orang lain, misalnya menjadi ketua program studi, kepala itu dan ini, serta lain sebagainya.

3. Sistem imbalan dan penghargaan

Seseorang yang masuk ke dalam sebuah organisasi seperti lembaga pendidikan tinggi atau menjadi pegawai negeri membawa serta tujuan, harapan, kebutuhan, persepsi, kepribadian, sistem nilai tertentu, pengetahuan, dan

keterampilan. Kemampuannya mewujudkan tujuan, mewujudkan harapan dan memuaskan berbagai kebutuhan pribadi itu, dilihat dari kacamata yang bersangkutan sendiri akan sangat dipengaruhi oleh persepsi, kepribadian, sistem nilai yang dianut, tingkat pengetahuan, dan keterampilan yang dimilikinya. Akan tetapi dalam kehidupan berorganisasi, bukan hanya cara pandang yang bersangkutan yang penting. Pandangan menurut kacamata organisasi tak kalah pentingnya. Artinya tujuan, dan harapan individu harus digabungkan dengan tujuan dan harapan organisasi.

Ada dua faktor yang dapat digunakan oleh seseorang mengenai penghasilannya, yaitu harapan dan persepsi tentang keadilan. Mengenai harapan dapat dikatakan bahwa setiap orang dalam pikirannya sudah mempunyai gambaran, bahkan keputusan, tentang jumlah imbalan finansial yang layak diterimanya berdasarkan pendidikan, pengetahuan, keterampilan, sifat pekerjaan, besarnya tanggungjawab, besarnya wewenang dan faktor lainnya. Kecuali itu, harapan yang bersangkutan biasanya dikaitkan pula dengan kebutuhan ekonominya seperti kebutuhan akan sandang, pangan, perumahan, biaya pendidikan anak, dan lain sebagainya. Artinya harapan itu biasanya didasarkan kepada keinginan seseorang agar dengan penghasilan yang diperolehnya dari organisasi memungkinkannya memuaskan berbagai kebutuhan secara wajar. Oleh karena itu, perlu dipertimbangkan persepsi seseorang mengenai dirinya sendiri, karena meskipun sifatnya subjektif, terkadang mengandung unsur kebenaran.

Persepsi tentang keadilan juga dibandingkan dengan sistem pemberian imbalan yang berlaku. Yang dimaksud dengan sistem yang berlaku dalam organisasi dapat dilihat dari sudut pandang: 1) sistem yang berlaku dalam organisasi sendiri; 2) sistem yang berlaku dalam organisasi sejenis; dan 3) sistem yang berlaku menurut undang-undang. Mengenai sistem yang berlaku dalam organisasi, apakah sistem imbalan yang berlaku itu sudah disusun berdasarkan kriteria yang objektif atau tidak?

Dari berbagai teori motivasi menjelaskan bahwa kebutuhan manusia itu bukan hanya berkaitan dengan kebendaan atau materi saja. Kebutuhan yang bersifat non material juga sangat nyata terutama bila dikaitkan dengan harkat, martabat dan harga diri seseorang. Oleh karena itu setiap dosen juga berusaha memenuhi kebutuhan ini seperti halnya memenuhi kebutuhan yang bersifat materi. Sistem imbalan yang bersifat non materipun harus mendapatkan perhatian yang sama dalam sebuah organisasi. Karena imbalan yang bersifat non materi sangat penting perannya sebagai faktor motivasional dalam kehidupan organisasi,

pemahaman yang tepat tentang makna dan peran masing-masing faktor tersebut menjadi sangat penting.

4. Pembinaan dan pengembangan karir dosen

Dosen dalam perjalanan karirnya memerlukan pembinaan yang sistematis. Pembinaan dan pengembangan karir dosen tidak bisa hanya didekati dengan cara-cara formalistik atau mekanik, melainkan juga dengan memperhitungkan faktor-faktor motivasional yang berarti antara lain melakukan pendekatan psikologis dan sosiologis. Adapun tujuan pengembangan karir dosen sebagai berikut: a) membantu pencapaian tujuan individu dan lembaga, seorang dosen yang sukses dalam prestasi kerjanya sangat baik kemudian menduduki jabatan yang baik pula, hal ini tujuan individu dan tujuan lembaga tercapai; b) membantu dosen dalam menyadari kemampuan potensial mereka; c) memperkuat hubungan dosen dengan lembaga.

2. Peningkatan Iklim Kerja

Iklim kerja adalah keadaan di tempat kerja baik fisik maupun non fisik yang mendukung pelaksanaan tugas dalam organisasi. Keadaan kerja yang kondusif, ruang kerja nyaman, hubungan yang baik dan hangat dengan atasan maupun rekan kerja, adanya penghargaan bagi prestasi dan sanksi bagi yang melanggar aturan para dosen untuk bekerja dan meningkatkan produktivitasnya.

Iklim kerja yang berkualitas ditandai dengan adanya suasana penuh semangat dan adanya daya hidup. Iklim kerja penting karena berkaitan dengan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan, dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi. Dengan mengetahui iklim kerja suatu organisasi dapat dipahami lebih baik apa yang mendorong anggota organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu. Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada hubungan kerjasama dari orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Suasana kerja yang sehat dalam organisasi akan membantu individu dalam memperoleh rasa aman, dan memungkinkan seseorang bekerja secara efektif, bergairah untuk berpartisipasi secara aktif melaksanakan tugas dan tanggungjawab.

Gambar: 4. 27 Pola Peningkatan Iklim Kerja

Gambar kosong

Dalam konteks STAIN Bukittinggi, peningkatan iklim kerja yang baik dapat diusulkan beberapa hal sebagai berikut:

a. Saling mendukung

Sikap saling mendorong pekerjaan masing-masing adalah sikap yang dibutuhkan dalam membangun kampus yang baik ke depannya. Sikap ini menggambarkan bahwa orang dalam bekerja saling mendukung, menghargai, mendorong, dan memberikan perhatian. Sikap saling mendukung dibutuhkan oleh setiap orang dalam organisasi. Sikap saling mendukung bukan berarti mendukung tanpa akal sehat, bukan berarti mendukung walaupun salah. Akan tetapi mendukung disini memberikan dukungan terhadap setiap usaha dari dosen untuk meningkatkan dan memperbaiki kesalahan atau kekurangan yang dilakukan dalam pelaksanaan tugas. Mendukung bukan berarti tidak ada kritik. Malahan memberikan kritik perbaikan dengan cara yang baik adalah bentuk dukungan yang sebenar-benar mendukung. Banyak orang yang menyalah artikan sikap saling mendukung. Terkadang orang maunya didukung dalam kondisi apapun, termasuk mau didukung walaupun yang ia kerjakan salah. Jelas mendukung seperti ini bukanlah mendukung untuk peningkatan produktivitas dosen itu sendiri.

