

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 KUALITAS KEPEMIMPINAN

2.1.1 Pengertian Kualitas Kepemimpinan

Kualitas pada masa ini telah menjadi dasar bagi inovasi dan kepemimpinan pada manajemen yang konsisten (Feigenbaum, 2007: 38). Juran menyatakan bahwa untuk mencapai kualitas kepemimpinan mengharuskan manajer atas secara pribadi mengambil alih inisiatif kualitas (Juran et al, 1995: 128). Kualitas kepemimpinan merupakan suatu ihwal di mana prinsip-prinsip kualitas menjadi dasar untuk membimbing, memberdayakan, dan mendukung secara konsisten pencapaian keunggulan oleh karyawan di seluruh organisasi (Feigenbaum, 2007: 38). Kualitas kepemimpinan lebih ditekankan pada suatu kekuatan yang dapat menumbuhkan kepercayaan lingkungan, keterbukaan dan komunikasi yang jujur untuk mendorong pengembangan kualitas individu dan peningkatan usaha (Feigenbaum, 2007: 39).

Secara bahasa, berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), 'kualitas' memiliki pengertian sebagai taraf/ukuran baik buruknya (keadaan) sesuatu hal atau barang, atau yang menentukan nilai atau harganya, disebut juga sebagai mutu

atau kadar. Kualitas kepemimpinan berarti ialah suatu taraf/ukuran baik buruknya ihwal kepemimpinan. Kepemimpinan itu sendiri dapat diartikan sebagai proses memengaruhi sebuah kelompok oleh seseorang atau individu yang memiliki kemampuan dan keahlian tertentu dalam suatu situasi tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Wahjosumidjo (2005: 17), kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. C. Turney pada tahun 1992 (dalam Yamin, 2010: 74) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu *group procces* yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik-teknik manajemen.

Kepemimpinan telah menjadi topik yang sangat menarik dari para ahli sejak masa dahulu hingga sekarang. Telah banyak pula pengertian dan konsep kepemimpinan yang ditawarkan oleh para ahli. Hughes, Ginnet, dan Curphy (2010: 5) dalam bukunya *Leadership: Enhancing the Lessons of Experiencie, 7th ed.* menyatakan bahwa kepemimpinan adalah fenomena kompleks yang melibatkan pemimpin, para pengikut, dan situasi. Dalam buku tersebut dijelaskan gagasan utamanya bahwa kepemimpinan merupakan proses, bukan jabatan. Kepemimpinan menghasilkan sesuatu sebagai hasil interaksi seorang pemimpin dan pengikutnya. Kepemimpinan diartikan sebagai proses memengaruhi sebuah kelompok yang terorganisasi untuk mencapai tujuan kelompok. Kepemimpinan merupakan fenomena kompleks yang melibatkan pemimpin, para pengikut, dan situasi.

Kompleksnya kepemimpinan ini kemudian menyebabkan terjadinya ketidaksepakatan di kalangan para peneliti tentang apa sesungguhnya yang dimaksud dengan kepemimpinan. Beberapa peneliti mengenai kepemimpinan memusatkan perhatiannya pada kepribadian, karakter fisik, atau perilaku si pemimpin; sementara yang lain mempelajari hubungan antara para pemimpin dan pengikutnya; dan yang lain lagi mempelajari cara aspek situasi dapat memengaruhi para pemimpin tersebut bertindak. Sejumlah pakar bahkan memperluas pandangan terakhir lebih jauh hingga menyatakan bahwa kepemimpinan sebetulnya tidak ada. Mereka berpendapat bahwa sukses tidaknya sebuah organisasi sering kali salah diatribusikan kepada pemimpin organisasi tersebut, tetapi mungkin saja justru faktor situasilah yang sebenarnya memiliki dampak yang lebih besar pada keberfungsian sebuah organisasi, bukan faktor individu di dalamnya, termasuk si pemimpin.

