

Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional, *Organizational Citizenship Behavior* dan Pemberdayaan dengan Kinerja Dosen Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan di Jawa Timur

Susi Milwati

Manajemen Pendidikan-Universitas Negeri Malang
Jl. Semarang 5 Malang. Email: jph.pascaum@gmail.com

Abstrak: Tujuan penelitian adalah mengetahui hubungan langsung dan tidak langsung yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, *OCB*, dan pemberdayaan dengan kinerja dosen di Politeknik Kesehatan Kemenkes di Jawa Timur. Penelitian ini digolongkan sebagai penelitian kuantitatif dengan rancangan penelitian *survey*. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner yang diukur eksistensi variabelnya dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Berdasarkan rancangan penelitian, data dianalisis dengan dua pendekatan yaitu analisis deskriptif dan analisis inferensial. Hubungan antar variabel dimodelkan dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan software AMOS 18. Pada penelitian ini kinerja dosen menjadi variabel endogen yang memiliki hubungan struktural dengan kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, *OCB* dan pemberdayaan dosen. Berdasarkan analisis data ditemukan bahwa kinerja dosen secara langsung dapat ditingkatkan melalui *OCB* dan pemberdayaan dan secara tidak langsung dari kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional. *OCB* dosen akan semakin menguat apabila pemberdayaan dosen, komitmen organisasional dosen semakin meningkat. Peranan kepemimpinan transformasional berpengaruh dominan terhadap komitmen organisasional dosen.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, *organizational citizenship behavior*, pemberdayaan, kinerja dosen

Dosen sebagai pelaksana akademik yang berhubungan langsung dengan mahasiswa, mempunyai peranan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan serta menentukan tercapai tidaknya tujuan pendidikan. Besarnya tanggungjawab profesi seorang dosen memungkinkan sekali untuk munculnya sebuah perilaku yang melebihi peran kerja. Profesi ini menuntut bukan hanya penguasaan ilmu saja, tapi juga keterampilan-keterampilan khusus lainnya seperti kemampuan interpersonal dan komunikasi yang baik. Fleksibilitas jam kerja seorang dosen memperkuat alasan perlunya *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*) dalam perguruan tinggi. Menurut Robbins dan Judge (2008:40), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang karyawannya memiliki *OCB* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Podsakoff, dkk. (1997) dalam kajiannya menemukan bukti bahwa karyawan yang memiliki perilaku menolong dan sikap sportif akan menghasilkan produktifitas kerja yang optimal baik secara kuantitas maupun kualitas.

Seorang dosen yang memiliki *OCB* yang tinggi dipengaruhi oleh komitmen dosen terhadap institusi. Schappe (1998) menemukan bahwa komitmen organisasi merupakan prediktor *OCB* yang lebih signifikan dibandingkan kepuasan kerja. Begitu juga Meyer dkk. (1993), menemukan adanya hubungan yang signifikan antara komitmen afektif dan *OCB*. Debora dan Seniaty (2004) menemukan bukti bahwa *trait* kepribadian dan komitmen organisasi berpengaruh cukup besar terhadap *OCB* di Indonesia.

OCB yang merupakan perilaku pekerja yang melebihi tugas formalnya dan memberikan kontribusi pada keefektifan organisasi akan berhasil dengan adanya pemberdayaan. Jika dosen merasa diberdayakan maka melalui kemampuan pelayanannya akan menghasilkan kepuasan pelanggan, kemitraan baru antara manajemen pelanggan dan karyawan berdasarkan kejujuran, kepercayaan, dukungan dan kehormatan merupakan upaya menyikapi karyawan (Corsun dan Enz, 1999).

Peningkatan komitmen, *OCB* dan pemberdayaan perlu didukung oleh kepemimpinan yang kuat dalam organisasi. Ahn dan Kwon (2005) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap pemberdayaan karyawan dan kinerja. Awan dan Mahmood (2010) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Lee, J. (2005) dan Lo dan Run (2010) menemukan bukti bahwa gaya kepemimpinan transformasi mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi. Logomarsino dan Cardona (2003) menemukan bukti bahwa perilaku kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen pertumbuhan dari pengikut dan juga komitmen normatif. Koh, *et al.*, (1995) melaporkan bahwa kepemimpinan berorientasi hubungan memiliki efek lebih besar dibandingkan kepemimpinan berorientasi tugas dalam memprediksi komitmen organisasional, *OCB* dan kepuasan kerja.

Berdasarkan studi pendahuluan dengan melakukan survey terhadap 50 dosen Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan di Jawa Timur, tampak sebagian dosen tidak membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Kegiatan pengawasan yang dilakukan pimpinan dalam proses belajar mengajar terhadap kehadiran dosen berdasarkan informasi bagian kurikulum pada pertengahan semester tidak dilakukan, baik melalui jurnal maupun ke lapangan langsung, sehingga tidak bisa dilakukan umpan balik. Bimbingan dan pengarahan kepada seluruh dosen sebagai perbaikan PBM dilakukan hanya pada setengah semester berikutnya. Rapat evaluasi proses belajar mengajar hanya dilakukan akhir semester sekaligus menghadapi tahun ajaran baru. Selain bidang pengajaran, kegairahan dan minat kalangan dosen untuk melaksanakan kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat masih belum memenuhi kriteria yang ditetapkan yaitu dalam 1 tahun menghasilkan 2 hasil penelitian dan pengabdian masyarakat. Masih belum optimalnya dosen melakukan penelitian karena terganjal keterbatasan dana penelitian. Padahal, kesempatan atau peluang untuk mendapatkan sumber dana penelitian yang disiapkan pemerintah maupun dunia usaha/swasta cukup terbuka lebar. Namun, seringkali dosen tidak mampu menangkap peluang itu dengan baik.