Sikap saling mendorong dalam kehidupan berorganisasi juga terlihat dalam bentuk saling menghargai. Saling menghargai sesama dosen jelas merupakan sikap yang perlu ditumbuhkan di kalangan anggota organisasi. Dosen yang satu menghargai dosen yang lainnya, dosen yang satu menghargai pimpinan, sebaliknya pimpinan juga menghargai dosen. Apabila sikap ini dapat ditumbuhkan dalam kehidupan berorganisasi maka setiap orang bekerja dengan hati yang tenang, menyakini tidak akan ada hambatan dari rekan kerjanya dalam melaksanakan tugas. Sikap saling menghargai ini juga tidak berarti menghilangkan kritik, apabila terlihat kesalahan dalam pelaksanaan kerja teman. Orang yang dikritik meyakini bahwa temannya berusaha memperbaiki pekerjaannya yang salah. Keyakinan seperti ini muncul, membutuhkan proses yang lama.

b. Kebersamaan

Kebersamaan juga merupakan sikap yang dibutuhkan dalam pengembangan iklim kerja yang baik. Kebersamaan adalah lambang atau bentuk pengakuan kita terhadap kelemahan yang dimiliki oleh manusia. Tidak ada manusia yang sempurna, tidak ada manusia yang tidak berbuat salah. Sikap kebersamaan perlu ditumbuhkan di kalangan civitas akademika di STAIN Bukittinggi. Tanpa kebersamaan tidak mungkin seorang dosen dapat melakukan hal-hal yang besar. Melakukan hal yang besar membutuhkan kebersamaan. Ibarat sapu lidi, ketika sendirian lidi tidak dapat berbuat banyak menghadapi sampah yang berserakan, akan tetapi ketika lidi-lidi itu bersama dan bersatu, maka ia dapat membersihkan sampah yang berserakan.

Sikap kebersamaan terlihat dalam kehidupan berorganisasi dalam bentuk saling berbagi pendapat dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Seperti yang penulis katakan di atas, bahwa manusia tidak ada yang sempurna, manusia mempunyai kemampuan yang terbatas, setiap orang mempunyai kelebihan dan kekurangan. Dalam kehidupan berorganisasi, sikap kebersamaan ini muncul dalam bentuk saling mengisi kekurangan masing-masing. Tidak ada seorangpun yang merasa superior, tidak ada seorangpun yang merasa paling berjasa, paling menentukan, dan lain sebagainya. Sikap kebersamaan bukan berarti tidak ada yang di depan, bukan berarti tidak ada yang didahulukan selangkah dan ditinggikan seranting. hukum alam seperti ini harus tetap ditegakkan. Sikap kebersamaan ini juga bukan seperti gerombolan itik yang diarak kesawah, dimana mereka bergerak kearah yang sama, bila dibelokkan ke kiri, maka semuanya bergerak berbelok ke kiri, begitu juga apabila disuruh berbelok ke kanan semuanya mengarahkan kepalanya ke kanan. Kebersamaan yang dimaksud adalah ketika sebuah kebijakan diambil, maka kebijakan itu adalah merupakan kebijakan bersama, tidak ada

anggota organisasi yang merasa ditinggalkan. Kebijakan untuk kemajuan bersama, tidak ada yang merasa kebijakan untuk memajukan satu pihak saja. Kondisi ini memang mudah diucapkan, akan tetapi penulis yakin sangat sulit untuk diaplikasikan. Namun sesulit apapun aplikasinya, semua anggota organisasi harus mengarah ke arah ini.

Sikap kebersamaan juga muncul dalam bentuk saling percaya antara seorang dosen dengan dosen yang lain. Dosen saling percaya dengan pimpinan, sebaliknya pimpinan juga harus menaruh kepercayaan kepada dosen. Penumbuhan sikap saling percaya akan menghilangkan sikap saling curiga. Dosen yang satu tidak menaruh curiga dengan dosen yang lain, dosen tidak menaruh curiga dengan pimpinan. Apabila sikap saling curiga ini berhasil dihilangkan dalam kehidupan berorganisasi, maka orang bekerja dengan hati tenang. Bekerja dengan hati yang tenang adalah prasyarat untuk dapat seseorang mencurahkan kemampuan maksimalnya.

c. Intim

Iklim kerja ini menggambarkan suasana yang kuat dalam solidaritas, saling menghormati, dan mempunyai tingkat toleransi yang cukup tinggi. Tingkat solidaritas yang tinggi bukan berarti membiarkan kesalahan terjadi dalam praktek organisasi. Keintiman melambangkan suasana batin yang dekat antara satu orang dosen dengan yang lainnya. Dalam sebuah hadis dikatakan orang beriman dengan orang beriman yang lain ibarat sebuah tubuh. Tangan kanan mendapat kecelakaan, otomatis tangan kiri merasa tanpa diundang, atau mulut langsung menyatakan solidaritasnya dengan mengatakan aduh sakitnya.

Iklim kerja yang intim terlihat dalam kehidupan sehari-hari pada kedekatan antara seorang dosen dengan dosen yang lain. Dosen yang satu tidak merasa canggung menegur temannya yang lain ketika temannya melakukan kesalahan, dosen tidak merasa keberatan memberikan bantuan terhadap temannya yang menghadapi masalah, karena mereka merasa seperti batang tubuh. dosen memberikan bantuan tanpa diminta.

d. Kooperatif

Iklim kerja kooperatif menggambarkan tingkat kerjasama antara sesama dosen, saling membantu di antara mereka dalam menjalankan dan menyelesaikan masalah mereka sehari-hari. Apabila iklim kerja kooperatif ini dapat direalisasikan dalam kehidupan berorganisasi. Dalam iklim kerja ini terlihat dalam kehidupan sehari-hari dalam rasa senasib sepenanggungan di antara dosen.

Iklim kerja yang kondusif dalam sebuah organisasi merupakan situasi yang tidak bisa ditawar-tawar. Ia harus diciptakan oleh semua unsur dalam organisasi

tersebut. Iklim kerja yang kondusif setidaknya terlihat dalam kehidupan keseharian sebagai berikut: 1) personel di semua tingkat dalam organisasi menunjukkan komitmen terhadap tujuan berkinerja tinggi (produktivitas tinggi, kualitas tinggi); 2) atasan terlihat memiliki kepercayaan dan kejujuran yang tinggi kepada bawahan; 3) personil di semua tingkat dalam organisasi berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai kebijakan organisasi yang relevan dengan kebutuhan mereka; 4) bawahan terlihat memiliki kepercayaan dan kejujuran yang tinggi kepada atasan; 5) informasi yang diterima dari dosen dipandang cukup penting oleh atasan untuk dilaksanakan sampai ada sesuatu yang menunjukkan hal yang sebaliknya; 6) semua dosen menerima informasi yang meningkatkan produktivitas mereka; 7) suasana umum yang dipenuhi keterusterangan dan kejujuran terlihat meliputi hubungan antara personil di seluruh tingkatan organisasi; 8) banyak ruang komunikasi yang tersedia bagi seluruh dosen untuk berkonsultasi dengan sesama mereka dan juga kepada atasan mereka; 9) semua personel dapat mengatakan isi pikiran mereka tanpa memandang mereka berbicara dengan atasan atau dengan bawahan; 10) kecuali informasi rahasia yang perlu, semua personil relatif mudah memperoleh informasi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan mereka.

Untuk menciptakan iklim yang kondusif seperti yang telah diuraikan di atas, diperlukan beberapa hal dari semua pihak:

1. Kepercayaan. Personil di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas didukung oleh pernyataan dan tindakan.
2. Pembuatan keputusan bersama. Para dosen dan semua anggota organisasi lain di semua tingkat dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka. Semua personil diberi kesempatan untuk berkomunikasi dan berkonsultasi dengan pimpinan di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.
3. Kejujuran. Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, dan anggota organisasi mampu mengutarakan apa yang ada dipikiran mereka.
4. Keterbukaan. Kecuali untuk hal-hal yang bersifat rahasia, semua anggota organisasi harus relatif mudah mendapatkan informasi mengenai tugas mereka, untuk mengkoordinasikan pekerjaan dengan bagian lain dalam organisasi.

5. Mendengarkan. Semua pihak dalam organisasi harus mampu mendengarkan orang lain, dan menampung saran-saran dari semua pihak.
6. Perhatian pada tujuan berkinerja tinggi. Personil di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi, produktivitas tinggi, dan kualitas tinggi.

