

Analisis Pengaruh Kepemimpinan Abdi, Budaya Organisasi ,Perilaku Kewargaan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Institut Sains dan Teknologi Al Kamal.

M. Zukrianto
Arifin Siagian
Arif.agian@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the influence of leadership style of servant, organizational culture, and organizational citizenship behavior on employee performance at the Kamal Institute of Science and Technology, and to analyze the most dominant variables affecting employee performance at the Kamal Institute of Science and Technology. While the method of analysis used in this study is descriptive analysis, validity and reliability analysis, multiple linear regression analysis, hypothesis testing and coefficient of determination. The results showed that the leadership of the servant, organizational culture and organizational citizenship behavior had positive and significant influence, while the leadership variable of the servant had a dominant influence in improving the performance of the employees at the Institute of Science and Technology Al Kamal, this is because with the leadership of the servants, it can motivate Employees and create a conducive working climate, so it can affect the improvement of employee performance, especially at the Institute of Science and Technology Al Kamal.

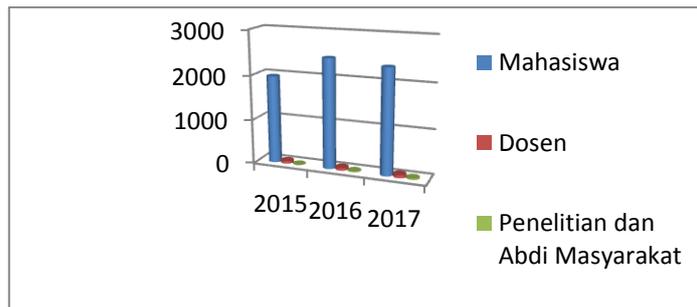
Keywords: Konsepti Abdi, Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance.

Latar Belakang

Pendidikan adalah kunci pembangunan di Indonesia, begitu pentingnya pendidikan bagi rakyat Indonesia maka diharapkan sehingga semakin tinggi pendidikan yang dapat dicapai dapat mempengaruhi tingkat kesejahteraan bangsa Indonesia. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) Persatuan Bangsa-Bangsa melalui United Nation Development Program (UNDP) mengukur Indeks Pembangunan Manusia (IPM) disuatu negara, salah satunya dengan indeks pendidikan yang diukur dari rata-rata lamanya bersekolah. Ini berarti tantangan bagi pengelola pendidikan tinggi agar dapat memberikan pengajaran yang berkualitas. Untuk memberikan pengajaran yang berkualitas diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kinerja baik dan dapat bekerja sama meningkatkan mutu kelulusan sarjana yang lebih baik.

Permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam organisasi selalu menuntut untuk diperhatikan, sebab secanggih apapun teknologi yang dipergunakan dalam suatu organisasi serta sebesar apapun modal organisasi, karyawan dalam organisasilah pada akhirnya yang menjalankan. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa didukung dengan kualitas yang baik dari pegawai dalam melaksanakan tugasnya, maka keberhasilan organisasi tidak tercapai serta kontribusi pegawai pada suatu organisasi akan menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi.

Sebagai organisasi pendidikan tinggi yang ingin ikut berperan aktif dalam hal peningkatan kualitas pendidikan tinggi, Institut Sains dan Teknologi Al Kamal (ISTA) merupakan perguruan tinggi yang berdiri sejak tahun 1989 di Jakarta memiliki 8 (delapan) Program studi dengan (2)Fakultas yaitu : Fakultas Sains dan Teknologi dengan Program Study : Teknik Kimia, Teknik Sipil, Teknik Mesin, Teknik Industri dan Farmasi sedangkan Fakultas Teknik Informatika dan Komunikasi Visual dengan Program Study, Teknik Informatika, Sistem Informasi dan Desain Komunikasi Visual. Akan tetapi kinerja karyawan (dosen dan tenaga kependidikan) masih sangat jauh dari standart yang di tetapkan oleh Kementrian Pendidikan Tinggi, rasio dosen terhadap mahasiswa masih tinggi karena sedikitnya dosen tetap yang berpendidikan S2 dan S3 di tambah kurangnya minat melakukan pengabdian masyarakat, melakukan penulisan dan penelitian untuk keperluan publikasi ilmiah dari para dosen sehingga jenjang pangkat akademik tidak banyak dimiliki oleh dosen ISTA.



Tabel .1 2017 sampai dengan bulan Maret

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Douglas (Mariam 2009:1) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (job performance) yang tinggi. Kinerja karyawan merupakan olah pikir dan tenaga seorang karyawan terhadap suatu pekerjaan yang berwujud, dapat dihitung jumlahnya selain hal tersebut juga bidang tidak terwujud serta dihitung misalnya ide atau inovasi untuk memecahkan suatu masalah.

Hal ini juga sependapat dengan yang dikatakan Mangkunegara (2008:67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job Performance* atau *actual Performance* yakni prestasi kerja atau prestasi yang ingin dicapai. Di sebuah organisasi pendidikan dalam operasionalnya dibutuhkan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau sekelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Interaksi antara atasan dengan bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas kinerja dosen dan tenaga kependidikan dan seorang pimpinan akan berpandangan positif terhadap bawahannya. Ini berarti bawahannya akan merasa mendapat dukungan dan motivasi dari pimpinan. Hal ini meningkatkan rasa hormat bawahan pada atasan sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan atasan mereka.

Salah satu kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan diatas adalah kepemimpinan abdi (Servant Leadership). Kepemimpinan abdi digambarkan sebagai kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati yang berkehendak untuk melayani. Orientasi kepemimpinan abdi adalah untuk melayani pengikut dengan standart moral spiritual. Menurut Max Depree, dalam bukunya *The Art of Leadership* mengatakan bahwa kepemimpinan pelayan adalah "Respek terhadap orang lain. Hal ini diawali dengan mengerti bahwa setiap manusia memiliki kemampuan yang berbeda. Perbedaan ini menuntut kita untuk dapat menumbuhkan rasa saling percaya.

Para pemimpin abdi biasanya menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas utama dan memperlakukannya sebagai rekan kerja, sehingga kedekatan diantara keduanya sangatlah erat karena saling terlibat satu sama lain. Perilaku kepemimpinan abdi antara lain mendengarkan pendapat dari anak buahnya (*altruistic calling*), menyembuhkan rasa emosional yang sedang bergejolak pada bawahannya (*emotional healing*), bijaksana dalam mengambil keputusan (*wisdom*), lebih mengutamakan tindakan-tindakan persuasif (*persuasive mapping*) dari pada otoritas posisional seseorang (*organizational stewardship*). Selain itu diperlukannya kemampuan untuk terjun langsung didalam organisasi untuk mendorong karyawannya untuk dapat terus berkembang.

Agar kepemimpinan Abdi dapat memiliki dampak yang positif dalam organisasi, maka diperlukan, unsur dinamis yang ada pada tempat dimana ia bekerja yaitu Budaya Organisasi. Budaya organisasi memiliki dua atribut berbeda, pertama adalah intensitas yaitu batas atau tahap-tahap ketika para anggota organisasi unit sepakat atas norma-norma, nilai-nilai atau isi budaya yang berhubungan dengan organisasi atau unit tersebut. Kedua adalah integritas yaitu batas atau tahap ketika unit yang ada dalam satu organisasi ikut serta memberikan budaya yang umum. Kedua atribut tersebut cukup menjelaskan ada budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku anggota dan pelaksana budaya organisasi juga dipengaruhi oleh budaya yang dibawa masing-masing pribadi dalam organisasi. Perguruan tinggi sebagai suatu organisasi, memiliki budaya sendiri yang dibentuk dan dipengaruhi oleh nilai-nilai persepsi, kebiasaan, kebijakan pendidikan dan perilaku orang yang ada didalamnya.

Budaya perguruan tinggi seharusnya menunjukkan kapabilitas yang sesuai dengan prinsip-prinsip kemanusiaan. Budaya perguruan tinggi harus disadari oleh seluruh konstituen sebagai asumsi dasar yang dapat membuat perguruan tinggi tersebut memiliki citra yang mengembangkan *stakeholders*. Oleh sebab itu semua individu memiliki proses yang sama untuk citra melalui

performance yang merujuk pada budaya perguruan tinggi yang efektif. Budaya organisasi mengacu pada visi pendiriannya yang dipengaruhi oleh cita-cita internal dan tuntutan eksternal yang meliputinya. Colquitt, Lepine, dan Wesson mengatakan "Organizational Culture as the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms, and values that shapes the attitudes and behaviors of its employee (Budaya organisasi merupakan pengetahuan sosial organisasi yang berkaitan dengan aturan-aturan, norma-norma, dan nilai-nilai yang mengukur sikap dan perilaku para pegawai (Colquitt: 2009).

Antara kepemimpinan dengan budaya organisasi memiliki hubungan yang sangat erat dan sangat tergantung. Karena setiap aspek kepemimpinan akhirnya membentuk budaya organisasi. Hal ini dapat terlihat bila memasuki suatu kantor atau organisasi akan berbeda dengan kantor atau organisasi lain yang memiliki pimpinan berbeda. Fenomena yang kita dapat dari suatu organisasi seperti: etos kerja karyawan, *teamwork*, kesejukan, ketenangan, kenyamanan, keramahtamahan, sikap, integritas, dan lain lain. Di mana semua itu menggambarkan kepemimpinan yang ada dalam organisasi tersebut dan juga menggambarkan budaya yang ada dalam organisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa melihat kepemimpinan suatu organisasi sama dengan melihat budaya yang ada dalam organisasi tersebut.