Berdasarkan fenomena yang terjadi akan berdampak pada penurunan terhadap kinerja dosen. Hal ini menjadi ketertarikan untuk melakukan sebuah kajian empiris tentang hubungan langsung dan tidak langsung antara kepemimpinan transformasional, komitmen

organisasional, *OCB*, pemberdayaan dengan kinerja dosen Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan di Jawa Timur.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif korelasional. Dikatakan deskriptif karena hanya mendeskripsikan fenomena yang diamati saat ini (Gay, 1990:78), sedangkan penelitian korelasional berupaya menjelaskan ada-tidaknya hubungan di antara berbagai variabel (Ary, 1985:121). Hubungan antar variabel yang diteliti yaitu hubungan antara kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, *OCB*, pemberdayaan dosen dengan kinerja dosen didasarkan pada kajian pustaka dan penelitian terdahulu.

Populasi dalam penelitian adalah semua dosen Program Studi Politeknik Kesehatan Kementerian di Jawa Timur berjumlah 459 dosen. Sedangkan ukuran sampel yang diambil agar dapat *representative*, maka dihitung dengan menggunakan rumus Slovin dan dihasilkan 214 dosen. Setelah ditentukan jumlah sampel sebanyak 214 dosen, maka teknik sampling yang digunakan teknik *simple random sampling* yaitu teknik sampling probabilitas yang masing-masing elemen populasi memiliki probabilitas terpilih yang diketahui dan setara. Setiap elemen dipilih secara independen dari setiap elemen lain dan sampel tersebut diambil melalui prosedur acak dari bingkai sampling. Sedangkan pengambilan sampel dilakukan dengan cara undian.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara kuesioner yaitu berupa daftar pertanyaan yang dibuat untuk mencari jawaban dari responden. Dalam pelaksanaan pengumpulan data, berdasarkan jumlah sampel. Jawaban setiap item instrumen menggunakan skala *likert* sebagai alat pengukuran tentang fenomena sosial. Untuk menggali data tentang antara kepemimpinan transformasional yang berkaitan dengan *charisma/idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*. Komitmen organisasional yang berkaitan dengan *affective commitment, continuance commitment dan normative commitment*. *OCB* yang berkaitan dengan *altruism, civic virtue, conscientiousness, courtesy dan sportsmanship*. Pemberdayaan dosen yang berkaitan dengan *meaning, competence, self determination dan impact*. Kinerja dosen yang berkaitan dengan kuantitas kerja, kualitas kerja, sikap kerja dan waktu.

Analisis data yang digunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), dimana merupakan suatu teknik statistika yang melakukan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit dan secara simultan. Hubungan itu dapat dibangun antara satu atau beberapa variabel tergantung dengan satu atau beberapa variabel independen dan dapat berbentuk faktor atau konstruksi, yang dibangun dari beberapa variabel indikator. (Ferdinand, 2002:241).

HASIL & PEMBAHASAN

Hasil Pengujian Asumsi SEM

Dalam SEM juga digunakan beberapa asumsi klasik sebagai langkah awal dalam penelitian. Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur dan pengolahan data yang akan dianalisis dalam pemodelan SEM adalah normalitas, linieritas dan outlier (Ferdinand, 2002).

Uji Normalitas

Data-data yang terkumpul dari kuesioner yang telah dijawab oleh responden harus diteliti sebaran datanya untuk melihat apakah asumsi normalitas dapat dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Untuk mengetahui apakah data sampel berdistribusi normal dapat diketahui dengan uji *kolmogorov-smirnov*. Pengambilan keputusan bahwa data tersebut berdistribusi normal jika nilai sig. uji *kolmogorov-smirnov* > 0.05 (Ferdinand, 2002). Berdasarkan hasil uji normalitas (Tabel 1), diperoleh simpulan bahwa data sampel yang diambil telah mengikuti sebaran distribusi normal, karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* > 0.05.

Uji Linieritas

Pengujian asumsi linieritas dilakukan dengan metode Curve Fit, dihitung dengan bantuan *software* SPSS. Dari hasil pengujian linieritas hubungan antar variabel (Tabel 2) terlihat bahwa semua pengaruh menghasilkan model linier yang signifikan sehingga asumsi linieritas terpenuhi.

Uji Outlier

Untuk menguji ada tidaknya outlier, dapat dilihat dengan *mahalanobis distance* (Md). *Mahalanobis distance* adalah suatu jarak yang mengukur jauh dekatnya titik pusat data "rata-rata" dengan masing-masing titik observasi. Dalam kasus ini titik observasi adalah nomor kuisisioner dari responden. Pemeriksaan terhadap outliers multivariat dilakukan menggunakan

kriteria *mahalanobis* pada tingkat $p < 0.001$. *Mahalanobis distance* dievaluasi menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar banyaknya indikator yang digunakan yaitu = 45, dimana dari tabel statistik diperoleh $\chi^2_{45} = 80.032$. Hasil pengujian linieritas hubungan antar variabel disajikan pada Tabel 3.

Dari Tabel 3, dapat dilihat bahwa titik observasi yang paling rendah adalah 0,061 dan yang paling tinggi adalah 31,942. Sementara, perhitungan tabel *Chi-square* menunjukkan bahwa *mahalanobis distance* diperoleh nilai 80.032. Hasil ini menunjukkan semua titik observasi bukan merupakan *outlier multivariat*.

Hasil Analisis Goodness of Fit SEM

Model teoritis pada kerangka konseptual penelitian, dikatakan fit jika didukung oleh data empirik. Hasil pengujian *goodness of fit overall model*, disajikan pada Gambar 1 dan Tabel 4.