3. Peningkatan Kapasitas Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan menyakinkan orang supaya bekerjasama di bawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai atau melakukan suatu tujuan tertentu. Dalam sebuah organisasi ataupun lembaga pendidikan tinggi peran pemimpin sangatlah diperlukan. Ia akan memainkan peran penting dalam usaha peningkatan produktivitas tenaga pendidik di kampusnya. Di tangannya tergantung kemajuan kampus.

Seorang pemimpin kependidikan seharusnya memiliki pengetahuan di atas rata-rata orang yang dipimpinnya dan memiliki integritas pribadi, dapat dipercaya dan berpegang teguh pada kebenaran, berani, dan tegas sehingga ia dapat diterima dan dihormati oleh orang yang dipimpinnya. Selain dari itu, seorang pemimpin kependidikan harus memiliki syarat-syarat dan sifat-sifat sebagai berikut: (1) mempunyai visi yang jelas. Seorang pemimpin harus mempunyai visi yang jelas tentang lembaga yang dipimpinnya dan harus mampu mengkomunikasikan visi itu kepada seluruh sivitas akademika dan para pegawai administrasi dan masyarakat umum. (2) mempunyai kemampuan untuk bekerja keras, (3) mempunyai ketekunan dan ketabahan, (4) mempunyai disiplin kerja, (5) mempunyai sifat kepelayanan, dan (6) mempunyai sifat tenang dalam mengambil keputusan. Pola peningkatan kapasitas kepemimpinan yang ditawarkan dapat dilihat dalam gambar berikut ini:

Gambar: 4. 28 Pola Peningkatan Kepemimpinan

Gambar kosong

Dalam konteks STAIN Bukittinggi, peningkatan peran kepemimpinan untuk meningkatkan produktivitas dosen dapat diusulkan beberapa hal sebagai berikut:

a. Sebagai personal

Personal atau integritas kepribadian pemimpin sangatlah diperlukan dalam usahanya mengajak anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang ia inginkan. Sebab anggota organisasi akan melihat bagaimana pemimpinnya. Kepribadian pemimpin terkadang justru lebih dipahami oleh anggotanya ketimbang apa yang ia ucapkan. Artinya tingkah lakunya sebagai person jauh lebih penting dari apa yang ia ucapkan setiap hari kepada anggotanya.

Integritas berarti perilaku seseorang konsisten dengan perilaku yang menyertainya, dan orang tersebut bersifat jujur, etis dan dapat dipercaya. Integritas merupakan penentu utama mengenai apakah orang akan merasakan bahwa seseorang pemimpin dapat dipercaya atau tidak. Kecuali dirasakan bahwa orang tersebut sebagai orang yang dapat dipercaya, maka sukar sekali mempertahankan kesetiaan dari para pengikut untuk mendapatkan kerjasama dan dukungan dari pada rekan sejawat dan atasan.

Para pemimpin akan kehilangan kredibilitas bila orang menemukan bahwa mereka telah berbohong atau membuat pernyataan yang menyimpang secara berlebihan dari yang sebenarnya. Indikator lain mengenai integritas adalah menepati janji. Orang akan segan membuat persetujuan dengan seorang pemimpin yang tidak dapat dipercaya akan menepati janji. Selanjutnya, seorang pemimpin yang mengharapkan dapat mengilhami orang lain untuk mendukung ideologi atau visinya harus menjadi contoh dalam perilakunya sendiri. Seorang pemimpin yang tidak dapat dicontoh perilakunya akan sangat sulit mengajak dan mempengaruhi bawahan atau orang lain supaya mengikuti apa yang ia katakan.

b. Pendidik

Seorang pemimpin merupakan pendidik bagi pengikutnya. Sebagai seorang pendidik diharapkan peran pemimpin dapat meningkatkan profesionalisme dosen, dapat memberikan dorongan kepada dosen untuk meningkatkan produktivitas mereka. Dalam kehidupan keseharian organisasi, peranan pendidik seorang pemimpin terlihat dalam kesabarannya memberikan dorongan kepada dosen atau bawahannya, agar bawahannya tetap berkomitmen tinggi dalam produktivitas.

c. Sebagai manajer

Sebagai seorang manajer pemimpin setidaknya pemimpin mempunyai tugas merencanakan dan mengorganisasikan tugas-tugas dosen secara baik, mengarahkan dosen, dan mengelola perubahan, yakni: pertama, perilaku pemimpin yang berorientasi tugas. Peran pemimpin dalam pertama ini berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi tugas seperti merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasikan kegiatan para bawahan, dan menyediakan keperluan, peralatan dan bantuan teknis yang dibutuhkan. Pemimpin juga memandu bawahannya dalam menetapkan sasaran kinerja yang tinggi, tetapi realistik. Kedua, perilaku pemimpin yang berorientasi hubungan. Pemimpin lebih penuh perhatian, mendukung, dan membantu para bawahan. Perilaku mendukung yang berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif meliputi memperlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah dan perhatian, berusaha memahami permasalahan bawahan, membantu mengembangkan bawahan dan memajukan karir mereka, selalu memberikan informasi kepada bawahan, memperlihatkan apresiasi terhadap ide-ide para bawahan, dan memberikan pengakuan atas kontribusi dan keberhasilan bawahan. Ketiga, pemimpin partisipatif. Dalam memainkan peran ini pemimpin lebih suka menggunakan supervisi kelompok daripada mengendalikan setiap bawahan dalam pengambilan keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerjasama, dan memudahkan

pemecahan konflik. Penggunaan partisipatif tidak menyiratkan hilangnya tanggungjawab, pemimpin tersebut tetap bertanggungjawab atas semua keputusan dan hasilnya.

Dari kesemua hal yang dijelaskan di atas, dapat dikatakan bahwa pemimpin harus mempunyai banyak cara dalam mengajak dan mempengaruhi bawahan atau dosen yang ia pimpin. Di bawah ini akan penulis jelaskan beberapa strategi atau taktik yang dapat digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya.

1. Persuasi rasional, konsultasi, kolaborasi, dan memberi inspirasi adalah taktik yang efektif dalam mempengaruhi komitmen dosen untuk melaksanakan permintaan pemimpin mencapai tujuan yang mereka inginkan.
2. Mengambil hati, pertukaran dan memberikan penilaian cukup baik dalam mempengaruhi bawahan dan rekan sejawat, akan tetapi taktik ini sulit digunakan.
3. Tekanan dan legitimasi tidak mungkin menghasilkan komitmen dosen, tetapi taktik ini dapat berguna untuk mendapatkan kepatuhan. Kadang-kadang kepatuhan dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
4. Koalisi dapat menjadi efektif untuk mempengaruhi rekan sejawat atau atasan untuk mendukung perubahan atau inovasi. Akan tetapi penggunaan koalisi tidak akan baik untuk mempengaruhi seseorang untuk melaksanakan tugasnya atau meningkatkan kinerjanya, jika dipandang sebagai usaha memaksanya.

3. Prasyarat Implementasi Model Hipotetis

Implementasi model hipotetik peningkatan motivasi, iklim kerja, dan kepemimpinan terhadap produktivitas dosen di STAIN Bukittinggi ini memerlukan persyaratan yang harus dipenuhi. Ia menjadi dasar atau faktor kunci bagi keberhasilan penerapan model dalam meningkatkan produktivitas dosen. Syarat tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang kuat

Kepemimpinan yang kuat adalah persyaratan utama dalam penerapan model ini. Maksud dari kepemimpinan yang kuat disini adalah pertama, pemimpin yang mendapat legitimasi dari banyak anggota organisasi. Pemimpin yang tidak mendapat dukungan penuh dari anggotanya akan sulit menjalankan program yang akan ia jalankan. Sehingga isi kepemimpinan untuk mempengaruhi orang lain supaya mau mencurahkan kemampuan maksimal untuk mencapai tujuan yang

telah ditetapkan oleh pemimpin akan sulit tercapai. Pemimpin yang kuat disini bukan berarti semua anggota organisasi memilih beliau, akan tetapi mayoritas dari anggota mendukungnya. Karena tidak akan mungkin mengharapkan semua anggota organisasi berpendapat sama, termasuk aspirasi politiknya.

