

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

1.1. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaan untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran untuk mendukung kegiatan penelitian berikutnya :

Kaihatu, dan Rini (2007) melakukan penelitian tentang Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran. Dalam penelitian ini, secara signifikan kepuasan akan kualitas kehidupan kerja memediasi kepemimpinan transformasional terhadap perilaku ekstra peran, sebaliknya komitmen organisasional ditemukan tidak signifikan. Penerapan kepemimpinan transformasional dari pimpinan akan meningkatkan kepuasan akan kualitas kehidupan kerja, dan hal ini cenderung akan meningkatkan perilaku ekstra peran dari para dosen.

Lo dan Run (2010) *Does transformational leadership style foster commitment to change? The case of higher education in Malaysia* Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dua dimensi gaya kepemimpinan transformasi yaitu pengaruh ideal dan motivasi inspirasional ditemukan mempunyai hubungan positif terhadap komitmen personil untuk melakukan perubahan dalam organisasi. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan supervisor adalah sebuah dimensi konteks sosial penting karena dapat membentuk komitmen organisasional untuk berubah menjadi lebih baik. Hasil ini menunjukkan bukti empiris dampak gaya kepemimpinan supervisor

terhadap motivasi dosen untuk komitmen terhadap perubahan. Dalam hal ini kepemimpinan transformasional akan mampu memotivasi bawahan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan.

Ahn dan Kwon (2005) dalam jurnal yang berjudul *The Effect of CIO's Transformational Leadership on Empowerment dan Leadership Performance: An Analysis Using Structural Equational Modeling* dengan variabel bebasnya adalah kepemimpinan transformasional CIO dan pemberdayaan, serta variabel terikatnya adalah pemberdayaan karyawan dan kinerja kepemimpinan. Hasil dari penelitian adalah kepemimpinan transformasional CIO mempunyai pengaruh yang positif terhadap pemberdayaan karyawan dan kinerja kepemimpinan, kepemimpinan transformasional CIO mempunyai pengaruh tidak langsung yang positif terhadap kinerja kepemimpinan melalui pemberdayaan karyawan, dan pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja.

Ogbonna dan Harris (2000) dengan judul penelitian *Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies*. Menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada produktivitasnya.

1.2. Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan seni untuk mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok secara sengaja untuk pencapaian tujuan organisasi (Ray, 1999). Dilihat dari sisi ini bahwa unsur utama dari kepemimpinan yaitu adanya hubungan mempengaruhi antara pemimpin dengan yang dipimpin; atasan dengan bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi. Muara akhir dari tugas kepemimpinan

adalah mengoptimalkan semua potensi organisasi agar tercipta kinerja organisasi yang sehat sehingga tujuan tercapai secara efektif dan efisien. Secara lebih sederhana dibedakan antara kepemimpinan dan manajemen, yaitu pemimpin mengerjakan suatu yang benar (*people who do think right*), sedangkan manajer mengerjakan suatu dengan benar (*people do right think*) (Bennis dan Nanus, 1985).

Suatu kampus yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para pimpinannya. Apabila pemimpin mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin kampus tersebut akan dapat mencapai sarasanya. Sebab itu kampus membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku dosennya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin suatu kampus dan fakultas akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan dosennya ke arah pencapaian tujuan kampus.

Robbin (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kepemimpinan menurut Siagian (2002) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi. Sedangkan Yukl (2001) mengatakan kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Kepemimpinan

yang efektif dapat membantu organisasi untuk bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang (Katz dan Khan, 1978;.Koh et al, 1995; Mowday et al, 1982, dalam Sovyia Desianty, 2005).

Selain itu Gibson et.al (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan (leadership) merupakan suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu dalam mencapai beberapa tujuan. Dalam menjalankan tugas pemimpin memiliki tiga pola dasar gaya kepemimpinan yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai (Veithzal Rivai, 2004).

Kepemimpinan dalam kaitannya dengan pengembangan dosen-dosen dalam konteks perguruan tinggi mengandung arti bahwa peran di perguruan tinggi sebagai pemimpin dan peran dosen selaku sub ordinat, adalah peran yang bermakna ke arah peningkatan produktivitas masing-masing posisi. Pimpinan perguruan tinggi mendorong dosen dan memberinya semangat untuk berproduktivitas tinggi, sehingga menghasilkan keluaran (lulusan) yang memuaskan. Kinerja dosen pemegang mata kuliah pada umumnya adalah menyampaikan segenap materi mata kuliah lengkap dengan peraga, dengan tujuan agar mahasiswa berprestasi akademik dan unggul dalam setiap kompetisi.