Hasil pengujian *Goodness of Fit Overall* berdasarkan Gambar 1 dan Tabel 4, dapat diketahui bahwa hampir semua kriteria menunjukkan model tidak baik. Nilai GFI dan AGFI dengan nilai masing-masing 0,787 dan 0,759 tergolong tidak baik, sekurang-kurangnya untuk memenuhi status marginal harus mencapai 0,80-0,90 (Wijanto, 2008) sehingga berdasarkan pertimbangan ini model masih belum layak untuk digunakan. Menurut Arbuckle dan Wothke (1999), kriteria terbaik yang digunakan sebagai indikasi kebaikan model adalah nilai CMIN/DF yang kurang dari 2, dan RMSEA yang di bawah 0.08. Pada penelitian ini, nilai CMIN/DF dan RMSEA telah memenuhi nilai *cut off*. Apabila memperhatikan hasil uji chi square dengan nilai 1374,467 dengan p value = 0,000 berarti matriks kovarian yang terhitung dari model berbeda dengan matriks kovarian populasi. Secara keseluruhan kelayakan model ini belum memenuhi syarat, sehingga dilakukan evaluasi dengan menyederhanakan pemodelan dari struktur *second order* menjadi struktur *first order*. Gambar 2 adalah hasil evaluasi model pada tahap pertama.

Hasil analisis yang terkait dengan indeks kelayakan model menerangkan bahwa model evaluasi pada tahap pertama ini menghasilkan nilai-nilai kelayakan yang lebih baik daripada model awal. Akan tetapi pada beberapa kriteria belum memenuhi seperti hasil uji chi square masih mendapatkan nilai probabilitas < 0,05, nilai GFI dan AGFI sudah tergolong berstatus marginal karena bernilai antara 0,80-0,90, sedangkan nilai CFI dan TLI masih kurang baik karena ber-

Tabel 1. Hasil Pengujian Asumsi Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kepemimpinan Transformasional	Komitmen organisasi	Organizational Citizenship Behavior	Pemberdayaan Dosen	Kinerja Dosen
N		214	214	214	214	214
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	137,34	67,73	91,09	75,43	72,98
	Std. Deviation	15,564	8,255	11,203	9,421	7,065
Most Extreme Differences	Absolute	,061	,071	,075	,090	,069
	Positive	,035	,035	,075	,043	,069
	Negative	-,061	-,071	-,073	-,090	-,050
Kolmogorov-Smirnov Z		,899	1,039	1,098	1,314	1,003
Asymp. Sig. (2-tailed)		,394	,230	,179	,063	,266

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data diolah, Tahun 2012

Tabel 2. Hasil Pengujian Asumsi Linieritas

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Hasil Pengujian	Keputusan
Gaya kep. trans.	Komitmen org.	Sig model linier 0,000 < 0.05	Linier
Gaya kep. trans.	OCB	Sig model linier 0,000 < 0.05	Linier
Gaya kep. trans.	Pemberdayaan Dosen	Sig model linier 0,020 < 0.05	Linier
Komitmen Org	OCB	Sig model linier 0.000 < 0.05	Linier
Pemberdayaan Dosen	OCB	Sig model linier 0.000 < 0.05	Linier
Komitmen org.	Kinerja Dosen	Sig model linier 0.000 < 0.05	Linier
OCB	Kinerja Dosen	Sig model linier 0.000 < 0.05	Linier
Pemberdayaan Dosen	Kinerja Dosen	Sig model linier 0.000 < 0.05	Linier

Sumber: Data diolah, Tahun 2012

Tabel 3. Residuals Statistics

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	61,05	81,94	72,98	4,062	214
Std. Predicted Value	-2,937	2,207	,000	1,000	214
Standard Error of Predicted Value	,411	2,295	,836	,312	214
Adjusted Predicted Value	60,72	81,80	72,97	4,071	214
Residual	-19,703	13,094	,000	5,781	214
Std. Residual	-3,376	2,244	,000	,991	214
Stud. Residual	-3,450	2,263	,000	1,004	214
Deleted Residual	-20,581	13,479	,004	5,941	214
Stud. Deleted Residual	-3,545	2,285	,000	1,010	214
Mahal. Distance	,061	31,942	3,981	4,337	214
Cook's Distance	,000	,114	,006	,013	214
Centered Leverage Value	,000	,150	,019	,020	214

