

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, *LEARNING ORGANIZATION*, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA DOSEN

**Evyria Mauline Natiur Hutapea**

Program Studi Manajemen, Jurusan Keuangan, STIE Perbanas Surabaya  
email: [evyria@perbanas.ac.id](mailto:evyria@perbanas.ac.id)

### **ABSTRACT**

*This study is expected to explore the elements that can affect the performance of employees one of which the performance of lecturers in Universities by increasing commitment within the organization and have a sense of pride as part of a learning organization, and improve transformational leadership in the community and learning in Indonesia. The research method that will be implemented is to undertake surveys using path analysis. How To gather the necessary data in this study is the use of questionnaires and tests that have been prepared beforehand. This study will examine the relationship between the variables, and measure the effect of one variable to another variable. Tentative conclusions on the results of the study were a group of lecturers who continue to expand their capacity to create, manage and use knowledge for their desired result can be scalable development of science, the development of communication, may collaborate with others, and can utilize the knowledge learning organization in the work and can utilize technology.*

**Keywords** : *Transformational Leadership, Learning Organization, Organizational Commitment, and Performance*

### **PENDAHULUAN**

Dalam pendidikan di Indonesia, yang paling berperan dalam meningkatkan kinerja di Perguruan Tinggi adalah kepiawaian dosen dalam mengajar, dan cakap dalam berorganisasi serta bertanggungjawab, baik pada level Universitas, maupun pada level Fakultas. Beberapa alasan yang dapat dikemukakan agar menjadi dosen profesional yaitu: *Pertama*, dosen harus berperan mempromosikan keunggulan institusi pada masyarakat; *Kedua*, dosen dapat mendesain sistem rekrutmen staf akademik dan mahasiswa baru; *Ketiga*, dosen dapat memberikan inovasi dan motivasi kepada mahasiswa sehingga ketua program studi dapat mengembangkan program studinya; *Keempat*, dosen dapat memperbaiki atmosfer akademik dan kondisi kerja, serta *Kelima*, dosen berperan menyatukan kepentingan dan minat yang beragam dalam proses belajar mengajar mahasiswa menjadi lulusan yang bermutu saat terjun ke masyarakat. Mundarti (2007).

Dosen selaku tenaga pengajar di jenjang pendidikan tinggi merupakan unsur penunjang penyelenggara program pendidikan yang akan mempengaruhi proses pembelajaran dan memiliki fungsi paling strategis untuk meningkatkan kualitas sumber daya lulusan. Dosen dituntut bekerja secara profesional dan memiliki kesadaran untuk terus-menerus meningkatkan kinerja serta kualitas kerjanya. Kualitas dosen dan lulusan ini penting karena berpengaruh terhadap kelangsungan hidup dan mutu Perguruan Tinggi. Namun permasalahannya adalah

kinerja dosen dalam melaksanakan tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi belumlah optimal. Saifur Rohman (2010).

Gopinathan (2009) berpendapat bahwa berbagai persoalan yang ada di seputar pendidikan yang tidak kunjung jelas karena minimnya penelitian kependidikan. Selama ini sebagian besar tenaga pendidik hanya tertuju dan memusatkan perhatian pada peningkatan kemampuan mengajar saja. Minimnya penelitian yang dilakukan oleh dosen berimbas pada aktifitas ilmiah mahasiswanya.

Masalah yang terjadi adalah kurangnya mutu SDM di perguruan tinggi. Komitmen yang kurang dari dosen dan tenaga kependidikan menjadi kunci utama kurangnya kompetensi lulusan perguruan tinggi, selain masalah kurikulum dan sarana serta prasarana. Pemangkasan kurikulum untuk sebagian besar perguruan tinggi di Indonesia menjadi penyebab kurangnya mutu mengajar dari dosen. Kurangnya kompensasi yang diberikan juga merupakan salah satu penyebab. Jadi dalam hal ini, komitmen kerja dosen dipengaruhi oleh kurikulum dan kompensasi yang diberikan.