Roach dan Behling pada tahun 1984 mendefinisikan sebagai berikut:

“Kepemimpinan adalah sebuah proses memengaruhi sebuah kelompok yang terorganisasi untuk mencapai tujuan kelompok.” Selanjutnya Campbell pada tahun 1991 mengungkapkan kepemimpinan sebagai tindakan-tindakan yang menitikberatkan pada sumber daya yang dimiliki kelompok untuk menciptakan peluang-peluang yang diinginkan. Sedangkan definisi Ginnet pada tahun 1996 lebih menekankan tugas pemimpin untuk menciptakan kondisi yang kondusif bagi kelompok agar dapat menjadi kelompok yang efektif. (dalam Hughes, 2010: 5)

Winder pada tahun 2006 menyatakan bahwa apa yang kemudian dibutuhkan adalah organisasi berbasis pemimpin, dengan kapasitas kepemimpinan tertanam di

seluruh organisasi. Kepemimpinan dinyatakan sebagai suatu proses di mana para pemimpin tidak dilihat sebagai individu yang bertanggung jawab atas pengikut, tetapi sebagai anggota komunitas praktek. Deming pada tahun 1986 menyatakan bahwa pemimpin secara spesifik memiliki tanggung jawab untuk memperbaiki sistem, seperti menjadikan hal tersebut mungkin terjadi (*possible*), secara berkelanjutan, agar tiap orang dapat melakukan pekerjaan secara lebih baik dengan kepuasan yang lebih besar. Pemimpin, dalam artian ini, bukan menjadi hakim, melainkan menjadi rekan kerja, konseling dan memimpin anggotanya dari hari ke hari, belajar dari mereka dan bersama mereka. Sementara Juran pada tahun 1995 menyatakan bahwa prinsip-prinsip yang mengarah pada kualitas kepemimpinan terbentuk, cara-cara penerapannya memerlukan aturan yang menyeluruh tentang bagaimana kualitas tersebut berlangsung (disiplin kualitas) di seluruh perusahaan untuk seluruh fungsi dan seluruh tingkatan dan untuk melakukannya dalam cara yang terkoordinasi. (Leonard, 2008: 3)

Lee (1998: 20) menyatakan bahwa kualitas adalah tanggung jawab semua orang, bukan hanya kualitas ahli. Peran CEO bukan berarti berkurang. Sebaliknya, ia memiliki tanggung jawab tambahan untuk menciptakan lingkungan yang tepat untuk perencanaan di tingkat bawah. Pemberdayaan yang dilakukan bertujuan agar karyawan termotivasi untuk meningkatkan korporasi dan terlatih untuk perbaikan kerja; karyawan merasa nyaman dalam pengambilan keputusan, kemudian timbul kepercayaan bahwa perusahaan memang didedikasikan untuk pengembangan karyawannya. Untuk mencapai hal tersebut pemimpin harus memahami apa yang memotivasi karyawan. Pengelolaan tim merupakan kunci bagi fungsi kepemimpinan (Lee, 1998:26)

Adapun kualitas kepemimpinan pada penelitian ini dapat diartikan *sebagai suatu ihwal di mana prinsip-prinsip kualitas menjadi dasar untuk membimbing, memberdayakan, dan mendukung secara konsisten pencapaian keunggulan oleh karyawan di seluruh organisasi.*

2.1.2 Faktor-faktor dalam Pengukuran Kualitas Kepemimpinan

Bennis dan Goldsmith pada tahun 1997 dalam bukunya *Learning to Lead* menggambarkan empat kualitas kepemimpinan yang menghasilkan kepercayaan: visi, empati, konsistensi, dan integritas. Pertama, kita cenderung memercayai pemimpin yang menciptakan *visi* yang kuat, yang menyatukan para pengikutnya dengan dasar kesamaan nilai dan tujuan, serta rasa memiliki dalam organisasi. Kedua, kita cenderung memercayai pemimpin yang menunjukkan *empati* kepada kita—yang menunjukkan bahwa mereka memahami dunia seperti kita. Ketiga, kita memercayai pemimpin yang *konsisten*. Ini tidak berarti bahwa kita hanya memercayai pemimpin yang posisinya tidak pernah berubah, tetapi perubahan dipahami sebagai proses evolusi dengan mempertimbangkan bukti yang relevan. Keempat, kita cenderung memercayai pemimpin dengan *integritas* kuat, yang menunjukkan komitmen pada nilai-nilai prinsipil melalui tindakan-tindakannya. (Hughes, 2010: 144)

Berdasarkan pemaparan Bennis dan Goldsmith tersebut, indikator kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini ialah: (1) Visi, (2) Empati, (3) Konsistensi, dan (4) Integritas.