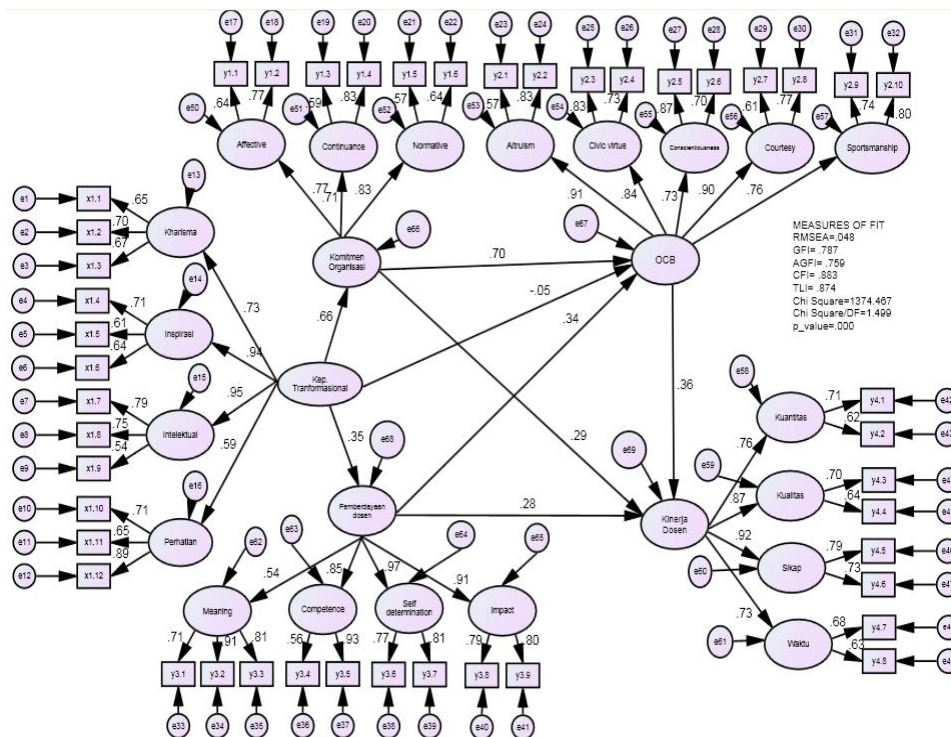
a. Dependent Variable: Kinerja Dosen

Sumber: Data diolah, Tahun 2012

Tabel 4. Hasil Pengujian Goodness Of Fit Overall Model Awal

Kriteria	Cut-of value	Hasil Model	Keterangan
Khi Kuadrat	Kecil	1374.467	Kurang Baik
p-value	≥ 0.05	0.000	
CMIN/DF	≤ 2.00	1.499	Baik
GFI	≥ 0.90	0.787	Kurang Baik
AGFI	≥ 0.90	0.759	Kurang Baik
TLI	≥ 0.95	0.874	Kurang Baik
CFI	≥ 0.95	0.883	Kurang Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.048	Baik

Sumber: Data diolah, Tahun 2012



Gambar 1. Diagram Jalur Hasil Analisis SEM

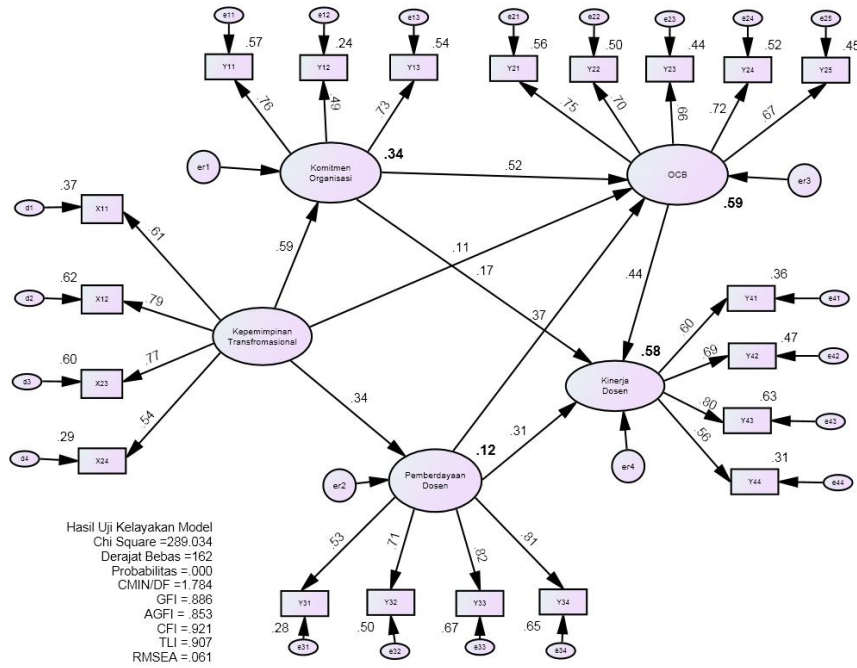
nilai kurang dari 0,95. Selanjutnya akan dilakukan evaluasi tahap kedua dengan menambahkan korelasi error berdasarkan hasil perhitungan *modification indices*.

Hasil pengujian *goodness of fit overall model*, sesuai dengan hasil analisis SEM, sebagaimana pada Tabel 5. Hasil pengujian *Goodness of Fit Overall* berdasarkan Gambar 2 dan Tabel 5, dapat diketahui hampir semua kriteria menunjukkan model baik. Nilai GFI dan AGFI dengan nilai masing-masing 0,924 dan 0,896 tergolong baik. Kriteria lain dari nilai CMIN/DF yang kurang dari 2, dan RMSEA yang di bawah 0.08 juga menerangkan bahwa kelayakan model telah terpenuhi. Begitu pula dengan hasil perhitungan nilai CFI dan TLI yang telah melebihi 0,95. Hasil uji *chi square* dengan nilai 182,309 dengan *p-value* = 0,053 berarti matriks kovarian yang terhitung dari model adalah tidak berbeda dengan matriks kovarian populasi, sehingga tingkat *fit model* tergolong tinggi. Hasil model evaluasi dengan penambahan korelasi *error* berdampak pada adanya beberapa pergeseran posisi dominasi sub variabel untuk konstruk komitmen organisasional dan OCB dibandingkan dengan model evaluasi pertama. Pada OCB sub variabel dominan bersumber dari *altruism* dan *civic virtue*, sedangkan komitmen organisasional sub variabel dominan bersumber dari *normative commitment*.