Perubahan manajemen adalah salah satu cara untuk meningkatkan kualitas para dosen yaitu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan prasarana, sumber daya manusia yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada masyarakat yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Pendekatan dalam perubahan manajemen adalah: 1) mengidentifikasi siapa, di antara mereka yang terkena dampak perubahan, yang mungkin menolak perubahan, 2) menelusuri sumber, tipe dan tingkat resistensi perubahan yang mungkin ditemukan, dan 3) mendesain strategi yang efektif untuk mengurangi resistensi tersebut. Proses perubahan terdiri dari 3 (tiga) elemen yang saling berhubungan, yaitu: 1) *objectives and outcomes*, 2) *planning the change*, dan 3) *people*. Dari proses perubahan tersebut elemen yang pertama yaitu tujuan dan hasil yang dapat dicapai dari pengelolaan saat melakukan kerja, lalu dimulai perencanaan dan perubahan yang akan dicapai. Adapun semua itu dilakukan untuk kepentingan kemajuan masyarakat. Untuk mengelola pembelajaran, ada beberapa hal yang dapat dilakukan dosen, diantaranya adalah langkah-langkah: 1) menciptakan strategi, dilakukan dengan cara membuat komitmen secara eksplisit terhadap perubahan, melakukan inovasi dan perbaikan terus-menerus, 2) merancang ulang struktur organisasi, dilakukan dengan meratakan struktur, membatasi atau mengkombinasikan antar bagian, dan meningkatkan penggunaan tim lintas antar fungsi, saling ketergantungan diperkuat, dan batas-batas di antara orang dapat dikurangi, 3) membentuk kembali budaya organisasi, sehingga sebagai learning organization mempunyai karakteristik suka mengambil risiko, serta memperlihatkan keterbukaan, dan pertumbuhan.

Danial H. Kim seperti dikutip oleh Munir, mendefinisikan pembelajaran sebagai proses untuk mendapatkan pengetahuan atau ketrampilan mencakup 2 (dua) hal utama, yaitu: 1) *know-how* atau pengetahuan tentang bagaimana membuat sesuatu yang pada akhirnya akan menghasilkan kemampuan fisik untuk menghasilkan suatu tindakan tertentu, dan 2) *know-why* atau pengetahuan yang menjawab pertanyaan tentang mengapa sesuatu itu demikian adanya. Proses mendapatkan know-why ini akan menghasilkan kemampuan untuk mengartikulasikan pemahaman konseptual dari suatu pengalaman tertentu. Kedua konsep pembelajaran ini, yaitu apa yang dipelajari (*know-how*) dan bagaimana manusia memahami dan menerapkan apa yang telah dipelajarinya (*know-why*), dalam prakteknya merupakan suatu kesatuan yang penting. Munir menekankan pada pentingnya peningkatan kapasitas manusia dalam pembelajaran sebagai proses peningkatan kapasitas manusia melakukan tindakan yang efektif Munir (2001).

Pembelajaran pada dasarnya tidak bisa dipisahkan dari perubahan, paling tidak karena 2 (dua) alasan, yaitu : (i) perubahan sebagai pemicu pembelajaran, dan (ii) pembelajaran pada dasarnya adalah perubahan itu sendiri.

Richard L. Daft (2012) menyatakan bahwa kehidupan manusia dewasa ini berada pada *turbulent time*, suatu periode yang penuh pergolakan dan *boundariless world*, dunia tak terbatas dalam dunia bisnis. *Turbulent times in business* tidak hanya ditandai oleh luas dan keragaman persaingan, tetapi makin tajamnya keganasan persaingan pada tingkat bisnis. Salah satu syarat mutlak yang harus dipahami dan diimplementasikan secara jujur dan konsisten ialah menjaga dan meyakinkan kepada para pelanggan bahwa kinerja seorang pendidik telah memenuhi proses yang ditentukan oleh lembaga internasional yang kredibel dan telah didokumentasikan serta diimplementasikan secara konsisten. Lembaga yang dimaksud adalah *International Organization for Standardization* (ISO). Salah satu bentuk yang dihasilkan oleh lembaga tersebut adalah ISO 9000. Dengan adanya ISO 9000 kinerja pegawai dapat selalu dipantau dan dinilai apakah berkembang atau menurun karena selalu dinilai tiap periode tertentu.