Kedua, pemimpin yang kuat dipilih dari sistem penjangkaran yang benar. Bukan pemimpin hasil dari konspirasi politik yang tidak sehat dalam organisasi. Pemimpin yang pilih dengan sistem yang tidak sehat akan menimbulkan banyak eksekusi dan tantangan ketika beliau menjalankan kepemimpinannya. Biasanya konspirasi yang tidak benar ketika dipilih akan berlanjut dengan konspirasi yang lain. Paling tidak dalam bentuk balas jasa dan mintak imbalan. Ketiga, bukan titipan dari atas. Pemimpin yang berasal dari titipan penguasa yang lebih tinggi juga akan menghadapi masalah yang tidak sedikit dari anggotanya, sebab pemimpinnya bukan aspirasi mereka. Biasanya pemimpin ini akan lebih banyak bekerja atas perintah atau aspirasi dari atas juga, sehingga aspirasi dari bawah cenderung terabaikan. Dalam kondisi seperti itu, akan muncul banyak penolakan-penolakan atau paling tidak, tidak mendukung setiap program yang akan dijalankan.

Ketiga, cerdas. Pemimpin yang kuat adalah pemimpin yang cerdas, pemimpin yang cerdas adalah pemimpin yang mempunyai banyak cara dalam mempengaruhi pengikutnya agar mereka mau mencurahkan segala kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Cerdas disini juga berarti cerdas emosi. Sebab pemimpin yang tidak punya kecerdasan emosi akan banyak membuat kesalahan dalam pelaksanaan tugasnya atau ketika memutuskan sebuah kebijakan.

2. Kesadaran semua pihak

Kesadaran dari semua anggota organisasi sangat dibutuhkan. Kesadaran dari semua pihak di sini maksudnya, pertama: seimbang antara pelaksanaan hak dan kewajiban. Dosen atau anggota organisasi tidak boleh hanya menuntut haknya saja tanpa dengan kesadaran sendiri memperhatikan dan melaksanakan kewajiban. Pelaksanaan hak dan kewajiban yang seimbang membuat keharmonisan dalam perjalanan organisasi. Pelaksanaan kewajiban secara sadar akan terlihat pada semangat yang tinggi dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Kedua, kesadaran akan misi organisasi. Anggota organisasi yang bekerja dengan kesadaran misi organisasi atau pemahaman misi organisasi akan bekerja secara efektif dan efisien. Orang yang mempunyai misi yang jelas akan bekerja sesuai dengan misi tersebut, dan akan mengeliminir pekerjaan yang tidak ada kaitannya dengan misi organisasi apalagi menyimpang dari misi organisasi. Dengan

demikian akan terhindarlah organisasi dari kegiatan yang mubazir atau tidak bermanfaat bagi organisasi. Organisasi dengan tingkat efisiensi tinggi adalah organisasi yang produktif. Ketiga, kesadaran setiap anggota organisasi mengembangkan diri dalam konteks organisasi pembelajar melalui pendidikan dan pelatihan baik di luar maupun di dalam organisasi. Sulit mencapai produktivitas yang tinggi kalau hanya mengandalkan perlakuan dari organisasi. Sebab organisasi mempunyai keterbatasan dari segi dana dan waktu.

3. Persatuan

Persatuan adalah persyaratan berikutnya dalam mengimplementasikan model peningkatan produktivitas dosen di STAIN Bukittinggi. Asumsi untuk persyaratan ini adalah bahwa produktivitas individu akan berdampak kepada produktivitas kelompok, produktivitas kelompok akan berdampak pada produktivitas lembaga, begitu seterusnya. Penyatuan langkah secara bersama akan membuat energi untuk maju lebih kuat dan bergelora. Banyak hal yang bisa diperbuat oleh organisasi yang bersatu. Pekerjaan yang sulit, berat akan menjadi mudah dan ringan. Dalam persatuan akan terjalin kebersamaan. Meminjam istilah Susilo Bambang Yudoyono, presiden republik Indonesia “*bersama kita bisa*”.

4. Integritas

Integritas berkaitan dengan kepribadian manusia yang ada di lingkungan kampus STAIN Bukittinggi. Integritas adalah masalah besar yang tidak hanya dihadapi oleh STAIN Bukittinggi, akan tetapi secara lebih luas adalah masalah perguruan tinggi bahkan merupakan masalah nasional. Integritas semua anggota organisasi sangat dituntut dalam semua aktivitas organisasi. Sebab, sebagai apapun disain perencanaan, struktur pembagian tugas dan tanggungjawab di kampus ini, jika integritas orang yang menjalankannya tidak baik, maka tidak akan berarti apa-apa.

Integritas berkaitan dengan kepribadian manusia yang ada di lingkungan kampus STAIN Bukittinggi, diantaranya integritas pemimpin di lingkungan kampus ini, integritas para dosen dalam menjalankan tugas sehari-harinya, integritas pegawai yang membantu pelaksanaan tugas-tugas pemimpin dan dosen. Hasil survey sebuah lembaga internasional “*the leadership challenge*”, karakteristik CEO di enam benua, yaitu: Afrika, Amerika Utara, Amerika Selatan, Asia, Eropa, dan Australia, telah menempatkan integritas pada peringkat pertama sebagai syarat pemimpin yang ideal.

5. Fokus pada Profesionalisme

Perguruan tinggi adalah lembaga ilmiah. Ia harus bergerak pada hal-hal yang bersifat ilmiah pula. Diharapkan aktivitas semua anggota organisasi hanya fokus pada aktivitas ilmiah. Dosen tidak boleh terdoda oleh aktivitas-aktivitas non ilmiah yang menggiurkan dari segi materi. Sebab itu akan mengaburkan dan memperlambat pencapaian tujuan organisasi.

SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI

A.Simpulan

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, penelitian ini berkesimpulan sebagai berikut:

1. Persepsi Produktivitas

Produktivitas dosen tergolong sedang. Didapat skor rata-rata sebesar 128,48 sedangkan skor terendah adalah 98 dan skor tertinggi adalah 159. Berdasarkan angka rata-rata $128,48 / 34 \text{ item} = 3,778$. Angka 3,778 ini tergolong sedang. Akan tetapi untuk menghadapi masa depan yang penuh dengan berbagai tantangan, maka produktivitas kerja dosen perlu ditingkatkan lagi. Karena dengan produktivitas kerja yang ada sekarang sulit bersaing di masa depan.

2. Motivasi Kerja Dosen

Motivasi kerja dosen tergolong tinggi. Didapat skor rata-rata sebesar 127,39 sedangkan skor terendah adalah 101 dan skor tertinggi adalah 143. Berdasarkan angka rata-rata $127,39/29 \text{ item} = 4,392$. Angka 4,392 ini tergolong tinggi. Akan tetapi untuk menghadapi masa depan yang penuh dengan berbagai tantangan, maka motivasi kerja dosen perlu ditingkatkan lagi. Karena dengan motivasi kerja yang ada sekarang sulit bersaing di masa depan.