Kepemimpinan di perguruan tinggi dan hubungannya dengan mahasiswa dalam konteks belajar-mengajar, adalah hubungan kepamongan antara seorang pemimpin yang bijak dan banyak memberi ilmu, dengan bawahan yang menerima. Di perguruan tinggi di sini diharapkan *tut wuri hdayani*, dan hanya sekali-sekali berada di depan (*Ing ngarso sung tulodo*) dan pada saat lain berada di tengah sehingga dapat memberi contoh *Ing madyo mbangun karso*. Dalam konsep ini, yang penting dikemukakan adalah bahwa kepemimpinan di perguruan tinggi terhadap para

dosen dan seluruh jajaran lainnya, yaitu sebagai pemimpin yang mampu membaca karakteristik dan perilaku dosen ketika berada dalam kampus. Dengan demikian di perguruan tinggi dapat membuat rancangan yang lebih baik melalui suatu proses belajar-mengajar yang melibatkan semua unsur kepemimpinan, perangkat kepemimpinan, dan memperhatikan budaya dan lingkungan perguruan tinggi.

McConkey (1985) menambahkan bahwa pemimpin perguruan tinggi yang sukses adalah pemimpin yang berkemampuan mengembangkan perencanaan manajemen berdasar tujuan-tujuan yang dapat dicapai secara terukur, tidak tumpang tindih, berlangsung setahap demi setahap, dan pada tiap tahapan sudah memperlihatkan tanda-tanda keberhasilan mencapai tujuan. Pemimpin perguruan tinggi yang berhasil tidak menganggap bahwa manajemen adalah segala-galanya. Manajemen di Perguruan tinggi adalah acuan untuk mencapai keberhasilan. Karena itu peran di perguruan tinggi, adalah peran aktif dan dinamis serta berwawasan inovatif untuk mengangkat perguruan tingginya ke taraf yang memiliki keunggulan disemua segi.

Pidarta (1995) mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki di perguruan tinggi, yaitu: (i) keterampilan konseptual, (ii) keterampilan manusiawi, dan (iii) keterampilan teknis. Keterampilan konseptual meliputi pemahaman dan kemampuan mengoperasionalkan organisasi. Keterampilan manusiawi adalah dapat bekerjasama, memotivasi bawahan dan memimpin (*to lead*). Keterampilan teknis ialah menggunakan pengetahuan, metoda, teknik dan perlengkapan untuk melaksanakan tugas. Kepemimpinan ini terjadi ketika satu orang atau lebih terlibat dengan orang secara sedemikian rupa sehingga pemimpin dan anak buah saling membantu satu sama lain di dalam mencapai motivasi dan moralitas yang lebih tinggi (Hickman, 1998:134)

Menurut Sopiah (2008) ada berbagai macam jenis kepemimpinan, antara lain sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional CIO mempunyai pengaruh yang positif terhadap pemberdayaan karyawan dan kinerja kepemimpinan, kepemimpinan transformasional CIO mempunyai pengaruh tidak langsung yang positif terhadap kinerja kepemimpinan melalui pemberdayaan karyawan, dan pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja.

2. Kepemimpinan Transaksional.

Model kepemimpinan ini berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan. Dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional adalah : (1) Para pemimpin menggunakan penghargaan kontingensi untuk memotivasi para karyawan. (2) Para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja.

3. Kepemimpinan Karismatik.

Kepemimpinan ini menekankan perilaku pemimpin yang simbolis. Pesan - pesan mengenai visi dan memberikan inspirasi, komunikasi non verbal, daya tarik terhadap nilai - nilai ideologis, stimulasi intelektual terhadap para pengikut oleh pemimpin, penampilan kepercayaan diri sendiri dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.

4. Kepemimpinan Visioner.

Kepemimpinan ini merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif dengan masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan terus meningkat.

5. Kepemimpinan Tim.

Menjadi pemimpin efektif harus mempelajari keterampilan seperti kesabaran untuk membagi informasi, percaya kepada orang lain, menghentikan otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi. Dalam hal ini pemimpin berperan sebagai penghubung dengan eksternal, sebagai pemecah masalah, manajer konflik, dan sebagai pelatih.

Sedangkan menurut Robbins dan Coulter (2010), ada beberapa pandangan tentang kepemimpinan yaitu :

1. Pemimpin Transaksi : yaitu pemimpin yang memimpin dengan menggunakan pertukaran sosial atau interaksi. Pemimpin transaksi mengarahkan atau memotivasi bawahannya untuk bekerja mencapai tujuan dengan memberikan penghargaan atas produktivitas mereka.
2. Pemimpin Transformasi : kepemimpinan ini berkembang dari hasil kepemimpinan transaksi. Yaitu pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi bawahannya untuk mencapai hasil yang luar biasa.
3. Pemimpin kharismatik : yaitu pimpinan yang antusias dan percaya diri yang kepribadian dan tindakannya dapat mempengaruhi orang untuk berperilaku dengan cara tertentu.
4. Pemimpin Tim : yaitu pimpinan yang tau bagaimana membagi informasi, mampu mempercayai orang lain dan memberikan wewenang, serta dapat memahami kapan waktu yang tepat untuk ikut campur.