Untuk mencapai hal tersebut diatas diperlukan kontribusi dari dosen dan tenaga kependidikan, kontribusi yang berkaitan dengan kerelaan untuk ikut berperan aktif dalam membentuk budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi, peran aktif yang tidak berhubungan langsung dengan kewajiban formal diartikan sebagai Perilaku Kewargaan organisasi (Organizational Citizen Behavior). Menurut Aldag dan Resckhe, (1997), *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku social yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Bagi seseorang yang memiliki perilaku tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun sikap konstruktif yang ditunjukkan dosen dan tenaga kependidikan melalui perilaku kewargaan organisasi akan memberikan penilaian positif atas penugasan dan promosi. Perilaku ini berkembang sejalan dengan seberapa besar perhatian organisasi pada tingkat kesejahteraan dosen dan tenaga kependidikan dan penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka.

Dosen dan tenaga kependidikan yang mempunyai persepsi yang baik terhadap organisasinya juga akan berperilaku menolong atau *helping behavior*, merupakan bentuk perilaku sukarela individu untuk menolong individu lain atau untuk mencegah terjadinya permasalahan yang terkait dengan pekerjaan. Dan juga perilaku yang memiliki kemauan dan keinginan untuk menerima atau memiliki toleransi terhadap ketidaknyamanan yang muncul. Memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi dengan menampilkan *image* positif tentang organisasi, membela organisasi dari ancaman eksternal dan mendukung tujuan organisasi. Mematuhi segala peraturan, prosedur dan regulasi organisasi meskipun tidak ada pihak yang mengawasi. Memiliki prakarsa yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik bahkan melampaui standar yang ditetapkan. Memiliki komitmen kepada organisasi secara makro atau keseluruhan seperti menghadiri pertemuan, menyampaikan pendapat atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Melakukan pengembangan diri dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sendiri dengan mengikuti kursus, pelatihan, seminar atau mengikuti perkembangan terbaru dari bidang yang dikuasai.

Dalam usaha menumbuhkan dan mengoptimalkan perilaku kewargaan organisasi di perguruan tinggi di perlukan adanya dorongan, semangat, bimbingan dan arahan pimpinan mereka. Hal ini merupakan modal yang sangat penting, sehingga hampir setiap tindakan dan kebijakan yang diambil seorang pemimpin mempunyai dampak yang positif dan negatif bagi bawahan yang dipimpin nya. Seorang pemimpin harus dapat memberikan semangat dan bimbingan kepada bawahannya sehingga dalam melaksanakan tugasnya dosen dan tenaga kependidikan memiliki efektivitas kerja yang tinggi dan diharapkan mampu memberikan hasil yang memuaskan bagi perguruan tinggi maupun dosen dan tenaga kependidikan itu sendiri.

Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan dapat diidentifikasi masalah yang ada pada Institut Sains dan Teknologi Al Kamal (ISTA) adalah :

1. Kepemimpinan Rektor belum optimal karena dalam kurun waktu kurang dari 4 (empat) tahun terjadi 3 (tiga) kali penggantian rektor.

2. Belum terciptanya budaya kerja yang positif di ISTA, kurang nya inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan sehingga banyak target pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu .
3. Belum sempurna terbentuk perilaku kewargaan organisasi pada dosen dan tenaga kependidikan, masih ada nya ego sektoral pada masing-masing bagian atau program studi sehingga koordinasi antar bagian tidak berjalan dengan baik.
4. Lingkungan kerja yang belum kondusif, masih ada nya permasalahan hukum di yayasan yang menaungi ISTA membuat efek psikologis yang meresahkan bagi dosen dan tenaga kependidikan.
5. Belum maksimalnya kinerja karyawan (dosen dan tenaga kependidikan) untuk memenuhi kewajiban Tri Dharma ini terlihat pada sedikitnya publikasi ilmiah dan pengabdian masyarakat dari para dosen .
6. Belum terpenuhinya rasio dosen yang ideal 1:30 terhadap jumlah mahasiswa.

Perumusan Masalah

Dari berbagai uraian latar belakang tersebut diatas maka masih banyak yang perlu diperbaiki untuk memperhatikan kinerja karyawan , dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Apakah terdapat pengaruh antara Kepemimpinan Abdi terhadap Kinerja Karyawan ?
- b. Apakah terdapat pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan ?
- c. Apakah terdapat pengaruh antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan ?
- d. Apakah terdapat pengaruh antara Kepemimpinan Abdi, Budaya Organisasi dan Perilaku Kewargaan Organisasi secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan ?

Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

- a. Mengetahui dan menganalisis pengaruh antara Kepemimpinan Abdi dengan Kinerja Karyawan.
- b. Mengetahui dan menganalisis pengaruh antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan.
- c. Mengetahui dan menganalisis pengaruh antara Perilaku Kewargaan Organisasi dengan Kinerja Karyawan.
- d. Mengetahui dan menganalisis pengaruh antara Kepemimpinan Abdi, Budaya Organisasi dan Perilaku Kewargaan Organisasi secara bersama-sama dengan Kinerja Karyawan?

Kerangka Teori

Kinerja

Kinerja adalah suatu konstruk multidimensional yang sangat kompleks, dengan banyak perbedaan dalam arti tergantung pada siapa yang sedang mengevaluasi, bagaimana dievaluasi dan aspek apa yang dievaluasi. Perusahaan harus senantiasa berubah untuk mengembangkan efektivitasnya. Perubahan tersebut ditunjukkan untuk menemukan atau mengembangkan cara menggunakan sumber daya yang ada dan kapabilitas untuk meningkatkan kemampuan menciptakan nilai dan meningkatkan kinerja. Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab Mangkunegara (200:67) , (Jones dalam Lako,2004). Rivai (2005) menyatakan bahwa : “Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan”. Menurut Soeprihanto (2001), kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai standar target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Sedangkan menurut Mathis dan Jakson (2002), kinerja adalah apa yang dilakukan karyawan, sehingga ada yang mempengaruhi kombinasi karyawan suatu organisasi antara lain :

1. Kuantitas out put
2. Kualitas out put
3. Jangka waktu out put
4. Kehadiran ditempat kerja
5. Sikap koperatif

Jadi kinerja mempunyai pengertian yang cukup luas dari ilmu pengetahuan, teknologi dan taktik manajemen yaitu suatu filosofi dan sikap mental yang timbul dan motivasi yang kuat dari lingkungan kerja secara terus menerus. Dari pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kualitas dan kuantitas pekerjaan hariini harus lebih baik dari pada hari kemarin, dan hari esok harus lebih baikdari hari ini.

Masalah penilaian kinerja seringkali menjadi masalah yang membingungkan bagi manajer dan supervisor. Di satu sisi, penilaian kinerja merupakan tugas yang paling penting dan dibutuhkan untuk proses evaluasi, namun di sisi lain masih banyak manajer yang gagal menerapkan dengan baik.

Penilaian kinerja dapat juga berfungsi sebagai upaya mengumpulkan informasi tentang penetapan kompensasi dan kemungkinan promosi serta pelatihan dan pengembangan karyawan. Penilaian kinerja yang efektif dapat mempengaruhi dua hal, yaitu kuantitas dan kualitas kerja. Hal yang lebih penting dari tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui keadaan ketrampilan dan kemampuan setiap karyawan yang rutin.
2. Sebagai penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan kuantitas dan kualitas kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin.
4. Mendorong terciptanya hubungan harmonis antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya prestasi kerja karyawan

Pengertian Karyawan

Dalam suatu organisasi pendidikan tinggi karyawan adalah terdiri dari dosen dan tenaga kependidikan . Berdasarkan Pasal 7 ayat (1) dalam (UU RI No. 14 tahun 2005), profesi guru dan 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 pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia;
3. memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan 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.

Kedudukan dosen sebagai tenaga profesional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) dalam (UU RI No. 14 tahun 2005) berfungsi untuk meningkatkan martabat dan peran dosen sebagai agen pembelajaran, pengembang ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta pengabdian kepada masyarakat berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.

Menurut E. Mulyasa menyatakan pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Dri Atmaka menyatakan pendidik adalah orang yang bertanggung jawab untuk memberikan bantuan kepada siswa dalam pengembangan baik fisik dan spiritual.

Menurut UU No. 20 tahun 2003 Tenaga Kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.

Yang termasuk kedalam tenaga kependidikan di perguruan tinggi yaitu :

1. Laboran
2. Tenaga Administrasi
3. Pustawakawan
4. Dan lainnya

Proses perkuliahan tidak dapat berjalan dengan baik tanpa bantuan dari tenaga kependidikan bahkan keberadaan tenaga kependidikan akan mempengaruhi dari kinerja dan akreditasi perguruan tinggi tersebut.

Semua jenis sumberdaya manusia atau tenaga kependidikan tersebut penting untuk dibahas dalam kajian ini karena sangat bermanfaat tidak saja untuk kepentingan dalam pengembangan keilmuan atau dalam bidang teoritik akademik, tetapi yang lebih penting adalah untuk kepentingan praktis dalam rangka dapat berkontribusi pelaksanaan pengembangan tenaga kependidikan. Memang demikianlah kenyataannya sumber daya manusia tersebut dalam segala fungsi dan perannya sangat penting bagi pencapaian tujuan suatu organisasi termasuk dalam bidang pendidikan.

Faktor – Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Menurut Davis dalam Karyantoro (2004), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan ketrampilan dalam mengerjakan pekerjaan, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang

diharapkan. Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja (Mc Clelland, 1987). Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja yang tinggi. Selain ditentukan oleh kemampuan dan motivasi. Robbin (2001) menambahkan dimensi baru yang menentukan kinerja seseorang yaitu kesempatan. Menurutnya, meskipun seseorang bersedia (motivasi) dan mampu (kemampuan). Mungkin ada rintangan yang menjadi kendala kinerja seseorang yaitu kesempatan yang ada, mungkin berupalingkungan kerja tidak mendukung, peralatan, pasokan bahan, rekan kerja yang tidak mendukung prosedur yang tidak jelas dan sebagainya

Mengidentifikasi dan Mengukur Kinerja

Kinerja pada dasarnya hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini, karyawan bisa belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informasi, seperti komentar-komentar yang baik dari mitra kerja. Namun demikian, penilaian kinerja mengacu pada sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat kehadiran. Beberapa faktor-faktor penilaian yang digunakan perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Mutu hasil kerja
2. Volume hasil kerja
3. Pengetahuan/keterampilan teknis
4. Kemampuan mengorganisasi pekerjaan
5. Kehadiran tepat waktu
6. Kepemimpinan
7. Kerjasama
8. Inisiatif

Dimensi Kinerja Karyawan

Berdasarkan pendapat Simamora (Mangkunegara, 2009: 14) yang mengatakan bahwa kinerja (performance) dipengaruhi oleh tiga faktor atau dimensi, yaitu faktor/dimensi individual (atribut individu), faktor/dimensi psikologis (upaya kerja atau work effort) dan faktor/dimensi organisasi (dukungan organisasi).