3. Iklim Kerja

Iklim kerja yang dirasakan oleh dosen STAIN Bukittinggi berkategori sedang. Adapun skor rata-rata didapat angka sebesar 145,36, sedangkan skor minimal adalah 107, dan skor maksimal adalah 167. Jadi iklim kerja

yang dirasakan oleh dosen adalah $145,36 / 34 = 4,275$ yang berarti kondusif. Iklim kerja adalah kondisi yang memungkinkan dosen untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka. Secara empiris berarti dosen merasakan banyak hal yang kondusif di tempat kerja mereka. Peningkatan iklim kerja yang kondusif adalah hal yang mesti menjadi perhatian civitas akademika STAIN Bukittinggi ke depan. Jika mereka ingin iklim kerja dapat meningkatkan produktivitas kerja yang lebih di masa depan.

4. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang dirasakan oleh dosen STAIN Bukittinggi berkategori sedang saja. kepemimpinan belum bisa banyak berbuat dan belum memainkan perannya dalam peningkatan produktivitas dosen. Banyak hal yang perlu dibenahi oleh civitas STAIN Bukittinggi ke depan untuk memperbaiki kepemimpinan. Kepemimpinan belum dirasakan manfaatnya oleh dosen pada umumnya.

5. Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas

Berdasarkan pengolahan data dengan *Statistical program for Social Science (SPSS) 15.0 for Windows Evaluation Version* antara variabel bebas berupa motivasi kerja terhadap variabel terikat produktivitas dosen didapatkan angka korelasi sebesar 0,326. Secara hipotesis dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja terbukti secara empiris **berpengaruh signifikan** terhadap produktivitas dosen. Sedangkan koefisien determinannya atau motivasi kerja berkontribusi sebesar 11 persen terhadap produktivitas dosen sedangkan sisanya ditentukan oleh faktor lain.

6. Pengaruh Iklim Kerja terhadap Produktivitas

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, didapatkan angka koefisien korelasi sebesar 0,133. Angka ini bila diinterpretasikan dengan tabel interpretasi dalam bab tiga sebelumnya, maka korelasi 0,133 berarti berkorelasi sangat rendah. Sedangkan besarnya kontribusi iklim kerja terhadap produktivitas dosen sebesar 2 persen sedangkan sisanya ditentukan oleh faktor lain. Kontribusi iklim kerja terhadap produktivitas dosen sangat rendah.

7. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Produktivitas
Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, didapatkan angka koefisien korelasi sebesar 0,164. Angka ini bila diinterpretasikan dengan tabel interpretasi dalam bab tiga sebelumnya, maka korelasi 0,164 berarti berkorelasi sangat rendah. Sedangkan kontribusi kepemimpinan terhadap produktivitas dosen adalah sebesar 3 persen sedangkan sisanya ditentukan oleh faktor lain. Artinya kontribusi variabel kepemimpinan terhadap produktivitas dosen sangat rendah.

8. Pengaruh Motivasi, Iklim Kerja, dan Kepemimpinan terhadap Produktivitas
Analisis data pengaruh motivasi, iklim kerja, dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap produktivitas dosen didapatkan angka korelasi sebesar 0,352. Angka ini bila diinterpretasikan dengan tabel interpretasi sebelumnya maka dapat dikatakan bahwa korelasi motivasi, iklim kerja, dan kepemimpinan terhadap produktivitas dosen adalah rendah. Sedangkan kontribusi motivasi, iklim kerja, dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap produktivitas dosen sebesar 13 persen sedangkan sisanya ditentukan oleh faktor lain. Kontribusi motivasi, iklim kerja, dan kepemimpinan terhadap produktivitas dosen sangat rendah.

B. Implikasi Penelitian

Berdasarkan kesimpulan yang didapat dari hasil analisis data penelitian, maka penulis ingin direkomendasikan beberapa hal kepada semua civitas akademika STAIN Bukittinggi:

1. Secara teoritis penelitian ini berimplikasi bahwa sebuah teori perlu selalu didialogkan dengan realitas agar sebuah teori dapat diketahui masih efektif atau tidak serta masih fungsional atau tidak. Karena sebuah teori tentu memiliki konteks tertentu. Teori tidak berdiri dalam situasi dan ruang hampa.
2. Segera bersatu memperbaiki kondisi motivasi, iklim kerja, dan kepemimpinan agar dapat memberikan sumbangan yang besar terhadap peningkatan produktivitas dosen. Pembicaraan peningkatan produktivitas dosen tidak berarti banyak tanpa memperbaiki variabel-variabel yang dianggap penting tersebut. Dari aspek motivasi, apa yang bisa diharapkan kepada dosen yang bermotivasi rendah, sementara tantangan jauh lebih besar dari modal motivasi kerja yang dimiliki oleh dosen. Dari aspek iklim kerja dan kepemimpinan, bagaimana mungkin bekerja dengan tuntutan

tinggi dengan lingkungan yang jelek. Dosen bekerja setiap hari dengan tuntutan yang tinggi di tengah-tengah kondisi lingkungan yang tidak kondusif.

3. Kesadaran semua pihak adalah merupakan prasyarat menciptakan iklim kerja yang kondusif dan kepemimpinan baik. Iklim kerja adalah aspek psikologis yang diciptakan oleh semua civitas. Maka perbaikannya tidak mungkin oleh satu pihak tertentu. Pemimpin saja tidak akan mungkin dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif. Karena iklim kerja merupakan kondisi yang diciptakan oleh semua pihak di STAIN Bukittinggi. Kerendahan hati dari semua dosen untuk menerima perbedaan dan tidak memperbesar atau menjadikannya sebagai faktor penghambat dalam bekerja secara produktif.

C. Rekomendasi Ilmiah

1. Terhadap dosen

Dari hasil penelitian dan implikasi yang telah disampaikan maka rekomendasi penelitian ini terhadap dosen adalah: pertama dosen belum menunjukkan semangat yang bergelora untuk peningkatan produktivitasnya. Dosen belum mencurahkan semua kekuatannya untuk perbaikan produktivitas kerjanya. Dosen harus menempatkan profesionalitas di atas segalanya. Ia harus fokus kepada peningkatan profesionalitas kerjanya. Bukan justru mementingkan hal-hal yang tidak banyak kaitannya dengan profesi merka.

2. Terhadap Pimpinan

Penelitian ini menunjukkan pemimpin belum bisa berbuat banyak dalam peningkatan produktivitas dosen di STAIN Bukittinggi. Pemimpin di lembaga ini perlu fokus terhadap kerja-kerja yang berimplikasi kepada peningkatan mutu kerja dosen secara khusus, dan peningkatan mutu lembaga secara umum. Pemimpin harus menyadari bahwa mereka diamanahkan untuk menjadi pelayan bagi anggotanya, pemimpin jangan berharap dilayani apalagi mintak dihormati.

3. Terhadap Lembaga

Implikasi penelitian ini terhadap lembaga adalah peningkatan produktivitas dosen akan meningkatkan mutu lembaga. Produktivitas individu akan menyumbang terhadap produktivitas kelompok. Produktivitas kelompok akan menyumbang terhadap produktivitas lembaga, begitu seterusnya. Perguruan tinggi sebagai lembaga harus menjadi contoh bagi anak bangsa dalam hal produktivitas. Sebab jika dilihat dari sumberdaya manusia perguruan tinggi, maka manusia yang ada di lembaga pendidikan tinggi adalah manusia-manusia pilihan. Produktivitas

perguruan tinggi akan memberikan dampak yang signifikan terhadap perbaikan produktivitas anak bangsa ini secara umum.