Kepemimpinan transformasional, yang merupakan perluasan dari kepemimpinan kharismatik, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Dengan model

kepemimpinan transformasional para dosen akan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat kepada pemimpinnya sehingga para dosen akan termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan dari mereka. Bahkan tidak jarang dosen dapat melampaui apa yang mereka perkirakan dapat lakukan.

Kepemimpinan transformasional merupakan antitesis dari model kepemimpinan yang ingin mempertahankan *status quo*, sehingga kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi. Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara (Bass dan Avolio, 1994), yaitu :

1. Idealized Influence (Kharisma)

Pemimpin transformasional memiliki integritas perilaku (*behavioral integrity*) atau persepsi terhadap kesesuaian antara *espoused values* dan *enacted values*, Simon (1999) dalam (Tjiptono, 1999). Dengan kata lain, nilai-nilai yang diucapkan oleh pemimpin transformasional akan selalu diwujudkan dalam tindak-tanduknya.

Para pemimpin transformasional bersikap dengan cara-cara yang membuat mereka bisa menjadi teladan bagi anak buahnya. Para pemimpin ini dikagumi, dihormati dan dipercayai. Mereka dapat menggerakkan dan mengilhami bawahan dengan suatu visi dan *sense of mission*, menanggung resiko bersama, hanya menggunakan kekuasaannya bilamana perlu dan tidak untuk kepentingan pribadi serta menanamkan rasa bangga pada bawahannya.

2. Inspirational Motivation (Inspirasi)

Pemimpin transformasional bersikap dengan cara-cara yang memberi motivasi dan inspirasi kepada orang-orang yang ada disekitar mereka dengan memberikan tantangan bagi para anak buah mereka didalam bekerja. Pemimpin

menciptakan pengharapan-pengharapan yang dikomunikasikan dengan jelas agar para anak buah tertarik untuk mencapainya dan menunjukkan komitmen terhadap tujuan-tujuan dan visi yang dimiliki. Ia juga membangkitkan semangat kerjasama tim, antusiasme dan optimisme diantara rekan kerja dan bawahannya.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Para pemimpin transformasional merangsang upaya anak buahnya untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan cara mempertanyakan asumsi, menyajikan masalah dalam kerangka yang berbeda, dan menggunakan pendekatan baru bagi masalah-masalah lama sehingga kreatifitas mendapatkan dorongan untuk tumbuh. Pemimpin tidak mengkritik kesalahan-kesalahan seorang anak buah di hadapan orang banyak. Anak buah diundang untuk memberikan ide-ide baru dan solusi-solusi masalah yang kreatif dan mereka diikutsertakan didalam proses penyelesaian masalah dan penemuan solusi. Para anak buah didorong untuk mencoba pendekatan-pendekatan baru, dan ide-ide tidak dikritik semata-mata karena berbeda dengan ide-ide pemimpin.

Pada dasarnya esensi pemimpin transformasioanal adalah *sharing of power* yang melibatkan bawahnya secara bersama-sama untuk melakukan perubahan (Handoko dan Tjiptono, 1996). Melalui penerapan berbagai praktik manajerial, para pemimpin mampu memberdayakan bawahannya sehingga mereka semakin yakin dalam kemampuan diri mereka sendiri. Dengan *sense of self-efficacy* (perasaan selalu ingin maju) yang lebih kuat, para bawahannya akan lebih sanggup mengerjakan dan berhasil dalam melakukan berbagai tugas yang menantang.

4. *Individuallized Consideration* (Konsederasi yang Bersifat Individual)

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan-kebutuhan tiap individu untuk mendapatkan pencapaian dan pertumbuhan dengan berperan sebagai pelatih atau pendamping (mentor). Anak buah dan rekan sekerja dikembangkan untuk mencapai level-level potensi yang makin lama makin tinggi. Pertimbangan kepada tiap-tiap individu ini dilakukan dengan cara berikut: peluang-peluang pembelajaran baru diciptakan dengan suasana yang mendukung. Perbedaan kebutuhan dan keinginan antar individu dikenali dan diakui. Perilaku pemimpin menunjukkan bahwa dia menerima perbedaan-perbedaan individu. Pemimpin mendorong terjadinya pertukaran dua arah dalam komunikasi dan mempraktekkan “manajemen dengan berjalan ke sekeliling” ruang kerja (*management by walking around*). Interaksi dengan anak buah dilakukan secara personal. Pemimpin yang *individuallized consideration* mampu mendengarkan secara efektif. Pemimpin mendelegasikan tugas sebagai cara untuk mengembangkan kemampuan anak buah. Tugas-tugas yang didelegasikan dimonitor untuk melihat apakah anak buah memerlukan pengarahan atau dukungan tambahan dan sekaligus untuk menilai kemajuannya. Dari uraian ini dapat dipandang bahwa kepemimpinan transformasional memiliki perspektif jangka panjang, dimana pendekatan ini tidak hanya menekankan perhatian pada situasi saat ini namun juga mempertimbangkan dan memperhatikan situasi di masa mendatang.