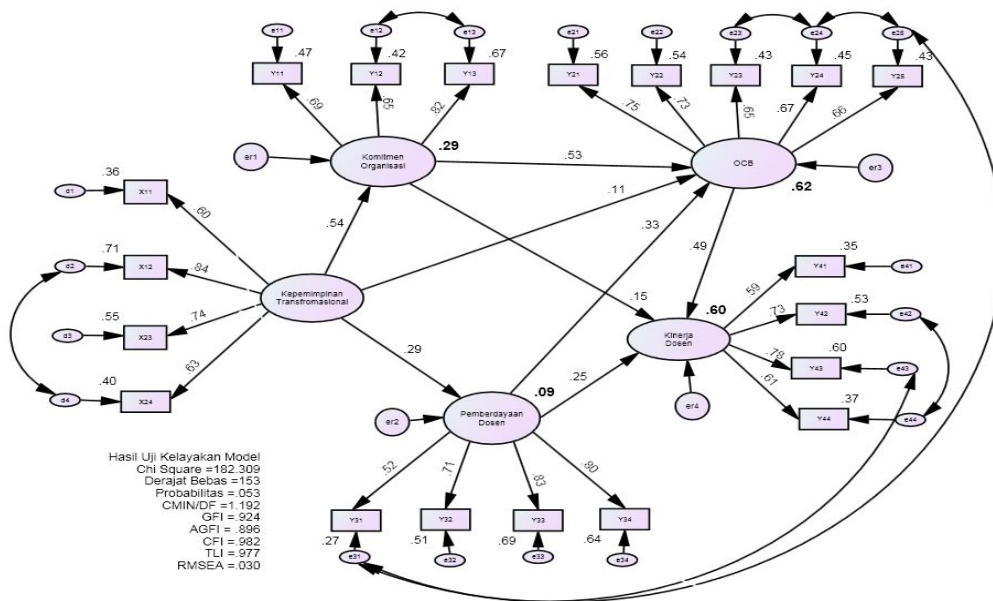
Hasil Pengujian Hipotesis

Analisis *Structural Equation Model (SEM)* dengan menggunakan AMOS 18.0 digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan oleh peneliti. Sebagai dasar untuk menguji hipotesis digunakan *Critical ratio (Cr)* dari hasil *output regression Weight*. Hipotesis tersebut akan diterima apabila *p value* < dari signifikansi sebesar 5 %, maka hipotesis nol tersebut ditolak. Hasil analisis seperti dalam Tabel 6.

Hasil pengujian hipotesis tentang hubungan langsung antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional menghasilkan nilai CR sebesar 4,119 dengan *p-value* sebesar 0.000. Karena *p-value* lebih kecil dari signifikan statistik pada $\alpha = 5\%$, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa adanya hubungan langsung antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional dapat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional dosen akan meningkat apabila pimpinan banyak menerapkan kepemimpinan transformasional. Seperti yang diungkapkan oleh Luthans (2006) komitmen organisasional sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatiannya terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi



Gambar 2. Diagram Jalur Hasil Analisis SEM Struktur *First Order*



Gambar 3. Diagram Jalur Hasil Analisis SEM Struktur *First Order Model Akhir*

serta kemajuan yang berkelanjutan. Begitu juga, Mayyer & Allen (1993), mengungkapkan bahwa komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya yang memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, maka loyalitas dosen terhadap Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan di Ja-

wa Timur akan ditentukan oleh pemimpin yang mampu memberi inspirasi, 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 pendidikan ke depan, pimpinan memiliki inovatif dalam berfikir dan bertindak dan pimpinan (mampu menentukan strategi

Tabel 5. Hasil Pengujian Goodness Of Fit Overall Model Akhir

Kriteria	Cut-of value	Hasil Model	Keterangan
Khi Kuadrat	Kecil	182.309	
p-value	≥ 0.05	0.053	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.192	Baik
GFI	≥ 0.90	0.924	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.896	Marginal *
TLI	≥ 0.95	0.977	Baik
CFI	≥ 0.95	0.982	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.030	Baik

Keterangan : * = Status marginal bila bernilai 0,80-0,90 (Wijanto, 2008)

Tabel 6. Hasil Analisis Regression Weight

Hubungan	Koefisien Jalur	C.r.	p-value	Keterangan
Komitmen_Org <-- Kep._Tranformasi	0,537	4,119	0,000	Signifikan
OCB <-- Kep._Tranformasi	0,106	1,610	0,107	Tidak Signifikan
Pemberdayaan_dos <-- Kep._Tranformasi	0,294	3,502	0,000	Signifikan
OCB <-- Komitmen_Org	0,535	3,231	0,001	Signifikan
OCB <-- Pemberdayaan_dos	0,327	3,871	0,000	Signifikan
Kinerja_Dosen <-- Komitmen_Org	0,146	0,049	0,961	Tdk Signifikan
Kinerja_Dosen <-- OCB	0,494	2,236	0,025	Signifikan
Kinerja_Dosen <-- Pemberdayaan_dos	0,251	2,106	0,035	Signifikan

Sumber: Data diolah, Tahun 2012

pencapaian tujuan organisasi, serta mampu meningkatkan rasa optimisme untuk menghadapi permasalahan pekerjaan. Hasil kajian ini menguatkan kajian yang dikemukakan oleh Raul Logomarsino dan Pablo Cardona (2003) bahwa perilaku kepemimpinan transaksional meningkatkan komitmen yang berkelanjutan dari pengikut dan menurunkan komitmen pertumbuhan, sedangkan kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen pertumbuhan dari pengikut dan juga komitmen normatif. Podsakoff, dkk (1996) bahwa secara keseluruhan, perilaku pemimpin transformasional berhubungan secara signifikan terhadap reaksi dan perilaku bawahan. Secara khusus hasil analisa menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan untuk mengartikulasikan visi, berhubungan dengan kepuasan, komitmen, kejelasan peran, dan *sportmanships*.

Hasil pengujian hipotesis tentang hubungan langsung antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* menghasilkan nilai Cr sebesar 1,610 dengan *p-value* sebesar 0.107. Karena *p-value* lebih besar dari signifikan statistik pada $\alpha = 5\%$, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa adanya hubungan langsung antara kepemimpinan transformasional dengan *OCB* tidak dapat diterima. Hal ini dapat dijelaskan bahwa *OCB* merupakan tindakan seseorang di luar kewajibannya, tidak memperhatikan kepentingan diri sendiri (Sloat, 1999), tidak membutuhkan deskripsi pekerjaan (*job description*) dan sistem imbalan formal, bersifat sukarela dalam bekerjasama dengan teman sekerja dan menerima perintah secara khusus tanpa keluhan (Organ

dan Konovski, 1989). Perilaku ini muncul karena perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan suatu yang lebih kepada organisasi. Perasaan sebagai anggota dan puas bila melakukan suatu yang lebih hanya terjadi jika dosen memiliki persepsi yang positif terhadap organisasinya. Perilaku-perilaku tersebut dilakukan seorang dosen dengan sendirinya tanpa adanya pengaruh dari pimpinan yang ada pada institusi tersebut. Hasil kajian ini menguatkan kajian yang dikemukakan oleh Sahertian (2010) bahwa pengaruh perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan maupun tugas terhadap kinerja peran ekstra (*OCB*) tidak signifikan. Utomo (2001) menunjukkan beberapa fenomena hubungan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional memiliki hubungan yang berbeda. Hubungan antara kepemimpinan transaksional dan *OCB* adalah langsung dan negatif, sedangkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *OCB* tidak terbukti memiliki hubungan langsung, namun dimediasi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Hasil pengujian hipotesis tentang hubungan langsung antara gaya kepemimpinan transformasional dengan pemberdayaan dosen menghasilkan nilai CR sebesar 3,502 dengan *p-value* sebesar 0.000. Karena *p-value* lebih kecil dari signifikan statistik pada $\alpha = 5\%$, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa adanya hubungan langsung antara kepemimpinan transformasional dengan pemberdayaan dosen dapat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa pemberdayaan dosen akan meningkat apabila pimpinan menerapkan kepemimpinan transformasional secara optimal.