Menurut William (2012) ISO 9000 dipublikasikan pada tahun 1987, yang merupakan seperangkat panduan untuk prosedur kualitas yang harus digunakan dalam bisnis untuk mendapatkan sertifikasi. "In 1987, the panel published ISO 9000, which sets the guidelines for quality procedures that businesses must use to receive certification". Sertifikasi oleh auditor independen dan uji laboratorium memberi informasi bahwa perusahaan yang telah mendokumentasikan segala sesuatu sejak persiapan dokumen desain, memelihara peralatan dan melatih karyawan serta menyediakan layanan kepada pelanggan. ISO 9000 mewajibkan perusahaan untuk tertib menciptakan suatu sistem pengarsipan yang dapat diverifikasi, dapat dilacak, dituliskan, dan mudah diperoleh kembali. Dengan demikian akan lebih cepat terstruktur dan efisien yang diperoleh dengan menyimpan segala sesuatu dalam disket computer yang dipilah-pilah oleh basis data yang canggih Patterson (2012).

Menurut Ahmad (2013) Kualitas pendidikan di Indonesia yang rendah disebabkan oleh rendahnya mutu pembelajaran dan kelemahan kinerja guru dan dosen. Argumen dari Profesor Donald Ely dari Syracuse University di Amerika Serikat tersebut mendasarkan pada fakta calon guru yang kuliah di lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK) adalah lulusan sekolah menengah yang tidak diterima di fakultas non kependidikan. Dalam masyarakat Indonesia bisa saja terjadi jika kuliah di LPTK adalah pilihan terakhir setelah tidak diterima dimanapun. Akibatnya LPTK tidak bisa merekrut alumnus terbaik untuk dididik menjadi guru. Mereka inilah kemudian menekuni profesi guru. Muhammad Nuh pada saat membuka Rembuk Nasional Pendidikan di Sawangan Bogor awal 2013, mensinyalir rendahnya kualitas pendidikan disebabkan oleh lemahnya kinerja dan kompetensi profesionalisme guru dan dosen.

Salah satu kunci kesuksesan yaitu upaya perubahan dalam diri individu dosen dipengaruhi oleh 3 (tiga) hal utama, yaitu: 1) perolehan komitmen untuk ikut serta dalam proses perubahan, dalam keadaan di mana dosen telah siap untuk berubah karena memang yang bersangkutan percaya bahwa perubahan memang perlu terjadi, 2) peningkatan kemauan merespon, agar dapat merealisasikan komitmen dosen menjadi perubahan nyata, dan 3) meningkatkan ketrampilan baru melalui pelatihan dan pemberian waktu untuk menyesuaikan diri dengan ketrampilan baru tersebut.

## TINAJUAN LITERATURE

### Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja

Kepemimpinan transformasional adalah model perilaku kepemimpinan yang menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yaitu pemimpin yang transformasional sebagai pemimpin yang Melakukan terobosan (*breakthrough leadership*). Disebut sebagai pemimpin yang Melakukan terobosan karena pemimpin dengan karakter ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan memperbaiki kembali karakter individu tersebut atau juga perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, peninjauan ulang terhadap struktur, proses dan nilai-nilai organisasi, agar lebih baik dan relevan dengan cara menarik dan menantang bagi seluruh karyawan dan pihak lainnya yang terlibat dalam organisasi, serta mencoba merealisasikan tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dijalankan.

Pemimpin yang melakukan terobosan juga menjelaskan bahwa tipe kepemimpinan ini tidak hanya sekadar menggunakan kekuatan serta kekuasaan dalam mencapai tujuan, tetapi juga mampu mempengaruhi anggota organisasi dengan cara yang tepat. Karakter pemimpin transformasional adalah: Pemimpin yang mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan, Pemimpin yang berani. Pemimpin yang senantiasa mempercayai orang lain, Pemimpin sebagai motor penggerak nilai, Pemimpin yang bertindak selaku pembelajar sepanjang masa, Pemimpin yang memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, serta ketidakpastian, Pemimpin yang visioner (Yuki 2001).