Adapun Bass dan Steidlmeier (1999), mengidentifikasi factor kepemimpinan transformasional sebagai berikut. *Perilaku Kharismatik* (keteladanan): a) menyusun visi, b) naluri tugas, c) kebanggaan, d) mendapatkan penghargaan, e) kepercayaan. *Motivasi inspirasional*: a) komunikasi dengan harapan yang tinggi, b) menggunakan simbol untuk memfokuskan usaha, c) mengekspresikan tujuan yang penting dengan cara yang sederhana. *Stimulasi Intelektual*: a) mempromosikan kecerdasan, b)

rasional, c) seni dalam menyelesaikan masalah. *Pertimbangan individual*: a) memperlakukan dosen dengan memberi perhatian pada individu: b) memberikan perhatian pribadi, c) memperlakukan dosen satu demi satu untuk mengikuti kegiatan pelatihan.

Jadi kepemimpinan transformasional dalam hubungannya dengan anak buah dan rekan kerja melakukan lebih dari sekedar pertukaran atau kesepakatan dalam artian sederhana itu. Menurut Hickman (1998: 136) kepemimpinan transformasional dikatakan terjadi ketika :

1. Kepemimpinan itu merangsang para rekan kerja dan anak buah untuk memandang pekerjaan dari perspektif baru
2. Kepemimpinan itu menghasilkan kesadaran akan misi atau visi dari tim dan organisasi
3. Kepemimpinan itu mengembangkan para rekan kerja dan anak buah ke level kemampuan dan potensi yang lebih tinggi.

Kepemimpinan itu memotivasi rekan kerja dan pengikut untuk memdorong lebih luas daripada sekedar kepentingan mereka masing-masing saja yaitu agar mereka menyadari kepentingan-kepentingan yang bisa memberikan keuntungan bagi keseluruhan kelompok.

1.3. Konsep Pemberdayaan

Pemberdayaan dosen mengandung pengertian sebagai sebuah upaya untuk meningkatkan peranan dan wewenang, serta tanggung jawab dosen dalam organisasi. Pemberdayaan dosen secara otomatis menuntut adanya kemampuan dan kompetensi yang lebih tinggi pada diri dosen yang bersangkutan. Dalam praktek,

yang sering terjadi adalah wewenang dan tanggung jawab dilakukan setelah lewat penilaian atas kompetensi, sikap, dan perilaku individu bersangkutan yang memang pantas dan memenuhi syarat untuk diberdayakan.

Pemberdayaan dosen berbeda dengan kenaikan jabatan atau promosi. Pemberdayaan dilakukan sebagai sebuah kebutuhan serta diperlukan oleh suatu organisasi, atau dalam rangka pemanfaatan kelebihan kompetensi untuk kepentingan organisasi. Sedangkan promosi jabatan lebih banyak didasarkan pada kebutuhan mengisi posisi (jabatan, fungsi) dalam rangka staffing dan pemeliharaan jenjang karier.

Tindakan pemberdayaan mencakup strategi yang pada tingkatan yang paling rendah berupa peningkatan peranan dosen dalam ikut serta mengambil keputusan di sekitar pekerjaannya sendiri. Pada tingkat yang tertinggi berupa peningkatan peranan sampai pada kewenangan swakelola penuh atas tugas pekerjaannya sendiri maupun hubungannya dengan tugas dan pekerjaan orang lain (Wignyowiyoto, 2002, 69-70).

Wignyowiyoto juga mengatakan (2002) langkah-langkah yang harus dilakukan untuk memberdayakan dosen yaitu : *time, trust, training*

1. *Time* (waktu)

Yang harus dipahami pemimpin dalam memberdayakan dosennya adalah sebagai suatu hal yang rutin, biasa, dan harus dilakukan bukannya suatu hal yang istimewa dan khusus. Kesadaran tersebut dapat dibentuk sedikit demi sedikit sambil melakukan pekerjaan sehari-hari. Hal yang penting dalam hal ini adalah adanya keterlibatan dosen dalam proses bekerja yang sedikit demi sedikit ditingkatkan dari jenis pekerjaan pelaksana ke arah pengambilan keputusan.

2. *Trust* (kepercayaan)

Menjadikan dosen tidak bisa terjadi secara langsung. Dosen harus diberikan kepercayaan bahwa mereka bisa dan akan berjalan seiring dengan berjalannya waktu seperti yang dikatakan diatas. Apabila pemimpin tidak memberi kepercayaan kepadanya bisa dipastikan dosen tersebut akan selalu minta dibimbing dalam setiap tindakannya sehingga menjadi tidak berdaya.

3. *Training* (pelatihan)

Dosen dilatih setiap saat supaya menjadi berdaya. Dengan pelatihan dosen akan mengetahui bagaimana melakukan tindakan tanpa harus dibimbing.