Dengan pendapat tersebut, dirangkai suatu definisi konseptual variabel penelitian bahwa kinerja adalah sebagai hasil-hasil yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas yang telah diembankan kepadanya, baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, yang meliputi atribut individu, upaya kerja (work effort) dan dukungan organisasi.

Definisi konseptual ini diturunkan menjadi tiga dimensi kajian sebagai berikut:

1. Dimensi atribut individu,
2. Dimensi upaya kerja (work effort), dan
3. Dimensi dukungan organisasi.

Dimensi atribut kinerja karyawan memiliki indikator-indikator: (1) Kemampuan, (2) Keahlian, (3) Latar belakang,. Dimensi upaya kerja (work effort) memiliki indikator-indikator: (4) Persepsi, (5) Attitude, (6) Personality (7) Pembelajaran (8) Motivasi (9) Sumber Daya (10) Kepemimpinan (11) Penghargaan (12) Struktur Organisasi

Kepemimpinan Abdi

Seperti cabang ilmu pengetahuan lainnya, ilmu kepemimpinan mempunyai banyak teori, dimana jumlah teorinya juga bertambah dan berkembang dari masa kemasa. Penelitian dalam bidang kepemimpinan menghasilkan teori kepemimpinan baru. Salah satu kelompok teori kepemimpinan adalah teori kepemimpinan umum yang membahas bagaimana pemimpin mempengaruhi pengikutnya. Teori kepemimpinan umum atau general *leadership theory* yaitu teori yang membahas kepemimpinan sebagai fenomena komprehensif, mencakup semua aspek kepemimpinan.

Teknik-teknik mempengaruhi adalah apa yang dipergunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya. Teori ini membahas teori kepemimpinan transaksional, teori kepemimpinan transformasional, teori kepemimpinan situasional, teori kepemimpinan birokrasi, teori kepemimpinan spritual, teori kepemimpinan primal dan teori kepemimpinan abdi. Kata “pelayan” dan “pemimpin” sering dianggap sebagai sesuatu yang berlawanan. pada saat keduanya digabungkan untuk kemudian membentuk satu kesatuan dalam suatu acara yang kreatif dan berarti, maka lahirlah sebuah paradoks ; lahirlah konsep kepemimpinan Pelayan. Kepemimpinan Abdi atau

Servant Leadership dikemukakan pertama kali oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1977. Kepemimpinan Abdi atau Servant Leadership dimulai dengan perasaan alami bahwa seseorang pertama-tama ingin melayani.

Seorang pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang mampu menghadirkan pemenuhan kepentingan pribadi dan golongan tertentu, tetapi memiliki kemampuan untuk memnuhi dan mewujudkan kepentingan publik, kepentingan masyarakat yang lebih luas. Seorang pemimpin yang lebih melayani para pengikutnya, ia akan menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas utama dan memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja. Tujuan organisasi hanya akan dapat dicapai dalam bisnis pengembangan jangka panjang, yaitu dengan cara memfasilitasi pertumbuhan pengembangan dan kesejahteraan individu-individu yang menjadi anggota organisasi. Spears Director of Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership dalam Wirawan secara singkat mendefinisikan Kepemimpinan Abdi atau Servant Leadership sebagai berikut :

“... A new kind of leadership model – a model which puts serving others as the number one priority. Servant Leadership Emphasizes increased service to other, a holistic approach to work ; promoting a sense of community; and sharing of power in decision making.” Defenisi tersebut berisi sejumlah istilah yang perlu dijelaskan lebih lanjut.

Pertama Kepemimpinan Abdi merupakan layanan kepada orang lain (serving others). Kepemimpinan Abdi dimulai ketika seorang pemimpin memikul posisi sebagai abdi dalam interaksi dengan pengikutnya. Kepemimpinan yang autentik dan sah muncul tidak karena melaksanakan kekuasaan atau tindakan interes pribadi, akan tetapi dari dorongan fundamental untuk membantu orang lain. Motivasi dan tujuan utama pemimpin abdi untuk mendorong kejayaan orang lain, sedangkan kesuksesan organisasi merupakan hasil tidak langsung dari Kepemimpinan Abdi.

Kedua Pendekatan holistik kepada pekerjaan (holistic approach to work), Kepemimpinan Abdi percaya pekerjaan ada untuk orang dan oarang ada untuk pekerjaan. Keadaan tersebut menbdi mendorong pandangan bahwa individu didorong untuk menjadi siapa dia, sebagai profesional dan kehidupan individual.

Ketiga Mempromosikan perasaan masyarakat (promoting a sense of community). Kepemimpinan Abdi menyatakan kehilangan masyarakat dalam masyarakat modern dalam bentuk kehilangan pengetahuan. Kepemimpinan Abdi mempertanyakan kemampuan institusi untuk menyediakan layanan manusia, dan meyakini hanya masyarakat kelompok individual yang bersama-sama dapat dikenal tanggung jawab satu sama lain baik secara individual maupun sebagai suatu unit dapat melakukan fungsi tersebut. Hanya dengan membangun perasaan masyarakat di antara para pengikut organisasi dapat sukses dalam mencapai tujuannya.

Keempat Berbagai kekuasaan dalam pembuatan keputusan (sharing of power in decision making). Kepemimpinan Abdi yang efektif dibuktikan dengan menanamkan Kepemimpinan Abdi kepada orang lain. Dengan memelihara dan memberdayakan lingkungan –lingkungan yang partisipatori, dan mendorong para pengikut yang berbakat, pemimpin abdi menciptakan tenaga kerja lebih efektif dan termotivasi dan akhirnya suatu organisasi yang lebih sukses. Perstruktur organisasi sebagai hasil kepemimpinan Abdi sering disebut sebagai piramid yangh diablikkan dengan para karyawan, klien dan para pemangku kepemimpinan lainnya di atas, dan pemimpin di bawah nya. Para pengikut yang patuh dicontoh lebih dari Kepemimpinan Abdi yang berbeda dengan kepemimpinan tradisional.

Spears (1995) menyatakan karakteristik utama yang membedakan antara kepemimpinan abdi atau pelayan dengan model kepemimpinan lainnya adalah keinginan untuk melayani hadir sebelum adanya keinginan untuk memimpin. Selanjutnya mereka yang memiliki kualitas kepemimpinan akan menjadi pemimpin, sebab itulah cara yang paling efektif untuk melayani.

Russel dan Stone (2000) dalam lantu et.al mengevaluasi karakteristik pemimpin abdi dan mengemukakan 20 karakteristik dalam literatur Kepemimpinan Abdi dan dibagi menjadi sembilan karakteristik fungsional yaitu : kejujuran, integritas, kepercayaan, layanan, modeling, pionering, menghormati orang lain dan pemberdayaan. Dan sifat-sifat yang mengikuti adalah komunikasi, kredibilitas, kompeten, melayani, keterbukaan, pengaruh, persuasi, mendengarkan, pengorbanan, semangat, mengajar dan delegasi

Fungsi Kepemimpinan Abdi.

Tujuan utama dari seorang pemimpin pelayan adalah melayani dan memenuhi kebutuhan pihak lain, yang secara optimal seharusnya menjadi motivasi utama kepemimpinan. (Russel & Stone, 2002)

Kepemimpinan Abdi akan mengembangkan setiap individu disekitarnya membantu individu agar berhasil dalam kehidupan dan juga dalam pekerjaan. Prioritas seorang pemimpin pelayan atau



pemimpin abdi dan akibat yang ditimbulkan oleh pemilihan serta pelaksanaan dari prioritas utama tersebut digambarkan dalam bentuk skema di bawah ini :

Gambar 1 : Model Perilaku dan Fokus dari Pemimpin Pelayan. Sumber : Lantu, 2007 hal 30

Dari skema tersebut nampak jelas bahwa dengan memprioritaskan pengembangan karyawan sebagai hal yang utama dan pertama, secara tidak langsung pemimpin mengarahkan perusahaan menuju keberhasilan jangka panjang atau sesuatu yang sifatnya dapat berlangsung secara kesinambungan (*sustainability*).

Hal ini dapat terjadi karena perilaku itu berdampak pada terciptanya berbagai fase yang terjadi secara berurutan dan terus menerus, yang pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi empat fase.

Tindakan pemimpin perguruan tinggi yang secara aktif dan terus menerus mengembangkan dosen atau anggota organisasinya akan mengarahkan terciptanya kepuasan kerja dan meningkatnya komitmen dosen dan tenaga kependidikan terhadap organisasi dan pekerjaan secara signifikan.

Pengembangan dosen dan tenaga kependidikan juga akan memberikan pengaruh positif pada peningkatan produktivitas kerja dosen dan tenaga kependidikan, yang selanjutnya berakibat pada naiknya kinerja atau performansi. Dosen dan tenaga kependidikan yang tingkat kepuasan dan komitmennya tinggi terhadap pekerjaan serta organisasi dan memiliki performansi kerja yang baik, secara otomatis akan terus berusaha untuk melayani mahasiswa dengan segenap hatinya.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan. Kepemimpinan Abdi adalah kemampuan pimpinan memberikan pelayanan praktik-praktik autentisitas (*authenticity*) dengan kerendahan hati melakukan penyembuhan karyawan serta mendukung pertumbuhan personal dengan mengupayakan pemberdayaan segala bidang dan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dimensi Kepemimpinan Abdi

Dimensi Kepemimpinan Abdi adalah (1) Autentisitas (2) Kerendahan Hati (3) Penyembuhan (4) Pertumbuhan Personal (5) Pemberdayaan.