Wesson (2011): “*transformational leadership has a moderate positive effect on performance. Employees with transformational leaders tend to have higher levels of task performance. They are also more likely to engage in citizenship behavior. Less is known about the effects of transformational leadership on counterproductive behavior. (Transformational leadership → Job Performance).*” Pimpinan yang transformasional selalu membimbing kinerja karyawan baik secara individual maupun secara tim kerja, sehingga kepemimpinan yang transformasional berpengaruh langsung positif terhadap kinerja

### *Learning Organizational* Dan Kinerja

Organisasi sukses dalam mendapatkan, menanamkan, dan menerapkan pengetahuan yang dipergunakan untuk membantu menerima perubahan para anggotanya dinamakan *learning organization*, yaitu sebuah organisasi yang membangun kapasitas, serta menyesuaikan diri untuk berubah secara berkelanjutan. Organisasi pendidikan perguruan tinggi akan berhasil mendapatkan, menanamkan, dan menerapkan pengetahuan yang dipergunakan untuk menerima perubahan, dinamakan *learning organization*. Organisasi perguruan tinggi membangun kapasitas menyesuaikan, dan berubah secara berkelanjutan. Jika perguruan tinggi dalam melakukan pembelajaran terhadap para dosen, ternyata melakukan kesalahan, maka dosen dapat menempuh cara menganalisa hasil kinerja saat melakukan proses pembelajaran serta juga memperbaikinya. Teori pendukung *learning organization* terhadap kinerja adalah pendapat Marshall Goldsmith, Howard and Alexander J. Ogg (2004) yang menyatakan, “*learning organization identified four learning styles that represent ways in which organizations generate ideas with positive impact : experimentation, competency acquisition, bench-marking, and continuous improvement.*”

Kunci kesuksesan dosen dalam meningkatkan kinerja adalah upaya perubahan dalam mengejar karir individu. Hal ini dipengaruhi 3 (tiga) hal utama, yaitu :

- (a) perolehan komitmen dosen untuk melakukan persaingan dan ikut serta dalam proses perubahan, dalam keadaan di mana individu telah siap untuk berubah karena memang yang bersangkutan percaya bahwa perubahan memang perlu terjadi,
- (b) peningkatan kemauan dosen dalam merespon, agar dapat merealisasikan komitmen individu menjadi perubahan nyata dalam berkarir sebagai pendidik, dan
- (c) mengikuti pembentukan ketrampilan-ketrampilan baru melalui pelatihan dan pemberian waktu untuk menyesuaikan diri dengan ketrampilan baru tersebut.

Pembelajaran mempunyai pengaruh positif dalam kinerja pegawai. Para pegawai yang memperoleh pengetahuan dan kemampuan lebih banyak cenderung mempunyai tugas dan tingkat yang lebih tinggi dalam menjalankan tugasnya. Jika pembelajaran dilakukan dalam perusahaan maka dinaakan *learning organization* mempunyai pengaruh langsung positif terhadap kinerja.

#### Komitmen Organisasi Dan Kinerja

Teori yang mengupas tentang komitmen organisasi dan kinerja dari *Ivanka Menken* (2011) menyatakan bahwa : *“commitment organization is the systematic application of behavioral science knowledge at various levels, such as group, inter-group, organization, etc. to bring about planned change. The commitment organization objective is a higher quality of work life, productivity, adaptability, and effectiveness. It accomplishes this by changing attitudes, behaviors, values, strategies, procedures, and structures, so commitment organizations positive impact to job performance, technological advances, and the fast pace of change within the environment.”*

Komitmen organisasi adalah sebuah penerapan sistem dalam ilmu pengetahuan terhadap tingkatan yang bermacam-macam seperti kelompok, antar kelompok, organisasi, dan sebagainya, dalam perubahan perencanaan. Tujuan komitmen organisasi adalah kualitas yang lebih tinggi terhadap lingkungan pekerjaan, produktifitas, kemampuan beradaptasi, dan keefektifan. Keberhasilan itu dilakukan dengan mengubah sikap, perilaku, nilai, strategi, prosedur, dan perencanaan, sehingga terdapat pengaruh langsung positif komitmen organisasi terhadap kinerja.

Sementara itu kinerja merupakan seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dihayati, dan dikuasai oleh dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan mencerdaskan dan mentransfer ilmu ke mahasiswa sehingga menghasilkan wisudawan yang handal dan berkualitas saat terjun kerja di masyarakat. Berdasarkan teori dan pemaparan di atas, maka komitmen organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.

#### Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi

Hubungan antara kepemimpinan yang transformasional dan komitmen organisasi berpengaruh sangat besar mengingat komitmen organisasi dapat berjalan dengan baik apabila tipe kepemimpinan yang transformasional dapat dilakukan dan diterapkan kepada karyawan dalam lingkungannya. *Wesson* (2011) menyebutkan, *“transformational leadership has a strong positive effect on commitment. Employees with transformational leader tend to have higher levels of affective commitment and higher levels of normative commitment. (Transformational*

*leadership* → *Organizational Commitment*)." Kepemimpinan yang transformasional berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi. Kepemimpinan yang transformasional adalah pemimpin yang dapat memotivasi karyawan untuk melakukan serta mencapai hasil tertentu melebihi apa yang diharapkan. Hasil temuan tersebut dapat dipahami bahwa sebenarnya pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi menunjukkan pembuktian yang sama, namun secara individu karyawan dapat mencakup kekuatan yang lebih besar yaitu memiliki komitmen yang tinggi dalam berorganisasi. Kepemimpinan akan efektif apabila didukung perilaku yang baik termasuk berorientasi pada hasil, mampu mengelola kinerja, berprakarsa, memberi perhatian pada komunikasi yang baik dan efektif, memberdayakan serta mengembangkan karyawan, membangun komitmen organisasi, dan menetapkan sasaran. Sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang transformasional berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi.

#### *Learning Organization* Dan Komitmen Organisasi

Dalam rangka organisasi mempersiapkan diri dengan *learning organization*, maka organisasi yang merupakan tempat para anggotanya belajar secara bersama-sama dan berkesinambungan, akan berusaha memperluas kapasitas untuk menciptakan masa depan baru yang diinginkan melalui pola berpikir sistemik serta turut dalam memecahkan masalah. Membudayakan proses belajar adalah suatu proses individu atau sekelompok individu dalam rangka memperoleh dan menguasai pengetahuan baru yang membawa dampak pada perubahan perilaku dan tindakan, serta perkembangan kemampuan dalam organisasi dan menjadikan organisasi sebagai *learning organization*. *Learning organization* mendukung paradigma bahwa sumber daya manusia merupakan aset utama organisasi dalam mencapai kinerja, daya saing, serta kesuksesan organisasi. *Learning organization* memfasilitasi pembelajaran dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia dalam organisasi secara konstan, dan menjamin seluruh sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya mendapatkan peluang dan akses belajar guna meningkatkan kapasitasnya. *Learning organization* dalam teori Colquitt merupakan suatu kondisi atau iklim yang mendorong dan mempercepat individu, kelompok, dan organisasi untuk belajar. Pada akhirnya *learning organization* berpengaruh secara positif terhadap komitmen dalam organisasi. Pendapat Colquitt, "*person organization fit has a strong positive effect on commitment. Employees who fit with their organization tend to have higher levels of affective commitment.*"

Sebagai pendidik profesional, dosen di masa depan tidak hanya tampil sebagai pengajar (*teacher*) saja, melainkan beralih menjadi motivator, inspirator, pelatih (*coach*), inovator dalam pembelajaran, pembimbing, konselor, dan manager dalam pembelajaran. Kunci keberhasilan komitmen organisasi dosen dapat dilihat dari semakin aktif mengasah diri di *learning organization* perguruan tinggi sehingga kemampuan dan kompetensi mengajar akan semakin baik dan maksimal. Colquitt (2011) menyatakan, "*individual mechanism that directly affect job performance and organizational commitment, and individual mechanism is stress, satisfaction, motivation, trust, and learning.*" Dari teori Colquitt tersebut, mekanisme individu mempunyai pengaruh langsung terhadap pekerjaan dan juga komitmen organisasi, dan mekanisme individu menjadi tekanan, kepuasan, motivasi, kepercayaan juga pembelajaran. Dari pemaparan tersebut, disimpulkan bahwa *learning organization* berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survey dengan menggunakan analisis regresi. Dalam penelitian ini terdapat 4 (empat) variabel yang akan dikaji yaitu: **kepemimpinan transformasional**, **learning organization**, **komitmen organisasi**, dan **kinerja**. Populasi penelitian adalah para dosen yang bekerja di perguruan tinggi swasta di Surabaya, yang memiliki fakultas ekonomi dengan akreditasi A. Adapun sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dosen dengan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah melalui purposive sampling sebanyak 80 orang dosen.