Thomas dan Veltahouse (1990) beragumentasi bahwa pemberdayaan merupakan suatu yang *multifaceted* yang esensinya tidak bisa dicakup dalam satu konsep tunggal. Dengan kata lain pemberdayaan mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya. Konsep pemberdayaan ini juga berarti bahwa seseorang akan mampu untuk berperilaku secara mandiri dan penuh tanggung jawab. Konsep pemberdayaan dari Thomas dan Velthouse ini dimanifestasikan dalam empat kognisi yang merefleksikan orientasi individu atas peran kerjanya yaitu arti (*meaning*), kompetensi (*competence*), pendeterminasian diri (*self determination*), dan pengaruh (*impact*).

1. *Sense of meaning*. *Meaning* merupakan nilai tujuan pekerjaan yang dilihat dari hubungannya pada idealisme atau standar individu.
2. *Sense of competence*. Kompetensi atau *self efficacy* lebih merupakan kepercayaan individu akan kemampuan mereka dalam melakukan aktivitas mereka dengan menggunakan keahlian yang mereka miliki. Dimensi ini

menggunakan istilah kompetensi daripada *self esteem* karena difokuskan pada *efficacy* secara spesifik pada peran pekerjaan.

3. *Sense of determination* Bila kompetensi merupakan keahlian dalam berperilaku, maka *self determination* merupakan suatu perasaan memiliki suatu pilihan dalam membuat pilihan atau melakukan suatu pekerjaan.
4. *Sense of impact* atau dampak merupakan derajat dimana seseorang dapat mempengaruhi hasil pekerjaan baik strategik, administratif

Pemberdayaan dosen melalui kesempatan yang luas untuk meningkatkan jenjang kepemimpinan adalah sebuah langkah tepat yang searah dengan produktifitas penelitian. Dengan adanya tingkat kepemimpinan yang baik, dosen akan mendapat pengetahuan dan mampu mensejajarkan diri dengan dosen dari berbagai perguruan tinggi lain. Namun kepemimpinan juga harus ditopang dengan kesehatan yang prima sehingga kualitas dosen akan meningkat, keadaan ini harus sejalan dengan bertambah baiknya kondisi ekonomi yang ada.

Pemberdayaan dosen bertujuan untuk meningkatkan potensi dosen agar mampu meningkatkan kualitas hidup yang lebih baik. Untuk mencapai tujuan ini, faktor peningkatan kualitas SDM melalui kepemimpinan formal dan nonformal perlu mendapat prioritas. Memberdayakan dosen bertujuan mendidik dosen agar mampu mendidik dirinya sendiri atau membantu dosen agar mampu membantu dirinya sendiri.

1.4. Konsep Produktivitas

Produktivitas berasal dari bahasa Inggris *product: result, outcome* berkembang menjadi kata *productive* yang berarti menghasilkan dan *Productivity: having the ability to make or create; creative*. Perkataan ini digunakan dalam bahasa

Indonesia menjadi produktivitas yang berarti kekuatan atau kemampuan menghasilkan sesuatu. Sedangkan produktivitas kerja adalah perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh (*output*) dengan jumlah sumber kerja yang dipergunakan (*input*). Produktivitas kerja dikatakan tinggi jika hasil yang diperoleh lebih besar dari sumber kerja yang dipergunakan (Nawawi dan Hadari, 1990). Menurut Blocher/Chen/Lin (2001:847 dalam Winanti dan Budiono,2009) Produktivitas adalah hubungan antara berapa output yang dihasilkan dan berapa input yang dibutuhkan untuk produksi output tersebut. Sedangkan produktivitas total adalah produktivitas yang memasukkan segala sumber daya input yang digunakan dalam produksi.

Kerlinger & Nanbaldian (dalam Cardoso Gomes, 2001:160) menyatakan bahwa produktivitas merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (*effort*), yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (*ability*), yang diperoleh melalui latihan-latihan. Produktivitas yang meningkat, berarti performansi yang baik, akan menjadi *feedback* bagi usaha, atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya.

Produktivitas dapat dikuantifikasi dengan membagi keluaran dengan masukan. Menaikkan produktivitas dapat dilakukan dengan memperbaiki rasio produktivitas, dengan menghasilkan lebih banyak keluaran atau *output* yang lebih baik dengan masukan sumber daya tertentu. Salah satu ukuran keberhasilan kinerja individu, tim atau organisasi terletak pada produktivitasnya. Apabila produktivitasnya tinggi atau bertambah, dinyatakan berhasil. Apabila lebih rendah dari standar atau menurun, maka dinyatakan tidak atau kurang berhasil.

1.5. Tugas Pokok dan Fungsi Dosen di Perguruan Tinggi

Produktivitas kerja dosen secara keseluruhan hal ini terkait dengan faktor manusia yang memiliki sikap mental disiplin dan motivasi yang tinggi. Sesuai konsep di atas maka produktivitas kerja dosen dalam penelitian ini dapat dilihat dari tugas utama yang harus dilaksanakan dosen sebagai tenaga pengajar di perguruan tinggi yaitu sebagai pendidik dan pengajar, peneliti dan pengabdian kepada masyarakat.