2.2 IKLIM ORGANISASI

2.2.1 Pengertian Iklim Organisasi

Definisi iklim organisasi pertama kali dikemukakan oleh Forehand and Gilmers pada tahun 1964, yang menyatakan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang bertahan dalam jangka waktu lama. Karakteristik ini membedakan satu organisasi dari organisasi lain dan mempengaruhi perilaku orang-orang yang termasuk dalam organisasi tersebut. (Toulson, 1994: 455). Davis dan Newstrom (2001: 25) memandang iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi.

Simamora (2001: 81) mendefinisikan iklim organisasi sebagai lingkungan internal atau psikologi organisasi. Kusnan (2004: 12) menyatakan bahwa iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi. Ia juga mengatakan bahwa iklim merupakan keseluruhan faktor-faktor fisik dan sosial yang terdapat dalam organisasi. Sementara menurut Tagiuri dan Litwin (dalam Wirawan 2007: 121) iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara reaktif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, memengaruhi perilaku mereka, serta dapat dilukiskan dalam satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Definisi dari Campbell mengenai iklim organisasi yaitu suatu karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, memengaruhi individu-

individu di dalamnya, serta secara relatif bertahan dalam jangka waktu tertentu. (Campbell, 1999: 398). Lafolette (1975:376) menggunakan istilah iklim organisasi untuk menggambarkan lingkungan psikologis organisasi yang mempunyai kondisi berbeda antara tempat satu dengan yang lainnya. Iklim organisasi tidak dapat dilihat secara nyata tetapi adanya iklim akan dirasakan oleh seseorang bila memasuki lingkungan atau situasi organisasi. Sementara Owens (2010: 168) mendefinisikan iklim organisasi: "*Organizational climate is the study of perceptions that individual have of various aspects of environment in the organization.*" Iklim organisasi adalah studi tentang persepsi yang dimiliki tiap individu terhadap aspek lingkungan dalam organisasi.

Downey, Hellrieger dan Slocum dalam Stoner (1997: 332) mengemukakan tentang pentingnya konsep iklim organisasi untuk para manajer dan individu yang ada dalam organisasi itu karena tiga macam alasan:

- a. Ada bukti menunjukkan bahwa tugas dapat diselesaikan dengan lebih baik dengan beberapa iklim, dari pada iklim yang lain,
- b. Ada bukti bahwa para manajer dapat memengaruhi iklim organisasinya, atau lebih khusus lagi dalam unit yang mereka pimpin, dan
- c. Kecocokan antara individu dengan organisasinya mempunyai peranan penting dalam prestasi dan kepuasan individu itu sendiri dalam organisasi.

Lafolette (1975: 376) juga menjelaskan bahwa iklim organisasi dapat memengaruhi organisasi, dan secara potensial dapat menjadi perusak kehidupan organisasi. Iklim organisasi ini terutama berpengaruh terhadap sumber-sumber manusiawinya.

Iklim organisasi tidak sama dengan budaya organisasi. Dalam hal ini, Luthans (2008: 110) menerangkan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Berkaitan dengan budaya organisasi, Luthans (2008: 110) menjelaskan bahwa iklim organisasi merupakan salah satu dari enam karakteristik penting dari budaya organisasi. Karakteristik-karakteristik tersebut di antaranya adalah:

1. *Observed Behavioral Regularities*; seperti penggunaan bahasa, terminologi, dan ritual-ritual yang sama yang berhubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak.
2. *Norm*. Norma-norma seperti standar perilaku, pedoman yang boleh dan tidak dilakukan, dan sebagainya.
3. *Dominant Values*, yaitu *values* atau nilai-nilai utama yang dianjurkan dan diharapkan, misalnya kualitas dan efisiensi yang tinggi.
4. *Philosophy*, yaitu keyakinan organisasi tentang bagaimana para karyawan atau para pelanggan diperlakukan
5. *Rules*, yaitu pedoman pasti yang berhubungan dengan kemajuan atau cara berhubungan yang baik dalam organisasi
6. *Organization Climate*, yaitu suatu "*feeling*" yang menyeluruh yang dibawa oleh *physical layout* atau tatanan fisik, cara para anggota berinteraksi, dan cara para anggota memperlakukan dirinya menghadapi pelanggan dan pihak luar.