Budaya Organisasi

Pengertian Budaya Organisasi

Perguruan Tinggi sebagai suatu bentuk organisasi memiliki budaya tersendiri yang membentuk corak dan system yang utuh dan khas. Kekhasan budaya organisasi perguruan tinggi tidak lepas dari visi tri dharma dan proses pendidikan yang berlangsung yang saling berinteraksi dan memiliki keterkaitan satu dengan yang lain.

Koentjaraningrat mendefinisikan budaya adalah suatu sistem gagasan dan rasa, tindakan serta karya yang dihasilkan manusia dalam bermasyarakat yang dijadikan miliknya dengan belajar.

Menurut Linton budaya adalah keseluruhan dari pengetahuan, sikap dan pola perilaku yang merupakan kebiasaan yang dimiliki dan diwariskan oleh anggota suatu masyarakat tertentu.

Dengan memahami konsep dasar budaya secara umum di atas, selanjutnya akan dibahas mengenai penerapan budaya tersebut didalam organisasi atau yang disebut budaya organisasi (*organization culture*).

John R. Schermerhorn dan James G. Hunt (Mangkunegara, 2008) mengemukakan bahwa “*organizational culture is the system of shared beliefs and values that develop within an organization and guides the behavior of its members*”. Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Karakteristik budaya organisasi menurut Victor Tan (2002) sebagai berikut :

1. *Individual initiative* (inisiatif Individual). Menjukkan tingkat tanggung jawab, kebebasan dan ketidak tergantungan yang dimiliki individu.
2. *Risk Tolerance* keadaan dimana pekerja didorong mengambil resiko, agresif dan inovatif.
3. *Direction* (arah). Merupakan kemampuan organanisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan harapan kerja klien nya.
4. *Integration* (Integrasi). Suatu tingkatan dimana suatu unit dalam organisasi di dorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi.
5. *Management Support* (dukungan manajemen). Manajer menyediakan komunikasi yang jelas, banyuan dan dukungan kepada bawahannya.
6. *Control* (pengawasan). Merupakan jumlah aturan dan ketentuan da jumlah pengawsan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku karyawan.
7. *Identity* (identitas). Suatu tingkatan dimana anggota mengidentifikasi dengan organisasi secara keseluruhan, dari pada dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keah;ian profesional tertentu .
8. *Reward System* (sistem penghargaan). Diman alokasi reward (kenaikan upah atau gaji upah) didasarkan pada kriteria alokasi biaya didasarkan oada kriteria kinerja, senagai alwan adris eniortitas dan favoritism.
9. *Conflict Tolerance* (toleransi terhadap konflik). Suatu tingkatan diman pekerja didorong untuk menyiram konflik dan kritikan secara terbuka.
10. *Communication Patern* (Pola Komunikasi). Suatu tingkatan dimana komunikasi dibatasi pada hirarki formal dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hirarki formal.

Fungsi Budaya Organisasi.

Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk mengasilkan efektivitas kinerja.

Beberapa manfaat budaya organisasi menurut Robins dalam Sutrisno (2011) sebagai berikut :

- 1) Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam system dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
- 2) Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
- 3) Mementingkan tujuan bersama dari pada mengutamakan kepentingan individu.
- 4) Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi relative stabil.

Dimensi Budaya Organisasi

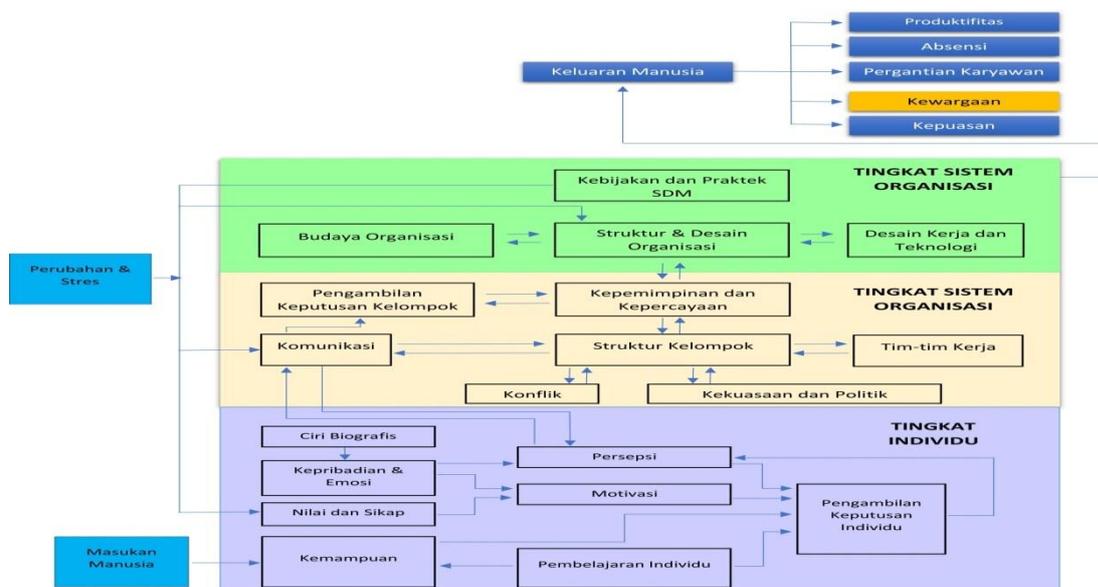
Dimensi budya organisasi perguruan tinggi adalah (1) Dukungan Manajemen (Management Support) (2) Identitas (identity) (3) Arah (direction) 4. Integrasi (Integration) 5. Pengawasan (control).

Perilaku Kewargaan Organisasi

Pengertian Perilaku Kewargaan Organisasi .

Pengertian Perilaku Kewargaan Organisasi Menurut Robbins perilaku organisasi atau *organizational behavior* adalah bidang studi yang mempelajari dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi Dengan tujuan mengaplikasikan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki efektivitas organisasi.

Tabel Organizational Behavior Citizenship



Gambar 2 : Model Organizational Behaviour Dasar

Secara khusus Organizational behavior memfokuskan pada cara meningkatkan produktivitas, mengurangi keabsenan dan pengunduran diri, serta meningkatkan kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi atau yang lebih dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Robbins mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* atau perilaku Kewargaan Organisasi adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Perilaku Kewargaan Organisasi telah mendapat perhatian para pakar manajemen dan psikologis pada tahun 1970-an dan pertama kali di populerkan oleh Organ kemudian dikembangkan tokoh-tokoh lain. Organizational Citizen Behavior (OCB) di defenisikan Organ tahun 1988 dalam Wirawan sebagai perilaku individual yang bebas yang tidak secara langsung atau secara eksplisit dikenal oleh sistem imbalan formal yang jika dalam jumlah mempromosikan berfungsi secara efektif organisasi.

Organizational Citizen Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela dari anggota organisasi bukan perilaku yang disyaratkan atau dipaksakan oleh organisasi. Kewajiban pegawai ditempat kerja adalah melaksanakan pekerjaan yang ditentukan dalam uraian tugasnya dan *Organizational Citizen Behavior (OCB)* tidak ada dalam uraian tugas pegawai melainkan perilaku itu karena pegawai merasa terpanggil sebagai anggota organisasi dan akan meningkatkan berfungsinya organisasi.

Wirawan menyatakan Organizational Citizen Behavior (OCB) adalah perilaku sukarela di tempat kerja yang dilaksanakan oleh pegawai secara bebas yang diluar persyaratan pekerjaan seseorang dan ketentuan organisasi sehingga tidak ada dalam sistem imbalan organisasi yang jika dilaksanakan oleh pegawai akan meningkatkan berfungsinya organisasi.

Menurut Organ (1988) dalam Wirawan *Organizational Citizen Behavior (OCB)* memiliki bentuk antara lain altruisme yang berarti pegawai membantu pegawai lainnya dalam melaksanakan tugas-tugas relevan, kesopanan atau *courtesy* merupakan perilaku saling menghormati antar pegawai, sportif adalah pegawai yang memiliki sikap positif, memiliki toleransi dan tidak mengeluh terhadap sesuatu yang kurang ideal, kebijakan kewarganegaraan atau *civic virtue* adalah memiliki tanggung jawab dan berpartisipasi serta memiliki kepedulian kepada kesejahteraan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak dapat terbentuk begitu saja, namun didasari oleh suatu hal yang menjadi faktor kemunculan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* beberapa faktor yang mendasari terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, menurut Bacrchet al,2006 dalam Riska Eriyana Pramitasari (2013) antara lain :

Karakteristik Individu.

Karakteristik individu yang mempengaruhi terbentuknya organisasi terbagi menjadi dua bagian yaitu : *Attidunal* yang merupakan sikap terhadap pekerjaan meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, dukungan kepemimpinan serta persepsi akan keadilan. *Dispositional* yang

terkait dengan kepatuhan, keseimbangan, sensitifitas dan kecenderungan untuk menyatakan sikap setuju atau tidak setuju mengenai apa yang terjadi dalam suatu organisasi.

Karakteristik Pekerjaan.

Karakteristik pekerjaan yang melibatkan diri secara aktif cenderung menjadi *anteseden Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dibandingkan karakteristik pekerjaan yang rutin dan kurang mandiri karena pekerjaan yang rutin menyebabkan karyawan merasa bosan dan tidak dapat mengembangkan kreativitasnya sehingga enggan untuk berinisiatif secara spontan untuk melakukan sesuatu yang berguna bagi organisasi.

Karakter Organisasi.