1. Kepemimpinan dan Pengajaran

Kepemimpinan dan pengajaran merupakan aktivitas utama dalam sistem pembelajaran di perguruan tinggi. Menurut Undang-undang No. 14 tahun 2005 pasal 60 ayat (b) tugas dosen adalah “ merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran”. Sejalan dengan undang-undang tersebut dalam proses pembelajaran tugas dosen adalah sebagai perencana, pelaksana (fasilitator) dan sebagai penilai (evaluator) keberhasilan belajar mahasiswa. Semua tugas tersebut dilaksanakan dalam upaya membantu membelajarkan mahasiswa untuk mendapatkan pengetahuan, kemahiran dan ketrampilan, serta nilai dan sikap tertentu (Wibowo, 2001 dalam Suryani,2005:33).

Sesuai dengan Pedoman Beban Kerja Dosen (DIKTI, 2010) yang harus dilaksanakan dosen sebagai tugas utamanya dalam melakukan tugas dibidang kepemimpinan dan pengajaran yang dapat berupa :

- (1) melaksanakan perkuliahan / tutorial dan menguji serta menyelenggarakan kegiatan kepemimpinan di laboratorium praktik keguruan, praktik bengkel/ studio / kebun percobaan / teknologi pengajaran;
- (2) membimbing seminar Mahasiswa;
- (3) membimbing kuliah kerja nyata (KKN), praktik kerja nyata (PKN), praktik kerja

lapangan (PKL);

- (4) membimbing tugas akhir penelitian mahasiswa termasuk membimbing, pembuatan laporan hasil penelitian tugas akhir;
- (5) pengujian pada ujian akhir;
- (6) membina kegiatan mahasiswa dibidang akademik dan kemahasiswaan;
- (7) mengembangkan program perkuliahan;
- (8) mengembangkan bahan pengajaran;
- (9) menyampaikan orasi ilmiah;
- (10) membina kegiatan mahasiswa dibidang akademik dan kemahasiswaan;
- (11) membimbing dosen yang lebih rendah jabatannya;
- (12) melaksanakan kegiatan detasering dan pencangkakan dosen.

2. Penelitian

Sesuai Peraturan Pemerintah no. 60 Tahun 1999 tentang Perguruan Tinggi Pasal 3 ayat (1) menyatakan "Perguruan Tinggi menyelenggarakan kepemimpinan tinggi dan penelitian serta pengabdian kepada masyarakat" selanjutnya dalam ayat (3) dikemukakan "penelitian merupakan kegiatan telaah taat kaidah dalam upaya untuk menemukan kebenaran dan/atau menyelesaikan masalah dalam ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau kesenian". Sedangkan dalam Undang-undang No 18 tahun 2002 tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan dan Penerapan

Ilmu Pengetahuan dan Teknologi pada pasal 1 ayat (4) “Penelitian adalah kegiatan yang dilakukan menurut kaidah dan metode ilmiah secara sistematis untuk memperoleh informasi, data, dan keterangan yang berkaitan dengan pemahaman dan pembuktian kebenaran atau ketidakbenaran suatu asumsi dan/atau hipotesis di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi serta menarik kesimpulan ilmiah bagi keperluan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi”.

Sohendro (1996, dalam Suryani,2005:37) menyebutkan bahwa tujuan penelitian ilmiah di Perguruan Tinggi adalah : (1) memperoleh pengetahuan baru; (2) menghasilkan peneliti, dan (3) memutakhirkan pengetahuan dan kemampuan dibidang ilmu dan teknologi agar berdaya menghimpun, mengalihkan, menyebarkan, menafsirkan dan menerapkan ilmu pengetahuan yang telah ada bagi kemajuan dan kesejahteraan masyarakat.

Sesuai dengan Pedoman Beban Kerja Dosen (DIKTI, 2010) yang harus dilaksanakan dosen sebagai tugas utamanya dalam melakukan tugas dibidang penelitian dan pengembangan karya ilmiah yang dapat berupa :

- (1) menghasilkan karya penelitian;
- (2) menerjemahkan/menyadur buku ilmiah;
- (3) mengedit/menyunting karya ilmiah;
- (4) membuat rancangan dan karya teknologi;
- (5) membuat rancangan karya seni.

3. Pengabdian kepada Masyarakat

Salah satu tridharma perguruan tinggi yang harus dilaksanakan oleh dosen sebagai tugas utamanya adalah pengabdian kepada masyarakat. Tujuan utama

dari pengabdian kepada masyarakat dalam Kamars (1989, dalam Suryani,2005:43) adalah : (1) mengembangkan sumber daya manusia kearah terciptanya manusia pembangunan; (2) mendorong masyarakat agar menjadi masyarakat belajar; (3) meningkatkan kepekaan sosial para tenaga akademik dan mahasiswa terhadap masalah-masalah yang timbul dalam masyarakat, dan (4) mengembangkan sistem kepemimpinan tinggi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan pembangunan.