4. Terhadap Peneliti Lain.

Penelitian ini hanya dilakukan terhadap variabel motivasi, iklim kerja, dan kepemimpinan terhadap produktivitas dosen di STAIN Bukittinggi dengan pendekatan kuantitatif. Jadi penelitian ini hanya terbatas kepada variabel-variabel yang telah disebutkan. Dikarenakan masih banyak variabel lain yang dapat mempengaruhi produktivitas dosen, maka disarankan kepada penelitian lain untuk melanjutkan memeriksa pengaruh variabel-variabel lain terhadap produktivitas dosen. Hal ini dilakukan untuk melihat produktivitas dosen dalam perspektif menyeluruh dan luas. Sehingga penanganannya betul-betul komprehensif. Dari aspek pendekatan penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif, disebabkan keterbatasan penjelajahan pendekatannya ini, maka disarankan juga kepada peneliti lain untuk melakukan penelitian dengan pendekatan yang lain dan jangkauan responden yang lebih luas. Misalnya diambil saja satu variabel yang dianggap paling ramai dibicarakan hari ini di Indonesia yakni, masalah kepemimpinan. Adalah sangat menarik meneropong kepemimpinan sebuah lembaga pendidikan dari pendekatan kualitatif. Karena dengan pendekatan ini kajiannya bisa sangat mendalam. Dalam konteks ini penulis mempunyai sebuah hipotesis "kenapa di lembaga pendidikan Islam mudah terjadi konflik". Hipotesis ini menarik untuk dibuktikan dan sekaligus dicarikan jalan keluarnya. Hipotesis ini penulis dapat dari pengalaman sehari-hari penulis dalam berinteraksi dengan lembaga ini dan diskusi dengan Profesor Sanusi Uwes.

Daftar Kepustakaan

1. Buku

- Akdon. 2007. *Strategic Management For Education Management, Manajemen Stratejik untuk Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, cet. ke-2.
- Alma, Buchari, dan Ratih Hurriyati. 2008. *Manajemen Corporate Strategi dan Pemasaran Jasa Pendidikan: Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima*. Bandung: Alfabeta, cet. ke-1.
- Alwasilah, A. Chaedar. 2011. *Pokoknya Action Research*. Bandung: Kiblat
- Alwasilah, A. Chaedar dan Senny Suzanna Alwasilah. 2005. *Pokoknya Menulis: Cara baru Menulis dengan Metode Kolaborasi*. Bandung: Kiblat Buku Utama.
- Aprison, Wedra. 2005. *Metodologi Penelitian*. Bukittinggi: Hayfa Press.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, edisi revisi VI. Jakarta: Rineka Cipta, cet. ke-13
- Atkinson Rita L., dkk. 1983. *Pengantar Psikologi Jilid I dan II*. Jakarta: Erlangga.
- Adz-Dzakiey, Hamdani Bakran. 2007. *Psikologi Kenabian: Menghidupkan Potensi dan Kepribadian Kenabian Dalam Diri*. Yogyakarta: Beranda Publishing.
- Azwar, Saifuddin. 2005. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, cet. ke-7
- Creswell, John W. 2008. *Educational Research: Planing, Conducting, and Evaluation Quantitative and Qualitative Research*. New Jersey: Pearson Merrill Precentil Hall.
- Daft, Richard L. 2001. *Manajemen*, Jakarta: Erlangga.
- Danim, Sudarwan. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius, Etika, Prilaku Motivasi dan Mitos*. Bandung; Alfabeta, cet. ke-1.
- Danim, Sudarwan. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah: dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara, cet. ke-1.

- Davis, Brian L., dkk. 1992. *Successful Managers's Handbook: Development Suggestions for Today's Managers*. America: Personel Decisions International.
- Dessler, Gary. 2004. *Management: Principlless and Practices for Tomorrow's Leaders*. The United States of Amarica: Pearson Prentice Hall.
- Djaali dan Pudji Muljono. 2008. *Pengukuran dalam Bidang Pendidikan*. Jakarta: Grasindo, cet. ke-1.
- Donald, Ary, dkk. 2007. *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan*, terj. Arif Furqan. Jogjakarta: Pustaka Pelajar.
- Engkoswara dan Aan Komariah. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, cet. ke-1.
- Estulin, Daniel. 2009. *The Bilderberg Group: Organisasi Rahasia Paling Berpengaruh yang Mengendalikan Dunia Saat ini*, terj. Dewi Angraini, Jakarta: Daras Books, cet. ke-1.
- Fattah, Nanang. 2006. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- . 2009. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, cet. Ke-1
- . 2012. *Analasisis Kebijakan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Furqan. 2009. *Statistika Terapan untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta, cet. ke-7.
- Gall, Meredith D. Gall Joyce P. and Walter R. Borg. 2003. *Educational Research: An Introduction*. New York: The United States of America.
- Garelli, Stephane. 2008. *Menjadi Nomor 1 di Abad ke-21: Kiat Bangsa, Perusahaan, dan Individu Memenangkan Persaingan di Era Baru*, terj. Said Barzy, Jakarta: Gramedia, cet. ke-1.
- Gazali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gellerman, Saul W. 1984. *Motivasi dan Produktivitas*, terj. Soepomo S. Wardoyo, Jakarta: Djaya Pirsusa.
- Gibson, James L., dkk. 1995. *Organisasi*, terj. Nunuk Adriarni. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gilmore, John V. 1974. *The Productive Personality*. California: Albion Publishing Company.
- Grifin. 2004. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI.

- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, cet. ke-6.
- Hersey, Paul dan Kernneth H. Blanchard. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, terj. Agus Dharma, Jakarta: Erlangga.
- Hidayat, Komaruddin dan Hendro Prasetyo. 2000. *Problem dan Prospek IAIN: Antologi Pendidikan Tinggi Islam*. Jakarta: Departemen Agama RI.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. 2001. *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. Singapore: Mcgraw-Hill.
- Indrajit, R. Eko dan R. Djokopranoto. 2006. *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Yogyakarta: Andi.
- Indrawijaya, Adam I.. 2009. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru Elgasindo.
- Irianto, Agus. 2009. *Statistik: Konsep Dasar dan Aplikasi*. Bandung: Kencana, cet. ke-6.
- Ivancevich, John M, dkk. 1977. *Organization Behavior and Performance*. California: Goodyear Publishing, 1977.
- Jacobs, Donal Ary, Luchy Cheser, and Anghar Rozavieh. 2002. *Introduction to Research in Education*, terj. Arif Furqon. Suarabaya: Pustaka Pelajar, 2002
- Kahmad, Dadang. 2006. *Fakultas Ushuluddin Menghadapi Tantangan Masyarakat Industri Abad 21*. Bandung: Gunung Djati Perss.
- Kartono, Kartini, 2010. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kerlinger, Fred N. 2006. *Asas-asas Penelitian Behavioral*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Komara, Endang. 2011. *Filsafat Ilmu dan Metodologi Penelitian*. Bandung: Refika Aditama.
- Kopelman, Richard E.. 1986. *Managing Produktivity in Organizations: A Practical, People-Orented Perspective*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Kreitner. 2004. *Management*. U.S.E: Houghton Mifflin Company.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2008. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosdakarya, cet. ke-4.
- Makmur. 2008. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara, cet. ke-2.
- Mansur. 2004. *Paradigma Baru Reformulasi Pendidikan Tinggi Islam*. Jakarta: UI Press, cet. ke-1.