Iklim organisasi ialah reaksi subjektif anggota terhadap kebudayaan organisasi; perasaan atau reaksi emosional kita terhadap organisasi kemungkinan dipengaruhi oleh tingkatan kita berbagi nilai, kepercayaan, dan latar belakang yang telah ada

pada anggota-anggota organisasi. Bila seseorang tidak berbagi nilai atau kepercayaan dengan mayoritas dari anggota, kemungkinan besar orang ini akan memiliki reaksi negatif terhadap organisasi secara keseluruhan. Ruang lingkup iklim organisasi lebih sempit tetapi sangat berhubungan dengan kepuasan kerja (Hughes, 2010: 452).

Beberapa definisi iklim organisasi telah dipaparkan, adapun iklim organisasi pada penelitian ini diartikan sebagai *suasana (psikologi/karakteristik) tertentu dari sebuah organisasi, berdasarkan persepsi yang muncul dari diri tiap individu atau anggota tentang apa yang ia rasakan di dalam lingkungan organisasi tersebut.*

2.2.2 Faktor-faktor dalam Pengukuran Iklim Organisasi

Pengukuran iklim organisasi dapat dilakukan melalui persepsi individu-individu yang ada dalam organisasi tersebut, yang didasarkan pada respon banyak subyek terhadap pernyataan-pernyataan yang disusun berdasarkan faktor-faktor iklim organisasi yang diajukan kepada mereka. (Gibson, 2011: 329)

Litwin dan Stringer dalam Gibson (2011: 319) mengembangkan alat ukur iklim organisasi dengan menggunakan beberapa faktor yang terdiri dari:

- a. *Structure*, yaitu derajat aturan-aturan yang dikenakan terhadap anggota organisasi, adanya penekanan atau pembatasan oleh atasan atau organisasi terhadap anggota organisasi tersebut.
- b. *Responsibility*, yaitu tanggung jawab dari anggota organisasi untuk berprestasi karena adanya tantangan, tuntunan untuk bekerja, serta kesempatan untuk merasakan prestasi.

- c. *Warmth and Support*, yaitu dukungan yang lebih bersifat positif dari hukuman pada situasi kerja, sehingga menumbuhkan rasa tenang dalam bekerja.
- d. *Reward*, yaitu penghargaan dan imbalan dalam situasi kerja. Hadiah menunjukkan adanya penerimaan terhadap tingkah laku dan perbuatan, sedangkan hukuman menunjukkan adanya penolakan terhadap tingkah laku dan perbuatannya.
- e. *Conflict*, yaitu suasana mencari menang sendiri di antara sejumlah individu dan persaingan antara bagian dalam organisasi.
- f. *Standards*, yaitu hasil kerja yang diminta dan kejelasan dari pengharapan-pengharapan yang berhubungan dengan penampilan kerja dalam organisasi.
- g. *Organizational Identity*, yaitu loyalitas kelompok dalam diri organisasi, sehingga menumbuhkan identitas kelompok.
- h. *Risk-taking*, yaitu persepsi anggota organisasi terhadap kebijaksanaan manajemen tentang adanya kemungkinan-kemungkinan ataupun resiko-resiko dalam pengambilan keputusan.

Kolb, Rubin dan Mcintyre (dalam Woodard, 1994) mengemukakan tujuh faktor iklim organisasi yang merupakan modifikasi faktor-faktor iklim organisasi yang dikembangkan oleh Litwin dan Stringer, yaitu:

- a. *Conformity*, yaitu perasaan adanya banyak pembatas yang dikenakan pada anggota organisasi. Organisasi lebih banyak menetapkan prosedur peraturan, kebijaksanaan, praktik yang harus dilaksanakan oleh

anggotanya, daripada kemungkinan melaksanakan tugas dengan caranya sendiri yang dianggap tepat.