Karakter organisasi yang mendukung keberadaan dan pengembangan diri karyawan secara positif yaitu melalui budaya organisasi, iklim organisasi dan reward system yang sesuai dapat menjadi *anteseden OCB*, dimana karyawan akan menunjukkan OCB sebagai bentuk timbal balik atas apa yang diberikan karyawan. Menurut Organ (1995), terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang memicunya terjadi OCB. Selain itu menurut Sloat (Novialdi 1997), didalam organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ringan melakukan pekerjaannya melebihi apa yang di isyaratkan dalam uraian pekerjaan dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran, sarat percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya .

Karakteristik kepemimpinan organisasi.

Karakteristik kepemimpinan dalam organisasi yang dapat menjadi *anteseden* ada dua macam, yaitu karakteristik kepemimpinan transaksional yang melakukan kepemimpinan melalui proses transaksi yang telah disepakati antara dirinya dengan karyawan dan karakteristik kepemimpinan transaksional yang melakukan kepemimpinan melalui proses mempengaruhi hingga memotivasi diri karyawan.

Fungsi Perilaku Kewargaan Organisasi.

Cohen dan Vigoda (2000) dalam Wirawan mengemukakan penting Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat meningkatkan kinerja organisasi karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya *Organizational Citizen Behavior (OCB)* karyawan maka interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi berjalan lancar, mengurangi terjadinya perselisihan dan meningkatnya efisiensi. Menurut Organ (1988), OCB dibangun dari lima dimensi yang masing-masingnya bersifat unik, yaitu:

1. *Altruism*, kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa,
2. *Civic virtue*, menyangkut dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi,
3. *Conscientiousness*, menggambarkan pekerja yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan,
4. *Courtesy*, perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain,
5. *Sportsmanship*, menggambarkan pekerja yang lebih menekankan untuk memandang aspek-aspek positif dibanding aspek-aspek negative dari organisasi, *sportsmanship* menggambarkan sportivitas seorang pekerja terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, Fungsi Perilaku Kewargaan Organisasi atau Organizational Citizen Behavior (OCB) dosen dan tenaga kependidikan dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Dosen dan Tenaga Kependidikan menolong atau altruisme rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas dan meningkatkan produktivitas rekan tersebut. Hal ini akan membantu *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok, saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan dengan tidak melibatkan atasan maka konsekuensinya atasan atau rektor dapat menggunakan waktunya untuk melaksanakan tugas lain. Dosen dan Tenaga Kependidikan yang membantu dosen dan tenaga kependidikan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut. Maka perilaku menolong ini dapat meningkatkan semangat, moral dan kerekatan kelompok sehingga fungsional kelompok lebih optimal.
2. Dosen dan Tenaga Kependidikan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik semakin berkurang.
3. Dosen dan Tenaga Kependidikan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* tidak akan melakukan keluhan-keluhan kecil dan ini dapat membantu pimpinan dan kinerja organisasi

sportsmanship juga akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen dosen dan tenaga kependidikan tersebut.

4. Dosen dan Tenaga Kependidikan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu atasannya mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga untuk meningkatkan efektivitas unit kerja dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerja akan membantu koordinasi kelompok yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
5. Dosen dan Tenaga Kependidikan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari atasan dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh pimpinan atau rektor untuk melakukan tugas yang lebih penting.

Dilihat dari penjelasan pakar tersebut diatas, maka yang dimaksud dengan perilaku kewargaan organisasi dosen dan tenaga kependidikan adalah kebebasan individu dosen dan tenaga kependidikan yang secara spontan menunjukkan perilaku *altruisme*, *courtesy*, *sportsmanship*, *civic virtue* dan *conscientiousness* yang menjadi bagian dari keajaiban kerja formal, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Dimensi Kewargaan Organisasi

Dimensi Perilaku Kewargaan Organisasi Dosen dan Tenaga Kependidikan. Dimensi perilaku kewargaan organisasi dosen dan tenaga kependidikan adalah (1) *altruisme* (2) *courtesy* (3) *sportsmanship* (4) *civic virtue* (5) *conscientiousness*.

Pengaruh antara Kepemimpinan Abdi terhadap Kinerja Karyawan.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi (membujuk) orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (Hani Handoko). Hal ini merupakan faktor manusiawi yang mengikat sebagai suatu kelompok bersama dan mendorong mereka dalam pencapaian tujuan. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, maka tujuan perseorangan dan tujuan organisasi menjadi renggang (lemah). Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran-sasarannya.

Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi orang lain atau bawahan agar mau melakukan apa yang diperintahnya. Hal ini penting karena bagaimanapun seorang pemimpin mempunyai peran sebagai figur yang dapat dijadikan contoh oleh para bawahannya. Selain itu, Pemimpin juga disebut-sebut sebagai *leader* yang berfungsi melakukan hubungan interpersonal dengan bawahannya dengan cara memimpin, memotivasi, mengembangkan, dan mengendalikan para bawahannya supaya bekerja sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing.

Kepemimpinan itu berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati yang berkehendak untuk melayani. Selain itu biasanya terjun langsung didalam organisasi untuk bisa membangun dan mendorong karyawannya untuk terus berkembang.

Dengan demikian pemimpin perguruan tinggi sebagai pemimpin yang memiliki jiwa melayani atau *Servant Leadership* terhadap *follower* dengan ketulusan dan memberikan contoh maka hal ini dapat menumbuhkan *Kinerja Organisasi*.

Pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Kotter dan Heskett (1997) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor-faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain-lain. Budaya organisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja.

Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya instansi. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada pegawai. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk ke instansi dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda-beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, pegawai akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka pegawai akan merasa identik dengan instansinya, merasa menyatu. Budaya Organisasi perguruan tinggi yang baik akan memberikan motivasi kepada setiap individu yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka merasa berkewajiban dan bertanggung

jawab untuk merealisasi tujuan organisasi, dalam mencapai tujuan organisasi, mereka juga termotivasi untuk menggunakan perilaku dan cara tertentu yang sesuai dengan budaya organisasi.

Budaya Organisasi perguruan tinggi adalah sistem makna bersama yang berisi nilai-nilai, norma, perilaku, dan ekspektasi yang disosialisasikan serta diterapkan kepada anggota organisasi dengan dukungan manajemen menciptakan arah, melakukan inovasi, mendorong pekerja untuk berani mengambil resiko dan secara terintegrasi melakukan pengawasan dalam melaksanakan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Maka berdasarkan uraian diatas dapat diduga bahwa terdapat hubungan yang positif antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi .

Perilaku Kewargaaan Organisasi Dosen dan Tenaga Kependidikan terhadap Kinerja Karyawan.

Organizational Citizenship Behavior merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku social yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

OCB dapat mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan. Pertama, OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja. Kedua, OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial. Ketiga, OCB dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif. Keempat, OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan. Kelima, OCB dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja. Keenam, OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM-SDM handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik. Ketujuh, OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Alasan terakhir adalah OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan bisnisnya.

Selain itu, OCB juga memungkinkan stabilitas dalam hal kinerja organisasi (tingkat output tinggi). Namun, beberapa jenis perilaku mungkin lebih signifikan dalam menganalisis hubungan antara perilaku individu dan kinerja organisasi. OCB membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Perilaku Kewargaaan Organisasi Dosen dan Tenaga Kependidikan memiliki pengaruh yang besar pada kinerja organisasi dan yang dialami oleh anggota organisasinya. Maka dapat diduga bahwa terdapat pengaruh yang positif Perilaku Kewargaaan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Abdi, Budaya Organisasi dan Perilaku Kewargaaan terhadap Kinerja Karyawan.

Kepemimpinan Abdi memiliki peran penting terhadap kinerja organisasi karena tujuan utama dari seorang pemimpin abdi adalah melayani dan memenuhi kebutuhan pihak lain secara optimal seharusnya menjadi motivasi utama kepemimpinan. Kepemimpinan dapat menstimulasi kinerja organisasi, Organisasi yang memperoleh kepemimpinan abdi akan mampu bekerja dengan efektif.

Efektifitas unit kerja berkaitan dengan budaya organisasi yang dibangun dalam suatu organisasi tersebut. Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang besar pada kinerja organisasi.

Perilaku kewargaaan organisasi dosen dan tenaga kependidikan adalah perilaku sukarela yang secara spontan memberikan pertolongan kepada orang lain dan secara sportif melaksanakan tugas tanpa mengeluh berdasarkan rasa tanggung jawab yang muncul dari kata hati serta ikut meningkatkan efektifitas kinerja organisasi.

Maka dapat diduga terdapat pengaruh yang positif antara Kepemimpinan Abdi, Budaya Organisasi dan Perilaku Kewargaaan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis.

Penelitian Berdasarkan teori dan kerangka berpikir yang telah diuraikan diatas, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

- a. Diduga terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan abdi dengan kinerja organisasi. Ini menunjukkan bahwa makin tinggi kepemimpinan abdi, makin tinggi pula kinerja karyawan.

- b. Diduga terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi ini mengindikasikan bahwa, makin tinggi budaya organisasi maka makin tinggi pula kinerja karyawan.
- c. Diduga terdapat pengaruh positif antara perilaku kewargaan organisasi dosen dan tenaga kependidikan. Hal ini menunjukkan makin tinggi perilaku kewargaan organisasi dosen dan tenaga kependidikan maka makin tinggi pula kinerja karyawan.
- d. Diduga terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan abdi, budaya organisasi dan perilaku kewargaan organisasi dosen dan tenaga kependidikan secara bersama dengan kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan makin tinggi kepemimpinan abdi, makin tinggi budaya organisasi maka makin tinggi perilaku kewargaan maka makin tinggi pula kinerja karyawan.

a.Objek dan Subjek Penelitian

Objek penelitian ini dilakukan di Institut Sains dan Teknologi Al Kamal (ISTA JAKARTA) berlokasi di Jl. Raya Al-Kamal No. 2 Kedoya Selatan Kebon Jeruk Jakarta Barat. Subyek penelitian tesis ini dipilih secara random dengan seluruh bagian meliputi tenaga kependidikan dari berbagai jenjang staf sampai dengan kepala biro dan dosen. Waktu penelitian dilakukan pada Maret 2017 sampai dengan Agustus 2017

b.Jenis dan Model Penelitian

Penelitian ini juga termasuk jenis penelitian survey dengan metode kuantitatif, karena mengambil sampel dari suatu populasi menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data yang utama. Menurut Sugiyono (2009:13) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistic dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Populasi dan Sampel.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi target dalam penelitian ini adalah seluruh dosen dan tenaga pendidikan Institut sains dan teknologi Al Kamal. sebanyak 120 orang yang terdiri dari 80 dosen dan 40 tenaga kependidikan.