## HASIL PENELITIAN

Dalam penelitian ini analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat, dalam hal ini pengaruh variabel independen Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Learning Organization ( $X_2$ ), dan Komitmen Organisasi ( $X_3$ ) terhadap variabel dependen Kinerja Dosen ( $Y$ ). Hasil olah data dengan menggunakan SPSS terlihat pada tabel *Coefficients* di bawah ini.

**Tabel 1**

Coefficients<sup>a</sup>

| Model                         | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|                               | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant)                  | 21.773                      | 3.162      |                           | 6.887  | .000 |                         |       |
| Kepemimpinan Transformasional | .314                        | .147       | .227                      | 2.140  | .038 | .999                    | 1.001 |
| Learning Organization         | -1.040                      | .333       | -.344                     | -3.127 | .003 | .927                    | 1.078 |
| Komitmen Organisasi           | -2.891                      | .466       | -.683                     | -6.199 | .000 | .927                    | 1.079 |

a. Dependent Variable: Kinerja Dosen

Interpretasi dari regresi diatas adalah sebagai berikut: Konstanta ( $\alpha$ ) Artinya, jika semua variabel bebas memiliki nilai nol (0) maka nilai variabel terikat  $Y$  (Kinerja Dosen) adalah sebesar **21.773**. Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Dosen ( $Y$ ) Nilai koefisien Kepemimpinan Transformasional untuk variabel  $X_1$  sebesar **0.314**. Artinya, setiap kenaikan Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) satu satuan, variabel Kinerja Dosen ( $Y$ ) akan naik sebesar **0.314** ; dan diasumsikan variabel bebas yang lain dari model regresi adalah tetap. *Learning Organization* ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Dosen ( $Y$ ); Nilai koefisien *Learning Organization* untuk variabel  $X_2$  sebesar **-1.040**. Artinya, setiap kenaikan *Learning Organization* satu satuan, maka variabel Kinerja Dosen ( $Y$ ) akan **turun** sebesar **1.040** ; dan diasumsikan variabel bebas yang lain dari model regresi adalah tetap. Komitmen Organisasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Dosen ( $Y$ ); Nilai koefisien Komitmen Organisasi untuk variabel ( $X_3$ ) sebesar **-2.891**. Ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi ( $X_3$ ) mempunyai hubungan yang berlawanan arah dengan Kinerja Dosen ( $Y$ ). Artinya, setiap kenaikan Komitm Organisasi ( $X_3$ ) sebesar satu satuan, variabel Kinerja Dosen ( $Y$ ) akan **turun** sebesar **2.891** dengan asumsi variabel bebas yang lain dari model regresi adalah tetap.

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara parsial berpengaruh nyata atau tidak terhadap variabel dependen. Derajat signifikansi yang digunakan adalah 0.05. Apabila nilai signifikan lebih kecil dari derajat kepercayaan maka kita menerima

hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara parsial mempengaruhi variabel dependen. Analisis uji-t dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 2**

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|       |                               | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant)                    | 21.773                      | 3.162      |                           | 6.887  | .000 |                         |       |
|       | Kepemimpinan Transformasional | .314                        | .147       | .227                      | 2.140  | .038 | .999                    | 1.001 |
|       | Learning Organization         | -1.040                      | .333       | -.344                     | -3.127 | .003 | .927                    | 1.078 |
|       | Komitmen Organisasi           | -2.891                      | .466       | -.683                     | -6.199 | .000 | .927                    | 1.079 |

a. Dependent Variable: Kinerja Dosen

Hipotesis-1 (H<sub>1</sub>); Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Dosen (Y) Pada kolom *Coefficients* model 1, nilai sig. **0.038**. Nilai sig. lebih kecil dari nilai probabilitas 0.05, atau nilai 0.038 < 0.05, maka H<sub>1</sub> diterima dan Ho ditolak. Variabel X<sub>1</sub> mempunyai *t*<sub>hitung</sub> yakni **2.140** dengan *t*<sub>tabel</sub> = **2,021**. Jadi *t*<sub>hitung</sub> > *t*<sub>tabel</sub>. Dapat disimpulkan bahwa variabel X<sub>1</sub> memiliki kontribusi terhadap Y. Nilai t **positif** menunjukkan bahwa variabel X<sub>1</sub> mempunyai hubungan yang **searah** dengan Y. Jadi Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Dosen.