- Maslow, Abraham H.. 1993 *Motivasi dan Kepribadian: Teori Motivasi dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia*, terj. Nurul Imam, Jakarta: PT. Pustaka Binaman Press, cet. ke-4.
- Muhaimin, dkk. 2009. *Manajemen Pendidikan: Analisisnya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana, cet. ke-1.
- Muhaimin. 2006. *Nuansa Baru Pendidikan Islam: Mengurai Benang Kusut Dunia Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyasa, E. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, cet. ke-9.
- Moates, Danny R. and Gary M. Schumacher. 1980. *An Introduction to Cognitive Psychology*. California: Wadsworth Publishing Company.
- Morris, Tom. 2010. *Megical Leadership: Mempraktikkan Kepemimpinan dan Manajemen yang Menyihir*, terj. Mutia Dharma dan Anita Hairunnisa. Bandung: Nuansa.
- Naisbitt, John. 2009. *Mind Set: Tata Pola Pikir untuk Membaca Peluang Bisnis Masa Depan dan Menuai Profit*, terj. Syamsul Wardi. Jakarta: Daras Books, cet. ke-4.
- . 1995. *Megatren Asia: Delapan Megatren Asia yang Mengubah Dunia* terj. Danan Priyatmoko. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Naisbitt, John and Nana Naisbitt. 2002. *High Rich High Touch: Pencarian Makna di Tengah Perkembangan Pesat Teknologi*, terj. Dian R. Basuki. Bandung: Mizan, cet. ke-3
- Najati, Mahammad Ustman. 2005. *Psikologi Alquran: Terapi Qurani dalam Penyembuhan Gangguan Kejiwaan*, terj. M. Zaka Al-farisi. Bandung: Pustaka Setia.
- Nawawi, Hadari. 1981. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Numberi, Feddy. 2010. *Kepemimpinan Sepanjang Zaman: dalam Era Perubahan*. Jakarta: Bhuanna Ilmu Populer.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ohmae, Kenichi. 2005. *The Next Global Stage*, terj. Ahmad Fauzi, Jakarta: Gramedia.

- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. 2006. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, terj. Dedi Mulyadi, Bandung: Remaja Rosdakarya, cet. ke-6.
- Popper, Karl R. 2008. *Logika Penemuan Ilmiah*, terj. Saut Pasaribu dan Aji Sastrowardoyo, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Prayitno. 2009. *Dasar Teori dan Praksis Pendidikan*. Jakarta: Grasido.
- Purba, Sukarman. 2009. *Kinerja Pimpinan Jurusan di Perguruan Tinggi: Teori, Konsep dan Korelatnya*. Yogyakarta: Laks Bang Pressindo, cet. Ke-2.
- Purwanto. 2007. *Instrumen Penelitian Sosial dan Pendidikan: Pengembangan dan Pemanfaatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Purwanto, M. Ngalim. 2009. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, cet. ke-19.
- Riduwan. 2010. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta, cet. ke-8.
- Riduwan, 2009. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta, cet. ke-6
- Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, dan Ernest R. Hilgard. 1983. *Pengantar Psikologi*. Jakarta: Erlangga.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2011. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, cet. Ke-8.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktek*. Jakarta: PT. Raja Wali Press.
- Rivai, Veithzal dan Sylviana Murni. 2009. *Education Management: Analisis Teori dan Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veithzal dan Arviyan Arifin. 2009. *Islamic Leadership: Membangun Suverleadership Melalui Kecerdasan Spritual*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 2009. *Manajemen*, edisi ke-8. Jakarta: Indeks.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Organizational Behavior*, terj. Benyamin Molan, *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Sagala, Saiful. 2008. *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan: Pemberdayaan Organisasi Pendidikan ke arah yang Lebih Profesional dan Dinamis di Propinsi, Kabupaten/Kota dan Satuan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, cet. ke-1.
- , 2009. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta, cet. ke-5.
- , 2007. *Manajemen Strategis dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

- Sallis, Edward. 2008. *Total Quality Management in Education*, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, *Manajemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: IRCoSoD.
- Santoso Singgih. 2012. *Pandung Lengkap SPSS Versi 20*. Jakarta: PT. Garmedia.
- Sandjojo, Nidjo. 2011. *Analisis Jalur dan Aplikasinya*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Schermerhorn, John R. 1989. *Management for Productivity*. America: John Wiley and Sons Inc.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumbar Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju, cet. ke-3.
- Sergivanni, Thomas J. and Robert J. Starratt. *Suparvission: A Redefinition*. New York: Library of Congress Cataloging.
- Siagian, Sondang P. 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- , 2008. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara, cet. ke-5.
- , 2000. *Manajemen Stratejik*, Jakarta: Bumi Aksara, cet. Ke-8.
- , 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta, cet. ke-3.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2000. *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Smick, David M. 2009. *Kiamat Ekonomi Global*, terj. Arfan Achyar, Jakarta: Daras Books.
- Smith, Ronald E., Irwin G. 1982. Sarason, and Barbara R. Sarason, *Psychology: The Frontiers of Behavior second edition*. New York: Happer and Row Publishers.
- Sobur, Alex. 2003. *Psikologi Umum dalam Lintas Sejarah*. Bandung: Pustaka Setia.
- Solso, Robert L.,dkk. 2008. *Cognitive Psychology*, terj. Mikael Rahardanto dan Krisrianto Batuadji, *Psikologi Kognitif*. Jakarta: Erlangga.
- Straurus, George and Leonard Sayles. 1991. *Manajemen Personalial: Segi Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gamedia.
- Sudijono, Anas. 2005. *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, cet. ke-15.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administrasi: Dilengkapi dengan Metode R&D*. Bandung: Alfabeta, cet. ke-18.
- , 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif: Dilengkapi Contoh Proposal dan Laporan Penelitian*. Bandung: Alfabeta, cet. ke-4.
- , 2007. *Statistika untuk Penelitian*, revisi terbaru. Bandung: Alfabeta, cet. ke-12.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2005. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.

- Sule, Erni Tisnawati dan Kurniawan Saefullah. 2009. *Pengantar Manajemen*, edisi I. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sunyoto, Danang. 2009. *Analisis Regresi dan Uji Hipotesis*. Yogyakarta: MedPress.
- Surakhmad, Winarno. 2009. *Pendidikan Nasional: Strategi dan Tragedi*. Jakarta: Kompas.
- Sutormeister, Robert A. 1976. *People and Productivity*. America: McGraw-Hill Book Company.
- Sutisna, Oteng. 1989. *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Gorup, cet. ke-2.
- Suwanto dan Doni Juni Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Syah, Muhibbin. 2011. *Psikologi Belajar*. Jakarta: Raja Grafindo, cet. ke-11.
- , 2011. *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, cet. Ke-17.
- Syarif, Rusli. 1991. *Produktivitas*. Bandung: Angkasa.
- Tafsir, Ahmad. 2008. *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*. Bandung: Remaja Rosdakarya, cet. ke-8
- , 2006. *Filsafat Pendidikan Islami: Integrasi Jasmani, Rohani dan Kalbu Memanusiakan Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya, cet. ke-1.
- , 1995. *Epistemologi untuk Ilmu Pendidikan Islam*. Bandung: Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Gunung Djati Bandung.
- Thoha, Miftah. 2010. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Bandung: Kencana, cet. Ke-4.
- , 2004. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Thohari, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Thomas, J. Alan. 1971. *The Productive School: A System Analysis Approach to Educational Administration* (America: John Wiley and Sons, Inc. 1971
- Thorne, B. Michael and Steve Slane. 1997. *Statistics for the Behavioral Science*. California: Ohio Universty Press.
- w. 2009. *Kekuasaan dan Pendidikan: Manajemen Pendidikan Nasional dalam Pusaran Kekuasaan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- , 2008. *Manajmen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- , 2005. *Manifesto Pendidikan Nasional: Tinjauan dari Perspektif Posmodernisme dan Studi Kultural*. Jakarta: Kompas.
- , 2000. *Paradigma Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta.
- , 1995. *50 Tahun Pengembangan Pendidikan Nasional 1945-1995: Suatu Analisis Kebijakan*. Jakarta: Gramedia.
- Tim Editor. 2006. *Wahyu Memandu Ilmu*. Bandung: Sunan Djati Press, cet. ke-1.
- Timpe, A. Dale. 1991 *Kepemimpinan*, terj. Susanto Budihardjo, Jakarta: PT.Gramedia, cet. ke-2.
- , 1991. *Produktivitas*, terj. Susanto Budihardjo. Jakarta: PT. Gramedia.
- Uno, Hamzah B. 2010. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, Husaini. 2009. *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, edisi ke-3. Jakarta: Sinar Grafika Offset.
- Usman, Husaini dan R. Purnomo Setiady Akbar. 2003. *Pengantar Statistika*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, cet. ke-3.
- Uwes, Sanusi. 1999. *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*. Jakarta: Logos.
- Wade, Carole and Carol Tavis. 2007. *Psikologi*, terj. Padang Mursalin dan Dinastuti, Jakarta: Erlangga, cet. ke-9.
- Wahjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali, cet. ke-7.
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Walgito, Bimo. 2002. *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta: Andi.
- Weihrich, Heinz and Harold Koontz. 2005. *Management: A Global Perspective America: The McGraw Hill Companies*.
- Wijatno, Serian. 2009. *Pengelolaan Perguruan Tinggi Secara Efisien, Efektif, dan Ekonomis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yukl, Gary. 2005. *Leadership in Organization*, terj. Budi Supriyanto, *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks, cet. Ke-3.
- Zamroni. 2007. *Pendidikan dan Demokrasi Dalam Transisi: Prakondisi Menuju Era Globalisasi*. Jakarta: PSAP Muhammadiyah.