Sesuai dengan Pedoman Beban Kerja Dosen (DIKTI, 2010) yang harus dilaksanakan dosen sebagai tugas utamanya dalam melakukan tugas dibidang pengabdian kepada masyarakat dapat berupa :

- (1) menduduki jabatan pimpinan dalam lembaga pemerintahan/pejabat negara sehingga harus dibebaskan dari jabatan organiknya;
- (2) melaksanakan pengembangan hasil kepemimpinan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat;
- (3) memberi latihan/penyuluhan/penataran pada masyarakat;
- (4) memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintah 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 pemerintah;
- (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/penghargaan;
- (8) menulis buku pelajaran SLTA kebawah;
- (9) mempunyai prestasi di bidang olahraga/kesenian/sosial.

Secara psikologis, kemampuan dosen terdiri dari dua faktor, yaitu pengetahuan dan keahlian. Dengan kata lain seseorang yang memiliki tingkat kecerdasan yang baik dan terampil dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan dipandang akan mampu menghasilkan produktivitas dosen yang diharapkan. Faktor pengetahuan seseorang dapat diperoleh melalui latar belakang yang dimiliki, diklat-diklat yang diikuti, bidang minat yang dikaji serta pengalaman kerja. Sementara factor keahlian seseorang dapat diperoleh melalui keterampilan-keterampilan kerja yang dimiliki serta kepribadian atau sikap mental yang baik.

Kemampuan yang perlu dimiliki seorang pegawai ditentukan oleh tugas dan tanggung jawab yang dihadapi oleh pegawai tersebut. Demikian pula halnya dengan kemampuan yang perlu dimiliki dosen ditentukan dengan tugas yang diemban, yang meliputi tugas melaksanakan kepemimpinan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Berkenaan dengan kemampuan yang perlu dimiliki dosen Achmad Sanusi dan Rochman Natawidjaja (1991:38) menyatakan secara konseptual kemampuan yang perlu dimiliki dosen, antara lain:

1. Kemampuan professional meliputi penguasaan materi bahan ajar, konsep-konsep keilmuan bahan ajar tersebut, landasan kepemimpinan, proses-proses kepemimpinan dan pembelajaran peserta didik.

2. Kemampuan social meliputi kemampuan untuk menyesuaikan diri kepada tujuan kerja dan lingkungan sekitar sewaktu menjalankan tugas sebagai pengajar.
3. Kemampuan personal meliputi penampilan sikap positif atas situasi kerja sebagai pengajar dan situasi kepemimpinan, pemahaman atas nilai-nilai yang seharusnya dianut oleh seorang pengajar dan penampilan upaya untuk menjadikan dirinya sebagai panutan dan teladan anak didiknya.

Dewasa ini jabatan dosen telah diakui sebagai suatu profesi, hal ini sebagaimana ditetapkan dalam UU Guru dan Dosen. Sebagai suatu profesi, tuntutan kompetensi yang harus dimiliki dosen. Profesi dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagai berikut:

- 1) Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme;
- 2) Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu kepemimpinan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia;
- 3) Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang kepemimpinan sesuai dengan bidang tugas;
- 4) Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
- 5) Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan;
- 6) Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja;
- 7) Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat;
- 8) Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan; dan
- 9) Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal

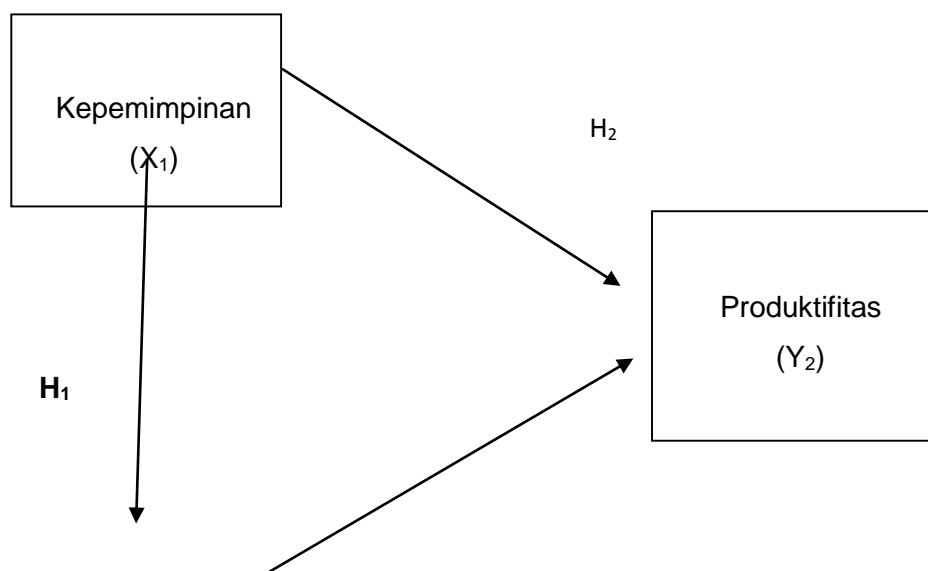
yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.