Penentuan jumlah sampel yang digunakan sebagai responden, dengan menggunakan teknik proportional sampling, teknik ini menghendaki cara pengambilan sampel dan tiap-tiap sub populasi dengan memperhitungkan besar kecilnya sub-sub populasi tersebut. Untuk menentukan ukuran sampel minimal pada peneliiyan ini setelah diketahui ukuran populasi maka digunakan rumus Slovin,(Sevilla et al 1960:182) adapun

Sehingga diperoleh jumlah sampel secara proporsional yang dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut ini:

Tabel 2. Populasi dan Sampel Dosen dan Tenaga Kependidikan

No.	Subyek Penelitian	Populasi	Sampel
1.	Dosen	80	$n_i = \frac{80}{120} \times 92 = 61,33$
2.	Tenaga Kependidikan	40	$n_i = \frac{40}{120} \times 92 = 30,67$
	Jumlah	120	92

Kinerja Karyawan

a. Defenisi Konseptual

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

b. Defenisi Operasional

Skor total perilaku kinerja Karyawan diperoleh dengan menjawab pertanyaan berupa instrumen berbentuk skala likert yang terdiri dari 20 butir. Dimensi dan indikator yang mempengaruhi yaitu : individu, upaya kerja (work effort) dan dukungan organisasi dengan indikator-indikator 1) Kemampuan, (2) Keahlian, (3) Latar belakang,. Dimensi upaya kerja (work effort) memiliki indikator-indikator: (4) Persepsi, (5) Attitude, (6) Personality (7) Pembelajaran (8) Motivasi Dimensi dukungan organisasi memiliki indikator-indikator: (9) Sumber daya, (10) Kepemimpinan, (11) Penghargaan, dan (12) Struktur organisasi.

b. Kisi-kisi

Tabel 3 Kisi-kisi Variabel Kinerja Karyawan

Variabel	Dimensi	Indikator	Nomor Butir	Jumlah Butir
(Y) Kinerja Karyawan	1. <i>Atribut Individu</i>	1.1 Kemampuan	1,2	2
		1.2 Keahlian	3	1
	2. <i>Dimensi Upaya kerja (Work Effort)</i>	2.1 Persepsi	4	2
		2.2 Attitude	5	2
		2.3 Personality	6,7	2
		2.4 Pembelajaran	8	1
		2.5 Motivasi	9,10	2
	3. <i>Dimensi Dukungan Organisasi</i>	3.1 Sumber Daya	11	1
		3.2 Kepemimpinan	12,13	2
		3.3 Penghargaan	14,15	2
		3.4 Struktur Organisasi	16	1
	Jumlah			16

Variabel Kepemimpinan Abdi

a. Defenisi Konseptual

Kepemimpinan Abdi adalah kemampuan pimpinan memberikan pelayanan melalui praktik-praktik autentisitas dengan kerendahan hati melakukan penyembuhan mendukung pertumbuhan karyawan personal dengan mengupayakan pemberdayaan segala bidang dan untuk mencapai tujuan yang telah diciptakan.

b. Definisi Operasional

Skor total kepemimpinan abdi dalam menjawab pernyataan berupa instrumen berbentuk skala likert yang terdiri dari 20 butir. Dimensi dan indikator yang diukur adalah (1) Autentitas yang ditandai dengan integritas , bertanggung jawab, Keinginan untuk belajar dari orang lain (2) Kerendahan Hati ditandai dengan memperlakukan orang lain dengan penghormatan, Menghindari simbol status, Menghindari perlakuan istimewa atau khusus, Mengakui keterbatasan diri, Mengakui kesalahan, Mengakui kontribusi orang lain (3) Penyembuhan (healing) ditandai dengan membantu orang lain untuk mengurangi kesukaran emosional, Menghargai perbedaan dan latar belakang, Bertindak sebagai mediator, Empati, dan melakukan rekonsiliasi (4) Pertumbuhan Personal (Personal growth) ditandai dengan Memfasilitasi pengembangan diri individual, Memfasilitasi pengembangan kemampuan anak buah, Melakukan pementoran, Membantu orang lain belajar dari kesalahan-kesalahannya. (5) Pemberdayaan (Empowerment) di tandai penyebaran kekuasaan dalam pengambilan keputusan , memberikan otonomi kepada bawahan, penciptaan visi bersama.

Kisi-kisi

Berikut ini kisi-kisi dari Variabel Kepemimpinan Abdi.

Tabel 4 Kisi-kisi Variabel Kepemimpinan Abdi

Variabel	Dimensi	Indikator	Nomor Butir	Jlh Butir
(X1) Kepemimpinan Abdi .	1. Autensitas	1.Integritas	1	1
		2.Bertanggung jawab	2	1
		3. Keinginan untuk belajar dari orang lain	3	1
	2. Kerendahan hati	1.Menghargai orang lain	4,5	2
		2.Menghindari simbol status	6	1
		3.Menghindari perlakuan istimewa	7,8	2
		4.Mengakui keterbatasan diri	9	1
		5.Mengakui kesalahan	10	1
		6.Mengakui kontribusi orang lain	11	2
	3. Penyembuhan	1.Membantu orang lain menanggung masalah emosional.	12	1
		2.Bertindak sebagai mediator perdamaian	13	1
	4.Pertumbuhan Personal	Memfasilitasi pengembangan anak buah	14	1
	5.Pemberdayaan	5.1 Penyebaran kekuasaan dalam pengambil keputusan	15	1
		5.2 Penciptaan visi bersama	16,17	1
	Jumlah			17

Variabel Budaya Organisasi

a. Defenisi Konseptual

Budaya Organisasi adalah sistem makna bersama yang diterapkan kepada anggota organisasi dengan kemampuan manajemen, dalam menciptakan arah, mendorong pekerja untuk berani menagmbil resiko dan secara terintegrasi melakukan pengawasan dalam emlaksanakan aktifitas untuk mencapai tujuan Karyawan.

b. Definisi Operasional

Skor total budaya Karyawan diperoleh di Institut sains dan Teknologi AlKamal Kebon Jeruk Jakarta Barat dalam menjawab pernyataan instrumen berupa likert yang terdiri dari 20 butir. Dimensi dan indikator yang diukur adalah (1) Dukungan manajemen (*management support*) ditandai dengan sistem imbalan, pengembangan karyawan, iklim Karyawan yang kondusif, penghargaan terhadap karyawan, sarana prasarana (2) Identitas (*Identity*) yang ditandai dengan karakteristik Karyawan, Niali-nilai norma yang dianut (3) Arah (*Direction*) ditandai dengan jalur koordiansi, pola komunikasi dan informasi (5) Pengawasan (*Controlling*) ditandai dengan aturan, ketentuan dan pengawasan.

Tabel 5. Kisi-kisi Variabel Budaya Organisasi

Variabel	Dimensi	Indikator	Nomor Butir	Jumlah Butir
X2 (Budaya Organisasi)	1. Dukungan Manajemen (Management Support).	1.Sistem Imbalan.	1,2	2
		2.Pengembangan Karyawan.	3,4	2
		3.Penghargaan terhadap karyawan.	5,	1
		4.Sarana prasarana	6	1
	1. Identitas (Identity)	1.Karakteristik Karyawan	7	1
		2.Nilai-nilai dan Norma yang di anut.	8	1
	2. Arah (Direction)	1.Kemampuan Karyawan menjalankan Misi	9,10	2
		2.Tujuan dan sasaran Karyawan	.11,12	1
	4.1 Komunikasi dan Informasi	1.Jalur Koordinasi 2.Pola Komunikasi 3.Informasi	13	1
			14	1
15,16			2	
5.1 Pengawasan Control	1.Aturan 2.Ketentuan 3.Pengawasan	17	1	
		18	1	
		19,20	2	
Jumlah				20

Variabel Perilaku Kewargaan Karyawan

a. Defenisi Konseptual

Perilaku kewargaan Karyawan adalah kebebasan individu ang secara spontan menunjukkan perilaku *alturisme, courtesy, sportmanship, civic virtue dan consciusness* yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal, namun mendukung berfungsinya Karyawan tersebut secara efektif

b. Definisi Operasional

Skor total perilaku kewargaan Karyawan guru diperoleh dengan menjawab pertanyaan berupa instrumen berbentuk skala likert yang terdiri dari 20 butir. Dimensi dan indikator yang diukur adalah (1) *Altruisme* yang ditandai oleh rela berkorban untuk kepentingan orang lain dan menolong tanpa pamrih (2) *Courtesy* yang ditandai oleh menjaga hubungan baik, sopan, dan taat. (3) *Sportmanship* yang ditandai oleh mudah beradaptasi dengan lingkungan kerja, dan tidak mengeluh dalam kerja. (4) *Civic Virtue* yang ditandai oleh berkontribusi terhadap kemajuan Karyawan dan loyalitas terhadap Karyawan (5) *Consciusness* yang ditandai menunjukkan perilaku yang melebihi dari prasyarat minimum yang ada, bekerja secara efektif, dan efisien dan disiplin.