Konsep pemberdayaan ini juga berarti bahwa seseorang akan mampu untuk berperilaku secara mandiri dan penuh tanggung jawab. Tindakan pemberdayaan mencakup strategi yang pada tingkatan yang paling rendah berupa peningkatan peranan karyawan 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). Berdasarkan uraian tersebut, menunjukkan bahwa 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 metransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Pada tataran ini, peran kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang berarti. Peran kepemimpinan transformasional 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 pendidikan ke depan, pimpinan memiliki inovatif dalam berfikir dan bertindak dan pimpinan (mampu menentukan strategi pencapaian tujuan organisasi, serta mampu meningkatkan rasa optimisme untuk menghadapi permasalahan pekerjaan. Hasil kajian ini menguatkan kajian yang dikemukakan oleh Lo dan Run (2010) menunjukkan bukti kepemimpinan transformasional akan mampu memotivasi bawahan untuk melakukan pekerjaan sesuai harapan. Begitu juga, Ahn dan Kwon (2005) menyimpulkan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap pemberdayaan karyawan.

Hasil pengujian hipotesis tentang hubungan langsung antara komitmen organisasional dengan *OCB* menghasilkan nilai C_r sebesar 3,231 dengan p -value sebesar 0.001. Karena p -value lebih kecil dari signifikan statistik pada $\alpha = 5\%$, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa adanya hubungan langsung antara komitmen organisasional dengan *OCB* dapat diterima. Hal ini dapat dijelaskan bahwa komitmen organisasional sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi

mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan dengan memiliki rasa bangga menjadi bagian dari institusi yang ditunjukkan kepada orang lain, memiliki kepedulian terhadap nasib kemajuan institusi, merasa bersyukur dan gembira bekerja pada institusi dan akan bekerja sungguh-sungguh melampaui target yang ditetapkan pimpinan akan dipengaruhi oleh sikap dari dosen yang dicerminkan melalui *OCB*. Pada kondisi ini, seorang dosen yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap institusi akan memiliki perilaku dari pekerja yang melebihi tugas formalnya dan memberikan kontribusi pada keefektifan organisasi dengan bersedia secara sukarela untuk menolong orang lain dalam mengatasi masalah yang terkait dengan pekerjaan, bersedia untuk bersikap toleran terhadap kesulitan dan beban yang tak terhindarkan didalam pekerjaan tanpa mengeluh dan bersedia untuk ikut serta dalam rapat, berdebat tentang kebijakan dan memperjuangkan kepentingan organisasi walaupun harus mengorbankan kepentingan pribadi. Komitmen organisasional dapat digunakan untuk memprediksi aktivitas profesional dan perilaku kerja (Meyer *et al*, 1993), karena komitmen organisasional adalah suatu sikap positif seseorang terhadap organisasi. Sikap ini akan mendorong seseorang untuk berperilaku positif, disiplin dalam bekerja, mentaati kebijakan dan peraturan organisasi, menjalin hubungan baik dengan rekan kerja, serta meningkatkan prestasi kerja. Dengan demikian, mengetahui dan memahami komitmen organisasional dapat digunakan sebagai dasar untuk memprakirakan perilaku kerja yang akan ditunjukkan oleh individu. Hasil kajian ini menguatkan kajian yang dikemukakan oleh Schappe (1998) bahwa komitmen organisasi merupakan prediktor *OCB* yang lebih signifikan dibandingkan kepuasan kerja, begitu juga Meyer dkk. (1993) menemukan adanya hubungan yang signifikan antara komitmen afektif dan *OCB*. Debora dan Seniati (2004) menemukan bukti bahwa *trait* kepribadian dan komitmen organisasi berpengaruh cukup besar terhadap *OCB* di Indonesia.

Hasil pengujian hipotesis tentang hubungan langsung antara pemberdayaan dosen dengan *OCB* menghasilkan nilai C_r sebesar 3,871 dengan p -value sebesar 0.000. Karena p -value lebih kecil dari signifikan statistik pada $\alpha = 5\%$, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa adanya hubungan langsung antara pemberdayaan dosen dengan *OCB* dapat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik pemberdayaan terhadap dosen yang dilakukan pimpinan maka akan memperkuat *OCB* dosen. Pemberdayaan pada dasarnya merupakan sebuah proses motivasional dari