Hipotesis-2 (H<sub>2</sub>); *Learning Organization* (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Dosen (Y) Terlihat pada kolom *Coefficients* model 1, nilai sig 0.003. Nilai sig. lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05, atau nilai 0,003 < 0,05, maka H<sub>1</sub> diterima dan Ho ditolak. Variabel X<sub>2</sub> mempunyai *t*<sub>hitung</sub> yakni **-3.127** dengan *t*<sub>tabel</sub> = **2,021**. Jadi *t*<sub>hitung</sub> < *t*<sub>tabel</sub> dapat disimpulkan bahwa variabel X<sub>2</sub> memiliki kontribusi terhadap Y. Nilai t **negatif** menunjukkan bahwa X<sub>2</sub> mempunyai hubungan yang berlawanan arah dengan Y. Jadi dapat disimpulkan *Learning Organization* memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Dosen.

Hipotesis-3 (H<sub>3</sub>); Komitmen Organisasi (X<sub>3</sub>) terhadap Kinerja Dosen (Y) Terlihat nilai sig. untuk Komitmen Organisasi adalah **0.000**. Nilai sig. lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05, atau nilai 0,000 < 0.05, maka H<sub>1</sub> diterima dan Ho ditolak. Variabel X<sub>3</sub> mempunyai *t*<sub>hitung</sub> = **-6.199** dengan *t*<sub>tabel</sub> = **2,021**. Jadi *t*<sub>hitung</sub> < *t*<sub>tabel</sub> dapat disimpulkan bahwa variabel X<sub>3</sub> memiliki kontribusi terhadap Y. Nilai t **negatif** menunjukkan bahwa X<sub>3</sub> mempunyai hubungan yang berlawanan arah dengan Y. Jadi dapat disimpulkan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Dosen.

Hasil nilai F hasil perhitungan lebih besar daripada nilai F menurut tabel maka hipotesis alternatif diterima, yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen, Analisis dari output SPSS dapat dilihat dari tabel Anova berikut ini :

**Tabel 3**

ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 2.577          | 3  | .859        | 15.338 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 2.408          | 43 | .056        |        |                   |
|       | Total      | 4.985          | 46 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Learning Organization

b. Dependent Variable: Kinerja Dosen

Pengujian secara simultan  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  terhadap Y: Dari tabel diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 15.338 dengan nilai probabilitas (sig)=0.000. **Nilai  $F_{hitung}$  (15.338) >  $F_{tabel}$  (2.61), dan nilai sig. lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai  $0.000 < 0.05$** ; maka  $H_0$  ditolak, berarti secara bersama-sama (simultan) Kepemimpinan Transformasional, Learning Organization, dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Dosen, dan  $H_a$  diterima.

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar hubungan dari beberapa variabel dalam pengertian yang lebih jelas. Koefisien determinasi akan menjelaskan seberapa besar perubahan atau variasi suatu variabel bisa dijelaskan oleh perubahan atau variasi pada variabel yang lain (Santosa & Ashari, 2005:125). Untuk analisisnya dengan menggunakan output SPSS dapat dilihat pada tabel "Model Summary", dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4**

Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |               |
| 1     | .719 <sup>a</sup> | .517     | .483              | .23664                     | .517              | 15.338   | 3   | 43  | .000          | 1.071         |

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Learning Organization

b. Dependent Variable: Kinerja Dosen

Berdasarkan Tabel "Model Summary" dapat disimpulkan bahwa **Kepemimpinan Transformasional, Learning Organization, dan Komitmen Organisasi, berpengaruh sebesar 51,7% terhadap Kinerja Dosen**, sedangkan sebesar 48,3% dipengaruhi variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini. Karena nilai R Square ( $R^2$ ) cenderung mendekati nilai 1, maka dapat disimpulkan **variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.**