Produktivitas dosen merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Kegiatan Kinerja dosen adalah Tri Darma Perguruan Tinggi melalui tahapan :

- a. Penilaian terhadap kegiatan Kepemimpinan dan Pengajaran dengan melibatkan mahasiswa dan rekan sejawat dengan tolok ukur: Kehadiran dosen dalam memberikan kuliah, ketepatan dalam penyerahan nilai.
- b. Penilaian terhadap kegiatan Penelitian dan Publikasi dengan tolok ukur: keaktifan melakukan penelitian dan membuat jurnal publikasi (terakreditasi atau non-terakreditasi, lokal regional nasional maupun internasional)
- c. Penilaian terhadap kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat dengan tolok ukur: keaktifan melakukan pengabdian kepada masyarakat.

1.6. Kerangka Konsep dan Hipotesis

Berdasarkan hasil telaah pustaka tentang analisis pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan dosen dalam meningkatkan produktivitas penelitian dosen, maka penulis mengembangkan kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut :





Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal / kesimpulan sementara hubungan pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian secara empiris (Nazir, 1999). Dimana dugaan tersebut diperkuat melalui teori / jurnal yang mendasari dan hasil dari penelitian terdahulu. Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual, maka dapat disusun hipotesis penelitian seperti berikut.

Salah satu tugas dosen adalah melakukan kegiatan penelitian selain pengajaran dan pengabdian kepada masyarakat. Aktifitas meneliti membutuhkan dukungan dan dorongan dari pihak lain seperti kecukupan informasi serta peran dari atasan. Jajaran pimpinan (dekan, ketua program studi, ketua jurusan), akan mendorong dosen untuk dapat bekerja maksimal, baik secara individual atau kelompok untuk menghasilkan hasil usaha maksimal dengan cara yang efektif dan efisien. Tujuan dari setiap pemimpin dalam organisasi, termasuk pimpinan di setiap jurusan, adalah untuk meningkatkan produksi dan efisiensi guna memaksimalkan hasil bagi perguruan tinggi. Sehingga dalam hubungan ini dapat dinyatakan hipotesis :

H1: Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap produktivitas penelitian dosen di Universitas Brawijaya.

Penelitian yang dilakukan dosen selain dapat didorong dari faktor kepemimpinan, juga timbul akibat pemberdayaan yang diterima para dosen. Aktifitas meneliti sebagian besar dilakukan secara team, sehingga dalam satu proyek penelitian akan melibatkan banyak orang yang sesuai dengan kebutuhan dan keahlian. Pada kondisi ini, apabila dosen memiliki keyakinan yang kuat di dalam menentukan bagaimana melakukan setiap aktifitas penelitian dan memiliki keyakinan mampu mengambil keputusan sendiri tentang bagaimana melakukan pekerjaan tersebut. Selain itu, dosen memiliki kemampuan sendiri untuk mengerjakan setiap pekerjaan dan memiliki kemampuan dalam menerapkan metode pembelajaran yang tepat sesuai dengan kompetensi mata kuliah yang diajarkan. Sehingga dalam hubungan ini dapat dinyatakan hipotesis :

H2: pemberdayaan dosen berpengaruh langsung terhadap produktivitas penelitian dosen di Universitas Brawijaya.

Peranan pimpinan selain akan mendorong produktivitas dosen dalam meneliti juga akan menjalankan perannya sebagai pemberdayaan dosen. Pimpinan akan dapat mengkaji secara lebih komprehensif akan kemampuan para dosen yang berada dalam lembaganya. Pemberdayaan dosen lebih ditekankan pada bagaimana perilaku dosen dalam bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya. Dengan kata lain, konsep pemberdayaan ditekankan pada kemandirian individu dalam menjalankan tugas sebagai dosen berkaitan dengan mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui kepemimpinan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Pada tataran ini, peran kepemimpinan memiliki hubungan yang berarti. Peran kepemimpinan dalam meningkatkan pemberdayaan dosen, adalah peran dimana pimpinan mampu

membuat bawahan merasa bangga menjadi rekan kerja, pemimpin mampu memotivasi bawahan untuk bekerja secara tim dan pimpinan selalu mengajak untuk memahami bagaimana bekerja. Selain itu, pimpinan memiliki orientasi pada pengembangan kepemimpinan kedepan, pimpinan memiliki inovatif dalam berfikir dan bertindak dan pimpinan (mampu menentukan strategi pencapaian tujuan organisasi, serta mampu meningkatkan rasa optimisme untuk menghadapi permasalahan pekerjaan. Sehingga dalam hubungan ini dapat dinyatakan hipotesis :

H3: Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap produktivitas penelitian dosen di Universitas Brawijaya kecuali melalui Pemberdayaan dosen.