2. Kajian dan Laporan penelitian

- Aprison, Wedra dan Zulfani Sesmiarni 2011. *"Model Manajemen PPL STAIN Bukittinggi"* Laporan Penelitian Kelompok. Bukittinggi: STAIN Bukittinggi.
- Junaidi. 2012. *Beberapa Faktor yang Menentukan Keberhasilan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah*. Sekolah Pascasarjana UNP Padang: tidak diterbitkan.
- Nasruddin, Imam. 2011. *Pengaruh Pendidikan Agama Islam dalam Keluarga terhadap Prestasi Belajar Agama Islam di Madrasah dan Kegiatan Keagamaan di Lingkungan Masyarakat: Studi pada Siswa MAN Sakatiga Kabupaten Ogan Ilir Propinsi Sumatera Selatan*. Sekolah Pascasarjana UIN Bandung: tidak diterbitkan.
- Nir, Nifasri M. 2009. *Dampak Akreditasi Terhadap Peningkatan Mutu Penyelenggaraan Program Studi dan Mutu Lulusan: Kasus pada Program Studi Pendidikan Agama Islam Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta*. Sekolah Pascasarjana UIN Bandung: tidak diterbitkan.
- Rahman, Bujang. 2010. *Manajemen Mutu Akademik untuk Meningkatkan Produktivitas Kelembagaan: Studi tentang Faktor-faktor Strategis yang Mempengaruhi Produktivitas LPTK di Propinsi Lampung*. Kajian: UPI Bandung, 2010. Tidak diterbitkan.
- Rahyubi, Heri. 2009. *Faktor-faktor Strategik Penentu Kinerja Pengelola Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten untuk Wilayah Cirebon: Studi Pengaruh Pengembangan Diri dan Kompetensi Individu terhadap Kinerja Pengelola dengan Intervening Iklim Organisasi dan Dikontrol Kecendrungan Perilaku pada Empat Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten untuk Wilayah Cirebon*. Kajian: UPI Bandung. Tidak diterbitkan.
- Riduwan. 2009. *Manajemen Pemasaran Perguruan Tinggi: Kontribusi Kepemimpinan, Kinerja Dosen, dan Bauran Pemasaran terhadap Keputusan Mahasiswa serta Dampaknya pada Loyalitas Mahasiswa di Universitas Muhammadiyah Malang-Uiniversitas Ahmad Dahlan Yogyakarta-Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka Jakarta*. Kajian UPI Bandung, 2009: tidak diterbitkan
- Samwil. 2009. *Kaitan Perencanaan Pembiayaan Pendidikan dengan Akuntabilitas Pembiayaan dan Manfaat Pendidikan di Sumatera Barat*. Sekolah Pascasarjana UNP Padang: tidak diterbitkan.

- Sumianto, Toto. 2008. *Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah dalam Bidang Manajemen Pendidikan: Studi Analisis Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah dalam Bidang Pendidikan Berdasarkan Peraturan Perundangan yang Relevan di Kabupaten Majalengka*. Sekolah Pascasarjana UPI Bandung: tidak diterbitkan.
- Suherman, Aris. 2011. *Kinerja Dosen dan Upaya-upaya Peningkatannya: Studi Pada Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon*. Sekolah Pascasarjana UIN Bandung: tidak diterbitkan.
- Suprptono, Eko. 2008. *Studi Manajemen Mutu Pembelajaran (Analisis Pengaruh Faktor Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Manajemen Perubahan, Motivasi Kerja Guru, dan Komitmen Guru terhadap Kinerja Guru dan Mutu Pembelajaran di SMA Negeri Kabupaten Lebak-Banten*. Kajian: UPI Bandung, 2008. Tidak diterbitkan.
- Syah, Muhibbin. 2009. *Implementasi Manajemen Madrasah Aliyah Negeri Model: Studi Mengenai Keefektifan Penyelenggaraan MAN Model terhadap Peningkatan Kualitas Pendidikan Madrasah Aliyah Negeri Tahun 2006-2008*. Sekolah Pasacasarjana UPI Bandung: tidak diterbitkan.

3. Artrikel, Jurnal Ilmiah, dan Internet

- Alhumami, Amich. 4 Juli 2011. *"Penguatan Perguruann Tinggi: Pusat Kajian dan Kemitraan"*, Media Indonesia (Jakarta).
- Chirzin, M. Habib. *Towards Regional Network of Islamic Epistemology and Education Reform in South East Asia*. Seminar Internasional: UIN Sunan Gunung Jati, Bandung 26 Februari 2011.
- Jurnal pendidikan dan kebudayaan no 20 tahun ke-5, Desember 1999
- Jurnal pendidikan dan kebudayaan no 029 tahun ke-7, Mei 2001
- Jurnal Pembelajaran no. 02 Volume 28, Agustus 2005
- www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_eng.htm#world%20declaration.
- <http://www.ditperta.net>

4. Undang-undang, Buku Pedoman dan Sejenisnya

- Dirjen Dikti. 2010 *Pedoman Beban Kerja Dosen dan Evaluasi Pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi*, Jakarta: Dirjen Dikti Departemen Pendidikan Nasional.
- Harfandi dkk. 2008. *Prosedur Mutu Akademik I*, Bukittinggi: Unit Penjaminan Mutu Pendidikan STAIN Bukittinggi.
- STAIN Bukittinggi 2010. *Statistik 2010 STAIN Bukittinggi*. Bukittinggi: STAIN Bukittinggi.
- , 2009. *Panduan Panjaminan Mutu Pendidikan STAIN Bukittinggi*. Bukittinggi: STAIN Bukittinggi.
- , 2006. *Rencana Strategis STAIN Bukittinggi Tahun 2006-2010*.
- , 2005. *Kumpulan Pedoman dan Peraturan STAIN Bukittinggi*. Bukittinggi: STAIN Bukittinggi.
- Pascasarjana UIN. 2007. *Buku Pedoman Penulisan Tesis dan Kajian*. Bandung: Pascasarjana UIN Bandung.