- b. *Responsibility*, yaitu tanggung jawab pribadi pada diri anggota organisasi, untuk melaksanakan tugas mereka demi tujuan organisasi, anggota organisasi dapat mengambil keputusan dan memecahkan persoalan yang dihadapi tanpa harus melibatkan atasan.
- c. *Standards*, yaitu kualitas pelaksanaan dan mutu produksi yang diutamakan organisasi. Organisasi menetapkan tujuan yang menantang anggota organisasi untuk berprestasi.
- d. *Rewards*, yaitu penghargaan dan imbalan untuk suatu pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik.
- e. *Organizational Clarity*, yaitu kejelasan tujuan dan kebijaksanaan yang ditetapkan organisasi. Segala sesuatu yang diorganisir dengan jelas dan membingungkan, kabur ataupun kacau.
- f. *Warmth and Support*, yaitu kehangatan dan pemberian semangat kerja dalam organisasi, para anggota organisasi saling memercayai dan saling membantu.
- g. *Leadership*, yaitu kepemimpinan dalam organisasi, kepemimpinan ditolak atau dihargai oleh anggota organisasi.

Perlu ditegaskan bahwa indikator *leadership* atau kepemimpinan di sini berbeda dengan variabel kepemimpinan yang juga diteliti dalam penelitian ini sebagai variabel independen. *Variabel kepemimpinan* yang telah dibahas sebelumnya berkaitan dengan *penilaian anggota terhadap kualitas pimpinan* atau ketua dalam menjalankan roda kepemimpinannya, apakah pemimpin memiliki nilai-nilai

pribadi berkaitan dengan: (1) Visi, (2) Empati, (3) Konsistensi, dan (4) Integritas. Sedangkan *indikator kepemimpinan dalam iklim organisasi* di sini berkaitan dengan *suasana lingkungan yang dirasakan anggota akibat adanya kepemimpinan tersebut dalam organisasi*, apakah kepemimpinan yang ada menciptakan suasana yang baik (kepemimpinan diterima/dihargai) atau buruk (kepemimpinan ditolak).

Demikianlah, ketujuh faktor iklim organisasi oleh Kolb, Rubin dan Mcintyre ini yang kemudian digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. *Conformity* (kesesuaian),
2. *Responsibility* (tanggung jawab),
3. *Standards* (standar-standar),
4. *Rewards* (penghargaan),
5. *Organizational Clarity* (kejelasan keorganisasian),
6. *Warmth and Support* (kehangatan dan dukungan), dan
7. *Leadership* (kepemimpinan).

2.3 KINERJA DOSEN DAN KARYAWAN

2.3.1 Pengertian Kinerja Dosen dan Karyawan

Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI 2007: 445), kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan. Kinerja dapat didefinisikan sebagai rekaman hasil kerja yang diperoleh karyawan tertentu melalui kegiatan dalam kurun waktu tertentu.

Kinerja adalah suatu ukuran yang mencakup keefektifan dalam pencapaian tujuan dan efisiensi yang merupakan rasio dari keluaran efektif terhadap masukan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut (Robbins, 2001: 24). Handoko (2008: 7) juga memiliki definisi yang serupa terkait kinerja: “Dua konsepsi utama untuk mengukur kinerja (*performance*) seseorang adalah efisiensi dan efektivitas.” Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Efisiensi ini merupakan konsep matematik atau merupakan perhitungan rasio antara pengeluaran (*output*) dan masukan (*input*). Individu yang efisien adalah individu yang mencapai keluaran yang lebih tinggi (hasil, produktivitas, kinerja) dibanding masukan (tenaga kerja, bahan, uang, mesin, dan waktu). Maksudnya, individu dapat memaksimalkan keluaran dengan jumlah masukan yang terbatas. Sementara itu, efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Maksudnya, seorang yang efektif adalah seorang yang dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan dengan metode (cara) yang tepat untuk mencapai tujuan.