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: Secara parsial Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Dosen, Learning Organization berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Dosen, dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Dosen. Sedangkan kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Untuk itu dapat direkomendasikan bahwa Perlu adanya

penambahan data penelitian. Untuk modifikasi model yang digunakan dalam penelitian ini, dapat dilakukan dengan menggunakan variabel lain yang mempengaruhi Kinerja Dosen, seperti misalnya : motivasi, kompetensi, kompensasi, dan lain-lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen and Meyer, *Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment : A Meta-analysis. Basic and Applied Social Psychology*, (14, 1990)
- Avolio, *Organizational Behavior*. (Canada : Prentice Hall, 2003)
- Bass, B.M, 1997, *The Ethics of Transformational Leadership. Working Papers Academy of Leadership* (Press University of Maryland, 1997)
- Bass, Benard M, (1990). *From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share The Vision Organizational Dynamics*, (New York : Free Press 2, 2, 1997)
- Borman, W.C, & Motowidlo, S.J, *Expanding The Criterion Domain To Include Elements of Contextual Performance*. In N. Schmitt, & W.C, Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organization*. (San Francisco: Jossey-Bass, 1993)
- Campbell, J.P. *Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*, (Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, Inc. 1990)
- Case, Agnes, 2003, *Transformational Leadership, Dissertation, Doctoral in University at Buffalo in Urban School Districts*. (Mail : [acase@acsu.buffalo.edu](mailto:acase@acsu.buffalo.edu))
- Colquitt, LePine, Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, 4<sup>th</sup> Edition, (McGraw-Hill International Edition, 2015)
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Terjemahan. (Jakarta : Erlangga, 2005)
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional, *Pedoman Beban Kerja Dosen dan Evaluasi Tridharma Perguruan Tinggi*, (DIKTI 2010)
- Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Penerbit PT Indeks, Gramedia, 2005)
- James G. Patterson, *ISO 9000, Standar Kualitas Seluruh Dunia, terjemahan ISO 9000, Worldwide Quality Standard* (Jakarta: PT. Indeks, 2010)
- James W. Walker, *Human Resource Strategy*, (Singapore : Mc Graw-Hill. Inc, 1992)
- Kacmar, K.M, Harris, K.J; Collins, B.J, & Judge, T.A, *Core self-evaluations and job performance, the role of the perceived work environment*. (New York : Routledge, 2009)
- Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, (Akademi Manajemen Perusahaan, YKPN Yogyakarta, 2005)
- Marquardt, J Michael, *Building The Learning Organization*, (Press, Inc, 3803 East Bayshore Road, Palo Alto, 2002)
- Mathis, RL. & Jackson, JH., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (PT. Salemba Emban Patria, Jakarta)
- Milkovich, T, Wigdor, A.K., *Pay for Performance : Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay*, (National Academy Press, Washington, 1991)
- Mundarti, *Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen*, Universitas Diponegoro Semarang, 2007
- Munir, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, (Jakarta : Prenhallindo, 2001)
- Muslih, Ahmad, "Peran Memajukan Pendidikan", (Koran Tempo edisi 12/12/2013)

- Northouse, Peter G., *Leadership Theory and Practice*, 2<sup>nd</sup> Edition, (Thousand Oaks, CA : Sage Publication, Inc, 2001)
- Pankaj Ghemawat, *Commitment : The Dynamic Strategy* (New York : The Free Press : A Division of McMillan, Inc, 1991)
- Ratnawati, Y. *Motivasi Faktor Kunci Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi*, (Jurnal Politek Yogyakarta 2002)
- Richard L. Daft, *New Era Management*. (Mason : South-Western, 2012)
- S. Gopinathan, *School of Education*, (Kompas.com, 10-10-2009)
- Saifur Rohman, *Survei SC Imago*, (Kompas.com, 20-12-2010)
- Senge, Peter M, *The fifth discipline The Art and Practice of The Learning Organization*, (Doubleday Dell Publishing Group, 1990)
- Staw, B.M, *Motivation in Organizations: Towards Synthesis and Reduction*. In B.M. Staw, & G. Salancik (Eds.), *New directions in Organizational Behavior*, 2007 (Chicago: St. Clair)
- Suhat, *Analisis faktor-faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Dosen Dalam melaksanakan Proses Belajar Mengajar*, Mahardika Cirebon, Tahun Akademik 2005/2006, (Thesis 2006)
- Undang-undang Negara Republik Indonesia No. 14, Tahun 2005
- Weiss, H.M, D.R Ilgen, *Routinized Behavior In Organizations*, Wals and A.P. Brief, (New York: Erlbaum, 2007)
- William M. Pride, Robert J. Hughes, and Jack R. Kapoor, *Introduction to Business* (Mason: South-Western, 2012)