pengalaman individu agar merasa lebih diberdayakan (mampu), meskipun banyak orang terfokus pada pembahasan tentang pemberdayaan pada atribut situasional atau praktek-praktek manajemen yang menunjukkan apa yang sebuah organisasi dapat atau seharusnya lakukan untuk menghargai kerja dan “melepaskan potensi tersembunyi” (Corsun dan Enz, 1999). Hal ini dapat dijelaskan bahwa 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 metransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Pada kondisi ini, dengan pemberdayaan dosen maka dosen akan memiliki perilaku dari pekerja yang melebihi tugas formalnya dan memberikan kontribusi pada keefektifan organisasi dengan tidak segan memberi penjelasan tentang berbagai informasi yang berkaitan dengan tugas kepada rekan kerja, selalu terlibat dalam kegiatan yang ada pada program studi dan selalu membantu mengatur kebersamaan dalam program studi, serta menerima kritikan terhadap tindakan yang dilakukan dan kritikan tersebut digunakan untuk evaluasi perbaikan. Hasil kajian ini menguatkan kajian yang dikemukakan oleh Bogler dan Anit Somech (2004) bahwa persepsi guru tentang tingkat pemberdayaan secara signifikan berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hasil pengujian hipotesis tentang hubungan langsung antara komitmen organisasional dengan kinerja dosen menghasilkan nilai CR sebesar 0,049 dengan *p-value* sebesar 0.961. Karena *p-value* lebih besar dari signifikan statistik pada $\alpha = 5\%$, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa adanya hubungan langsung antara komitmen organisasional dengan kinerja dosen tidak dapat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa tingginya komitmen organisasional dosen tidak dapat menjelaskan kinerja dosen secara langsung. Kajian ini dapat diinterpretasikan bahwa tingginya sikap maupun hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang dosen dalam melaksanakan tugasnya melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat tidak dipengaruhi oleh komitmen organisasional. Hal ini karena kinerja (*performance*) dosen akan meningkat, dibutuhkan seorang dosen yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat

ini, tugas makin sering dikerjakan dalam tim, fleksibilitas sangatlah penting. Institusi menginginkan seorang dosen yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Peningkatan hasil kerja dosen timbul bukan karena adanya komitmen yang tinggi dari para dosen terhadap institusi seperti bangga menjadi bagian dari institusi, memiliki kepedulian terhadap nasib kemajuan institusi, merasa bersyukur dan gembira bekerja pada institusi ini. Hasil kajian ini bertolak belakang dengan yang dikemukakan oleh Meyer *et al*, (1993) bahwa komitmen organisasional dapat digunakan untuk memprediksi aktivitas profesional dan perilaku kerja, karena komitmen organisasional adalah suatu sikap positif seseorang terhadap organisasi. Sikap ini akan mendorong seseorang untuk berperilaku positif, disiplin dalam bekerja, mentaati kebijakan dan peraturan organisasi, menjalin hubungan baik dengan rekan kerja, serta meningkatkan prestasi kerja. Dengan demikian, mengetahui dan memahami komitmen organisasional dapat digunakan sebagai dasar untuk memperkirakan perilaku kerja yang akan ditunjukkan oleh individu. Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan. Ketidaksiapan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Meyer *et al*, (1993) dan Luthans (2006) karena faktor status individu dan karakteristik pekerjaan yang dilakukan. Dimana subjek yang diteliti adalah dosen yang berstatus Pegawai Negeri Sipil, dan masalah yang dihadapi kebanyakan perguruan tinggi khususnya perguruan tinggi negeri adalah cukup banyaknya dosen yang melakukan kegiatan di luar kampus (*moonlighting*) demi mencukupi kebutuhan finansial. Selain itu, dari pekerjaan yang dilakukan terbatas pada empat aspek, yakni (1) melaksanakan pendidikan dan pengajaran, (2) melaksanakan penelitian, (3) melaksanakan pengabdian pada masyarakat dan (4) unsur penunjang kegiatan dosen.

Hasil pengujian hipotesis tentang hubungan langsung antara OCB dengan kinerja dosen menghasilkan nilai Cr sebesar 2,236 dengan *p-value* sebesar 0.025. Karena *p-value* lebih kecil dari signifikan statistik pada $\alpha = 5\%$, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya hubungan langsung antara OCB dengan kinerja dosen dapat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja dosen akan semakin baik apabila dosen memiliki OCB yang kuat. Berdasarkan hasil analisis statistik inferensial ditemukan bukti bahwa OCB ber-

hubungan langsung dengan kinerja dosen. Kajian ini dapat diinterpretasikan bahwa tingginya sikap maupun hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang dosen dalam melaksanakan tugasnya melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat dipengaruhi oleh *OCB*. Pada kondisi ini, kinerja dosen akan meningkat apabila dosen memiliki perilaku dari pekerja yang melebihi tugas formalnya dan memberikan kontribusi pada keefektifan organisasi dengan bersedia secara sukarela untuk menolong orang lain dalam mengatasi masalah yang terkait dengan pekerjaan, bersedia untuk bersikap toleran terhadap kesulitan dan beban yang tak terhindarkan di dalam pekerjaan tanpa mengeluh dan bersedia untuk ikut serta dalam rapat, berdebat tentang kebijakan dan memperjuangkan kepentingan organisasi walaupun harus mengorbankan kepentingan pribadi. Hasil kajian ini menguatkan kajian yang dikemukakan oleh Robbins (2006:31) mengemukakan bahwa *OCB* merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Robbins dan Judge (2008:40), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *OCB* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Podsakoff, dkk (1997) dalam kajiannya menemukan bukti bahwa karyawan yang memiliki perilaku menolong dan sikap sportif akan menghasilkan produktifitas kerja yang optimal baik secara kuantitas maupun kualitas.

Hasil pengujian hipotesis tentang hubungan langsung antara pemberdayaan dosen dengan kinerja dosen menghasilkan nilai C_r sebesar 2,106 dengan p -value sebesar 0.035. Karena p -value lebih kecil dari signifikan statistik pada $\alpha = 5\%$, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa adanya hubungan langsung antara pemberdayaan dosen dengan kinerja dosen dapat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan pimpinan untuk mengelola pemberdayaan terhadap dosen secara maksimal akan memperkuat *OCB* dosen. Kajian ini dapat diinterpretasikan bahwa tingginya sikap maupun hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang dosen dalam melaksanakan tugasnya melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat dipengaruhi oleh pemberdayaan dosen. Pada kondisi ini, dengan kinerja dosen akan meningkat apabila dosen memiliki keyakinan yang kuat didalam menentukan bagaimana melakukan setiap aktifitas pekerjaan dan memiliki keyakinan mampu mengambil keputusan sendiri tentang bagaimana melakukan setiap aktifitas pekerjaan.