Kinerja diberi batasan oleh Maler sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi, Parter dan Lawler menyatakan bahwa kinerja adalah “*successful role achievement*” yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Menurut Vroom, tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang di dalam melaksanakan tugas pekerjaannya disebut “*level of performance*”. (As’ad, 2003: 47). Seseorang yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi biasanya disebut sebagai orang yang produktif.

Adapun menurut Hayadi dan Kristiani (2007: 103), kinerja merupakan gambaran tingkat suatu pelaksanaan kegiatan atau program dalam usaha mencapai tujuan, misi, dan visi organisasi. Istilah kinerja sering dipakai untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok individu. Sementara Mangkunegara (2011: 67) dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* mengemukakan pengertian kinerja yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

McCloy *et al.* (1994: 493) menyatakan bahwa kinerja adalah kelakuan atau kegiatan yang berhubungan dengan organisasi, di mana organisasi tersebut merupakan keputusan dari pimpinan. Dikatakan bahwa kinerja bukan *outcome*, konsekuensi atau hasil dari perilaku atau perbuatan, tetapi kinerja adalah perbuatan atau aksi itu sendiri, di samping itu kinerja adalah multidimensi sehingga untuk beberapa pekerjaan yang spesifik mempunyai beberapa bentuk komponen kinerja yang dibuat dalam batas hubungan variasi dengan variabel-variabel lain.

Spesifikasi pekerjaan yang diukur dalam penelitian ini adalah pekerjaan sebagai dosen dan karyawan di sebuah perguruan tinggi. Dosen merupakan salah satu anggota organisasi kependidikan yang esensial dalam suatu sistem pendidikan di perguruan tinggi. Miswan (2012: 2) dalam penelitiannya menyatakan bahwa dosen memegang peranan yang sangat strategis bagi kemajuan sebuah perguruan tinggi. Dosen adalah pendidik profesional yang dapat menetapkan apa yang baik bagi mahasiswa berdasarkan pertimbangan profesionalnya, sehingga merupakan

salah satu penentu utama dalam menjaga kelangsungan serta menjamin adanya suasana yang kondusif bagi institusinya. Keberadaan dosen sangat menentukan mutu pendidikan dan lulusan yang dilahirkan perguruan tinggi, di samping secara umum kualitas perguruan tinggi itu sendiri. Jika para dosennya berkinerja dan bermutu tinggi, maka kualitas perguruan tinggi tersebut juga akan tinggi, demikian pula sebaliknya. Sebaik apapun program pendidikan yang dicanangkan, bila tidak didukung oleh para dosen berkinerja dan bermutu tinggi, maka akan berakhir pada hasil yang tidak memuaskan. Oleh karenanya untuk menjalankan program pendidikan yang baik diperlukan para dosen yang juga bermutu tinggi. Dengan memiliki dosen-dosen profesional dan bermutu tinggi, perguruan tinggi dapat merumuskan program serta kurikulum termmodern sehingga dapat menjamin lahirnya lulusan-lulusan yang berprestasi dan berkualitas istimewa.

Peran dosen pada dasarnya sangat kompleks tidak hanya mencakup tridharma perguruan tinggi (pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat) tapi lebih dari itu. Hal ini didukung oleh pendapat Tampubolon (2001: 174) yang menyatakan bahwa peran dosen bersifat multidimensional dan bergradasi menurut jenjang pendidikan tersebut. Berperan multidimensional yaitu sebagai: (1) pendidik/orang tua, (2) pendidik/pengajar, (3) pemimpin/manajer, (4) produsen/pelayan, (5) pembimbing/fasilitator, (6) motivator/stimulator, dan (7) peneliti/narasumber. Dikatakan bergradasi karena peran tersebut dapat menurun, naik, atau tetap sesuai dengan jenjang tuntutan.

Pengelolaan perguruan tinggi juga tidak luput dari peran serta karyawan dalam hal membantu proses berjalannya sistem itu sendiri. Tata kelola yang baik dari hasil

usaha para karyawan jelas akan memengaruhi kinerja keseluruhan dari suatu perguruan tinggi. Sistem administrasi yang baik, pengelolaan kenyamanan dan keamanan, pemeliharaan sarana dan prasarana merupakan hal yang pokok bagi suatu organisasi. Tanpa tenaga pendidik, kegiatan pembelajaran dan pengajaran di suatu perguruan tinggi tidak dapat berjalan. Namun tanpa karyawan, perguruan tinggi tidak akan ada. Suatu organisasi tidak dapat berjalan tanpa didukung oleh peran seluruh anggota organisasi, baik pemimpin/atasan maupun bawahan.