Tabel 6. Kisi-kisi Variabel Perilaku Kewargaan Organisasi

Variabel	Dimensi	Indikator	Nomor Butir	Jumlah Butir
X3 Perilaku Kewargaan Organisasi	Altruisme	1. Rela berkorban untuk kepentingan orang lain	1	1
		2. Menolong tanpa pamrih	2,3	2
	Courtesy	1. Menjaga hubungan baik	4,5	2
		2. Sopan dan taat	6,7	1
	Sportmanship	1. Mudah beradaptasi	8	2
		2. Tidak mengeluh dalam bekerja	9,10	2
	Civic Virtue	3. Berkontribusi terhadap kemajuan organisasi	11,12	2
		4. Loyalitas terhadap organisasi	13,14	2
	Consciousness	1. Menunjukkan perilaku yang melebihi dari prayarat minimum yang ada.	15,16	2
		2. Bekerja secara efektif dan efisien	17,18	1
		3. Disiplin	19,20	2
	Jumlah			20

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan abdi, budaya organisasi dan perilaku kewargaan organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan. Bentuk umum persamaan regresi linier berganda dengan lima variabel independen yaitu sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

Y : Kinerja Karyawan

b₀ : Konstanta

b₁₋₃ : Koefisien Regresi

X₁ : Kepemimpinan Abdi

X₂ : Budaya Organisasi

X₃ : Perilaku Kewargaan Organisasi

e : Faktor Kesalahan (nilai 0)

Hasil yang diperoleh setelah data diolah dengan bantuan program SPSS disajikan dalam tabel berikut ini pada table.

**Tabel 7
Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	56,310	7,689		7,323	.000
	Kepemimpinan Abdi	,179	.087	,267	2,062	.042
	Budaya Organisasi	,124	.083	,252	2,214	.032
	Perilaku Kewargaan Organisasi	,228	.098	,248	2,327	.022
a. Dependent Variable: Kinerja karyawan						

$$Y = 56,310 + 0,179 X_1 + 0,124 X_2 + 0,228 X_3$$

Kesimpulan :

Arti angka-angka tersebut sbb: (Disini yang akan diartikan angkanya adalah koefisien yang memiliki signifikansi kurang dari 0,05 (yang berpengaruh signifikan)

- Nilai konstanta (a) sebesar 56,310 jika nilai variabel kepemimpinan abdi (X1), variabel budaya organisasi (X2) dan perilaku kewargaan organisasi (X3) adalah nol, maka besar nilai kinerja karyawan akan sama dengan nilai konstanta yaitu 56,310.
- Nilai koefisien variabel kepemimpinan abdi (X1) sebesar 0,179, artinya jika variabel kepemimpinan abdi mengalami perubahan sebesar satu satuan dengan asumsi variabel budaya organisasi (X2) dan perilaku kewargaan organisasi (X3) besarnya tetap, maka akan mengakibatkan perubahan kinerja sebesar 0,192 satuan. Karena nilai koefisien variabel kepemimpinan abdi positif, maka tambahan satu satuan dari kepemimpinan abdi dan perilaku kewargaan organisasi akan meningkatkan variabel kinerja karyawan sebesar 0,179 satuan.
- Nilai koefisien variabel Budaya Organisasi (X2) sebesar 0,138, artinya jika variabel budaya organisasi berubah mengalami perubahan sebesar satu satuan dengan asumsi variabel kepemimpinan abdi (X1) dan perilaku kewargaan organisasi (X3) besarnya tetap, maka akan mengakibatkan perubahan kinerja karyawan sebesar 0,124 satuan. Karena nilai koefisien variabel budaya organisasi positif, maka tambahan satu satuan dari kepemimpinan abdi dan budaya organisasi akan meningkatkan variabel kinerja karyawan sebesar 0,138 satuan.
- Nilai koefisien variabel perilaku kewargaan organisasi (X3) sebesar 0,228, artinya jika variabel perilaku kewargaan organisasi mengalami perubahan sebesar satu satuan dengan asumsi variabel kepemimpinan abdi (X1) dan budaya organisasi (X2) besarnya tetap, maka akan mengakibatkan perubahan kinerja karyawan sebesar 0,124 satuan. Karena nilai koefisien variabel positif, maka tambahan satu satuan dari kepemimpinan abdi dan budaya organisasi akan meningkatkan variabel kinerja sebesar 0,228 satuan.
- Dari ketiga koefisien di atas, variabel perilaku kewargaan organisasi memiliki nilai koefisien yang paling tinggi yaitu sebesar 0,228. Sedangkan variabel kepemimpinan abdi memiliki nilai koefisien sebesar 0,179 dan budaya organisasi memiliki nilai koefisien sebesar 0,138. Hal ini berarti variabel perilaku kewargaan organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja.

Koefisien Determinasi

Tabel 8.
Tabel Koefisien Determinasi X1, X2, X3
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.360 ^a	.126	.108	3,779

a. Predictors: (Constant) X1, X2, X3

Hasil analisis korelasi ganda dalam penelitian ini diperoleh angka R sebesar 0,360 Hal ini menunjukkan variasi variabel independen yang digunakan dalam model (kepemimpinan abdi, budaya organisasi dan perilaku keorganisasian) mampu menjelaskan sebesar 0,360 variasi variabel kinerja karyawan , dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Uji Simultan dengan F-test

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat.

Prosedur pengujian :

- Level significant $\alpha = 0,05$
- Kriteria pengujian:
Apabila $sig < 0,05$ atau $F_{hitung} > F_{tabel}$ terdapat pengaruh variable X secara simultan terhadap variable Y.
Apabila $sig > 0,05$ atau $F_{hitung} < F_{tabel}$ tidak terdapat pengaruh variable X secara simultan terhadap variable Y.

Tabel 8
Hasil Uji F
ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	186,693	3	62,231	4,359	.007 ^b
Residual	1256,470	88	14,278		
Total	1443,163	91			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Rewards, Human Relation, Komunikasi

- Pada tabel 4.15 nilai F hitung dapat diketahui dengan bantuan SPSS 23 diperoleh sebesar 4,359

Nilai signifikansi X1, X2 dan X3 secara simultan terhadap Y adalah sebesar $0,007 < 0,05$ dan nilai F hitung $4,359 > F$ tabel 3;89 yaitu 2,71, sehingga dapat disimpulkan bahwa H4 diterima yang berarti terdapat pengaruh X1, X2 dan X3 secara simultan terhadap Y.

- b. Karena nilai F hitung $> F$ tabel ($4,359 > 2,71$) dan nilai signifikansi lebih kecil daripada taraf signifikansi (α) 0,05 ($0,007 < 0,05$), maka H_0 ditolak. Artinya, secara serempak kepemimpinan abdi, budaya organisasi, perilaku kewargaan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Uji Parsial dengan t-test

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variable bebas atau independen secara individual dalam menerangkan variabel terikat atau dependen.

Prosedur pengujian :

- Level significant $\alpha = 0,05$
- Kriteria pengujian:

Apabila $sig < 0,05$ atau T hitung $> T$ tabel terdapat pengaruh variable X terhadap Y

Apabila $sig > 0,05$ T hitung $< T$ tabel tidak terdapat pengaruh variable X terhadap Y

- Pada tabel 4.16 nilai T hitung dapat diketahui dengan bantuan SPSS 23 diperoleh sebesar 2,339 dan T tabel diperoleh dengan rumus :

$$\begin{aligned} t \text{ tabel} &= t (\alpha/2 ; (n-k-1)) \\ &= t (0,025 ; (92 - 3 - 1)) \\ &= t (0,025 ; 88) \\ &= 1,991 \end{aligned}$$

Tabel 9
Hasil Uji T
Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	56,310	7,689		7,578	,000
	Kepemimpinan Abdi	,179	,087	,267	2,062	,042
	Budaya Organisasi	,124	,083	,252	2,214	,032
	Perilaku Kewargaan Organisasi	,228	,098	,248	2,327	,022

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Uji Hipotesis

Kepemimpinan Abdi (X1)

Sig = 0,042 & t hitung = 2,062

Keputusan :

Nilai t hitung untuk variabel kepemimpinan abdi adalah sebesar 2,062, sedangkan nilai t tabelnya adalah sebesar 1,988. Selain itu, nilai signifikansinya adalah sebesar 0,042. Nilai t hitung $> t$ tabel ($2,062 > 1,991$) dan nilai signifikansi lebih kecil daripada taraf signifikansi (α) 0,05 ($0,042 < 0,05$). Dari hasil tersebut maka kepemimpinan abdi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

a. Budaya Organisasi (X2)

Sig = 0,032 & t hitung = 2,214

Keputusan :

Nilai t hitung untuk variabel budaya organisasi adalah sebesar 2,214, sedangkan nilai t tabelnya adalah sebesar 1,991. Selain itu, nilai signifikansinya adalah sebesar 0,022. Nilai t hitung $> t$ tabel ($2,214 > 1,991$) dan nilai signifikansi lebih kecil daripada taraf signifikansi (α) 0,05 ($0,032 < 0,05$) maka budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

b. Perilaku Kewargaan Organisasi (X3)

Sig = 0,022 & t hitung = 2,327

Keputusan :

Nilai t hitung untuk variabel perilaku kewargaan organisasi adalah sebesar 2,327, sedangkan nilai t tabelnya adalah sebesar 1,991. Selain itu, nilai signifikansinya adalah sebesar 0,022. Nilai t hitung $> t$ tabel ($2,327 > 1,991$) dan nilai signifikansi lebih kecil daripada taraf signifikansi (α) 0,05 ($0,022 < 0,05$) maka perilaku kewargaan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

a. Pengaruh Kepemimpinan Abdi terhadap Kinerja karyawan

Pengaruh Kepemimpinan Abdi terhadap kinerja karyawan pada Institut Sains dan Teknologi Al Kamal, diperoleh hasil positif yaitu secara analisis regresi berganda secara simultan dengan uji F dan uji parsial melalui uji T dapat dilihat bahwa variable kepemimpinan abdi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan apabila kepemimpinan abdi berjalan dengan baik.

b. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan

Pengaruh budaya organisasi budaya organisasi terhadap kinerja pada Institut Sains dan Teknologi Al Kamal, diperoleh hasil positif yaitu secara analisis regresi berganda secara simultan dengan uji F dan uji parsial melalui uji T yaitu budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

c. Pengaruh perilaku kewargaan organisasi terhadap Kinerja karyawan

Pengaruh perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja karyawan Institut Sains dan Teknologi Al kamal , diperoleh hasil positif yaitu secara analisis simultan dengan uji F dan uji parsial melalui uji T yaitu perilaku kewargaan organisasi berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan . Hal ini berarti perilaku kewargaan organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan.

d. Pengaruh Kepemimpinan Abdi, Budaya Organisasi, Perilaku Kewargaan Organisasi terhadap Kinerja karyawan

Variabel kepemimpinan abdi, budaya organisasi, perilaku kewargaan organisasi dilakukan serentak dengan analisis simultan yaitu uji F, bahwa ketiga variable berpengaruh bersamaan terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan

Berdasarkan dengan perumusan masalah dan tujuan penulisan tesis ini, yaitu untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan abdi, budaya organisasi, perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja karyawan , dari hasil perhitungan yang dilakukan maka diperoleh kesimpulan antara lain :

1. Kepemimpinan Abdi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Institut Sains dan Teknologi Al Kamal
2. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Institut Sains dan Teknologi Al Kamal
3. Perilaku Kewargaan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Institut Sains dan Teknologi Al Kamal
4. Kepemimpinan Abdi, Budaya Organisasi, Perilaku Kewargaan Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan Institut Sains dan Teknologi Al Kamal.

Implikasi Teoritik

Penelitian ini telah mampu membangun model teori tentang nilai-nilai yang terkandung dalam kepemimpinan abdi dalam kaitannya dengan budaya organisasi , perilaku kewargaan organisasi kinerja karyawan. Hasil dari model teoritik tersebut menjelaskan bahwa nilai-nilai yang terkandung dalam kepemimpinan abdi secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan dan secara tidak langsung melalui budaya organisasi dan perilaku kewargaan organisasi mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini menegaskan konsep bahwa budaya organisasi dan perilaku kewargaan organisasi berpengaruh pada kinerja karyawan. Hasil dari model teoritik tersebut menjelaskan bahwa budaya organisasi dan perilaku kewargaan organisasi secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sekaligus mengungkapkan pentingnya pengaruh seorang pemimpin yang memiliki nilai-nilai yang terkandung dalam kepemimpinan abdi dalam meningkatkan motivasi dalam meningkatkan budaya organisasi dan perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja karyawan kampus

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah didapatkan maka beberapa hal dapat dilakukan oleh pihak manajemen dan pimpinan Institut Sains dan Tekonologi Al Kamal dengan melakukan perbaikan-perbaikan pada :

1. Pimpinan dan Manajemen disarankan untuk dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk membuat sistem penghargaan yang dapat di terapkan dengan baik untuk meningkat loyalitas dan mendatangkan karyawan baru yang potensial.
2. .Pimpinan dan Manajemen disarankan untuk dapat banyak melibatkan karyawan secara berjenjang dalam hal sosialisasi kebijakan kampus. Perubahan sistem dan peraturan yang

diniatkan untuk memacu perbaikan di kampus tidak dapat berjalan seperti yang diharapkan jika tidak di dukung oleh karyawan.

3. Pimpinan dan manajemen di sarankan untuk dapat menerapkan budaya tat kelola kampus dengan baik melalui sistem penjaminan mutu perguruan tinggi sehingga koordinasi antar bagian akan dapat diketahui efektifitas nya oleh pimpinan dan manajemen .
4. Pimpinan dan Manajemen di sanggap perlu untuk mengembangkan forum-forum diskusi berkaitan dengan permasalahan maupun rencana pengembangan di kampus dengan melibatkan sumber daya manusia antar bagian yang ada di kampus, hal ini penting dilakukan untuk menumbuhkan rasa perhatian “*awareness*” dan rasa memiliki atau “*sense of belonging* “ dari para karyawan.

Saran bagi Peneliti selanjutnya

Berdasarkan hasil kesimpulan di atas, maka penulis b untuk memberikan saran-saran yang mungkin dapat berguna sebagai bahan pertimbangan Institut Sains dan Teknologi Al Kamal guna perbaikan mengenai pengaruh kepemimpinan abdi, budaya organisasi ,perilaku kewargaan. Adapun saran-saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

1. Peneliti selanjutnya dapat meneruskan penelitian ini dengan meneliti lebih lanjut kesimpulan yang dihasilkan dari penelitian ini.
2. Penelitian ini hanya mengambil responden karyawan dari Institut Sains dan Teknologi Al Kamal saja. Penulis selanjutnya sebaiknya dapat mengambil responden dari Perguruan Tinggi lainny dengan jumlah populasi yang lebih beragam lagi.
3. Diharapkan di masa yang akan datang dapat digunakan sebagai salah satu sumber data untuk penelitian selanjutnya dan dilakukan penelitian lebih lanjut berdasarkan faktor lainnya, variabel yang berbeda dan desain penelitian yang lebih tepat.
4. Untuk penelitian Peneliti selanjutnya diharapkan lebih mempersiapkan diri dalam proses pengambilan dan pengumpulan data dan segala sesuatunya selanjutnya diharapkan ditunjang pula dengan wawancara dengan responden.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ke Tujuh Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Adwina Hardiyanti.2010, Hubungan antara gaya Kepemimpinan kepala Sekolah dan Budaya Organisasi dengan Motivasi Kerja Guru.
- Adityawan Widi Retmono.2011. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership) dan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional dalam meningkatkan Kinerja Karyawan
- Aldag dan Resckhe. 1997 : Employee Value Added:Measuring DiscretionaryEffort and Its Value. Center For Organization Effectiveness,
- Budi Gunawan.2010. Pengaruh Servant LeadershipKompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Di Kabupaten Lampung Tengah
- Colquitt, LePine, dan Wesson pada buku perilaku dalam *organisasi* oleh Wibowo (2015:110)
- Damin Sudarman. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika Perilaku Motivasioanl dan Mitos*, Bandung: Alfabet
- Dri Atmaka.2004.Menjadi Guru Profesional.Bandung: Rosda
- David C Mc Cleland.1987.”Human Motivation” Boston
- Colquitt, LePine, dan Wesson pada buku perilaku dalam *organisasi* oleh Wibowo (2015:110)
- E. Mulyasa.2011.Menjadi Guru Profesional.Bandung : Rosda
- Ghozali, Imam, 2006, Aplikasi Analisi Multivariate dengan program spss, cetakan keempat, Badan Penerbitan Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, et al., Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses, (Jakarta: Erlangga, 1997), hal.169.
- Gomes, organisasi Edisi Kesepuluh Jakarta : Indeks
- Russel dan Stone.2007 karakteristik pemimpin abdidalam lantu et.al
- Shifayasfina Lukel.2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional,Organizational Citizenship Behavior danKomitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cab Pring sewu

- Soetopo Hedyat. 2010. *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, Bandung : ROSDA Faustino Cardoso, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2013. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Cetakan Ketujuh. Belas. Jakarta. Bumi Aksara.
- John R. Schermerhorn dan James G. Hunt dalam Mangkunegara. 2008. *Perilaku Budaya Organisasi*. Bandung Refika Aditama
- Karyantoro. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi Pelayanan Publik*. Elex Media: Jakarta
- Larry C Spears. 1994. *Pemimpin Melayani*. Yogyakarta: Andi
- Max Depree, 1987. *The Art of Leadership*: <https://darisandi.wordpress.com/2010/04/17/servant-leadership-memimpin-dengan-hati-untuk-melayani/>
- Mariam, Rani. (2009). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai variable Intervening kantor pusat PT Asuransi Jiwa Indonesia (Persero)*, Semarang: Universitas Diponegoro.
- Mc Cleland. 1987. "The Achieving Society"
- Mira W.S & Meily Margaretha 2012 *Pengaruh Servant Leadership terhadap Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Jurnal Manajemen Kristen Marantaha*, ISSN 1441-9293 Vol 11, (No.2) Mei 2012 : 105
- Organ, Dennis W. (2006). *Organizational Citizenship Behavior*. Illustration Edition. Sage Publication, Inc
- Robert K. Greenleaf. 2011. "The servant Leadership. USA: "Jessey Bass"
- Robbins SP, 2003 *Perilaku O*
- Sumiyarsih wiwik, Endah Mujiasih & Jati Ariati. 2012. *Hubungan Antara Kecerdasan Emosional Dengan Organizational Citizen Behavior (OCB) Pada Karyawan CV. Aneka Ilmu Semarang* ; *Jurnal Psikologi Undip* Vol 11, (No.1) 1 April 2012 : 20
- Sutrisno Edy, 2011 *Budaya Organisasi* Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Tan, Victor, S.L. 2002. "*Changing Your Corporate Culture*". Singapore; Time Books International
- Terry, George R. 1977. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Bumi Aksara : Jak
- Peraturan Pemerintah Indonesia Nomor 13 Tahun 2015 Tentang *Standar Nasional Pendidikan Tinggi*.
- Pramitasari RE. 2013. *Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Perawat*. JIPT Fakultas Psikologi, Universitas Muhammadiyah Malang ISSN 2301-8267 Vol. 01, No 02, Agustus 2013 : 437
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.
- Vania Claresta Prabowo dan Roy Setiawan .2012. *Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Organisasional Karyawan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)*
- Wibowo. 2011 . *Budaya Organisasi Sebuah Kebutuhan untuk meningkatkan kinerja Jangka Panjang*. Jakarta : PT. Rajawali Pers, hal 17.
- Wirawan . 2007 *Budaya dan iklim organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian* Jakarta : Salemba Empat.