Selain itu, dosen memiliki kemampuan (kompetensi) sendiri untuk mengerjakan setiap pekerjaan dan memiliki kemampuan dalam menerapkan metode pembelajaran yang tepat sesuai dengan kompetensi mata kuliah yang diasuh. Hasil kajian ini menguatkan kajian yang dikemukakan oleh Ahn dan Kwon (2005) bahwa pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja. Thomas dan Veltahouse (1990) berargumentasi 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.

SIMPULAN & SARAN

Simpulan

Berdasarkan pada hasil analisis data serta pembahasannya yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut. (1) Hasil penelitian menemukan bahwa kinerja dosen secara langsung dapat ditingkatkan melalui *OCB* dan pemberdayaan dosen dan secara tidak langsung dari kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional. (2) *OCB* dosen akan semakin menguat apabila pemberdayaan dosen, komitmen organisasional dosen semakin meningkat. (3) Peranan kepemimpinan transformasional berpengaruh dominan terhadap komitmen organisasional dosen.

Saran

Sesuai dengan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah disampaikan sebelumnya, maka dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut. (1) Bagi Pimpinan Poltekkes, yaitu dengan melakukan implementasi kepemimpinan transformasional. (2) Dosen Poltekkes, yaitu dengan membentuk *OCB* dan memperoleh pemberdayaan. (3) *Badan Pengembangan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia* (BPP-SDM), adalah dengan membuat kebijakan untuk evaluasi kinerja dosen Poltekkes. (4) Peneliti lain dapat melakukan kajian dengan variabel lingkungan kerja maupun kompensasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Ahn, J. Ho. & Kwon, S. 2005. *The Effect of CIO's Transformational Leadership on Empowerment and Leadership Performance: An Analysis Using Structural Equation Modeling*. BK21 University Educational Reform Fund of SNU.
- Ary, D. Jacobs, L. Cheser., & Razaviceh. A. 1985. *Introduction to Research in Education*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Awan & Mahmood. 2010. *Relationship among leadership style, organizational culture and employee commitment in university libraries*. Library Management, Vol. 31 No. 4/5, pp. 253-266.
- Bogler, R. & Somech, A. 2004. *Influence Of Teacher Empowerment On Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment And Organizational Citizenship Behavior In Schools*. Teaching and Teacher Education, 20, pp. 277-289.
- Corsun, L. David. & Enz, A. Cathy. 1999. *Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect Of Support-Based Relationships*. Human Relations, 52(2), 205-224.
- Debora, P. Eflina & Seniati, A. Nina Liche. 2004. *Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour*, Makara, Sosial Humaniora, Vol. 8 No.3, pp. 105-111.
- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Edisi Pertama, Universitas Diponegoro, Semarang. Edisi Kedua, Universitas Diponegoro.
- Gay, L. R. 1990. *Educational Research: Competencies for Analysis and Application*. Third edition. New York: Macmillan Publishing Company.
- Koh, L. William., Steers, M. Richard., & Terborg, R. James. 1995. *The Effects Of Transformational Leadership On Teacher Attitudes And Student Performance In Singapore*. Journal of Organizational Behavior, 16(4), 319 - 333.
- Lee, J. 2005. *Effects Of Leadership And Leader-Member Exchange On Commitment*. Journal Leadership & Organization Development, Vol. 26 No. 8, pp. 655-672.
- Lo, M. Chiun. Ramayah, T & Run, C. Ernest. 2010. *Does Transformational Leadership Style Foster Commitment to Change? The Case of Higher Education in Malaysia*. Procedia social and behavioral sciences 2 5384-5388.
- Logomarsino, M. Raul, & Cardona, P. 2003. *Relationship Among Leadership, Organizational Commitment, and OCB in Uruguayan Health Institutions*, IESE Research Papers D/494: 1-22.
- Luthans, F. 2006. *Organizational Behavior*, Ninth Edition. Boston. McGraw Hil.
- Meyer, P. Jhon, & Allen, J. Natalie. 1990. *The Measurement and Antecedent of Affective and Normative Commitment to the Organization*, Journal of Accoupanational Psychology, 63 p. 1-18.
- Meyer, P. Jhon, & Allen, J. Natalie. 1993. *Commitment in the Workplace: Theoriy, research and Application*, Thousand Oaks: CA Sage Publications.
- Podsakoff, M. Phillip., Ahearne, M. & Mackenzie, B. Scott. 1997. *Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance*. Journal of Applied Psychology, 82 (2) : 262-270.
- Raul, Lagomarsino & Cardona, Cardona. 2003. *Relationship among Leadership, Organizational Commitment, dan OCB in Uruguayan Health Institutions*. Working Papers, 494, 1-22.
- Robbins, P. Stephen & Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas. Jakarta. Penerbit Salemba Empat.
- Schappe, P. Stephen. 1998. *The Influence Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Fairness Perceptions On Organizational Citizenship Behavior*, The Journal of Psychology, 132, 277-290.
- Sloat, K. 1999. *Organizational Citizenship : Does Your Firm Inspire Employees to be Good Citizens? . Professional Safety*.
- Thomas & Velthouse. 1990. *Cognitive Elements of Empowerment: an Interpretative Model of Intrinsic Task Motivation*, Academy of Management Review, Vol:15, p: 4-666.
- Utomo, K. Wahyu. 2001. *Kecendrungan Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional, dan Hubungannya Dengan Organizational Citizenship Behavior, Komitmen dan Kepuasan Kerja*, Thesis. Yogyakarta, Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada.
- Wignyowiyoto, S. 2002. *Leadeship-Followership : Hubungan Dinamis Kepemimpinan-Keanakbuahan Sebagai Kunci Sukses Organisasi*. Jakarta. Penerbit PPM.