Kinerja dosen dan karyawan dalam penelitian ini dapat diartikan sebagai *pencapaian (keberhasilan/prestasi) yang diperoleh seorang dosen dan/atau karyawan yang menggambarkan tingkat efektivitas dan efisiensi pelaksanaan suatu pekerjaan dalam kurun waktu tertentu.*

2.3.2 Faktor-faktor dalam Pengukuran Kinerja Dosen dan Karyawan

Dharma (2005: 130) mengatakan bahwa kriteria bagi penilaian kinerja harus berimbang diantara: (a) pencapaian dalam hubungannya dengan berbagai sasaran; (b) perilaku dalam pekerjaan sejauh memengaruhi peningkatan kinerja; dan (c) efektivitas sehari-hari. Ia juga menerangkan bahwa faktor-faktor tingkat kinerja staf antara lain meliputi: mutu pekerjaan, jumlah pekerjaan, efektivitas biaya dan inisiatif. Sementara karakteristik individu yang mempengaruhi kinerja meliputi: umur, jenis kelamin, pendidikan, lama kerja, penempatan kerja dan lingkungan kerja (rekan kerja, atasan, organisasi, penghargaan dan imbalan). Faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu kecerdasan, stabilitas emosional, motivasi kerja, situasi keluarga, pengalaman kerja, kelompok kerja serta pengaruh eksternal. Selanjutnya Sedarmayanti (2008: 268) mengemukakan bahwa ada tujuh

indikator untuk mengukur penilaian kinerja yaitu: (1) Prestasi kerja, (2) Tanggung jawab, (3) Ketaatan, (4) Kejujuran, (5) Kerja sama, (6) Prakarsa (Inisiatif), dan (7) Kepemimpinan.

Sementara itu, Keith Davis dalam Mangkunegara (2011: 67) mengemukakan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*), sesuai dengan apa yang ia rumuskan sebagai berikut:

- a. *Human Performance = Ability + Motivation*
- b. *Motivation = Attitude + Situation*
- c. *Ability = Knowledge + Skill*

Faktor kecakapan (*ability*) berasal dari kecakapan realitas (*knowledge + skill*).

Artinya, seorang pegawai yang memiliki pendidikan/pengetahuan yang memadai (*knowledge*) dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya (*skill*), maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

Faktor motivasi (*motivation*) terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). David C. McClelland berpendapat bahwa ada hubungan positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan

dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah. (Mangkunegara, 2011: 67)

Davis dan Newstrom (2001: 20) juga mengatakan bahwa iklim organisasi memengaruhi motivasi pekerja dengan membentuk harapan pekerja tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan. Para pekerja mengharapkan imbalan, kepuasan, dan frustrasi atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasi.

Penelitian ini menggunakan teori Keith Davis sebagai indikator pengukuran kinerja yang terdiri dari dua indikator, yaitu:

1. *Ability* (Kecakapan), dan
2. *Motivation* (Motivasi).

2.4 Penelitian Terdahulu

Konsep-konsep yang terdapat pada penelitian mengenai pengaruh kualitas kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja ini bersumber dari penelitian sebelumnya. Penelitian terdahulu yang saya adopsi untuk penelitian ini adalah penelitian-penelitian tentang kepemimpinan, iklim organisasi, dan kinerja. Dalam penyajian berikut, tabel dibagi menjadi beberapa tabel sesuai yang diteliti.

Penelitian-penelitian terdahulu yang menjadi rujukan untuk penelitian ini, beserta konsep rujukannya adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Penelitian Terdahulu: Iklim Organisasi, Motivasi, dan Kinerja

Item	Keterangan
Penelitian dan Tahun	Eko Budi Risetiawan, 2002
Judul	“Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora”
Item	Keterangan
Masalah Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iklim organisasi yang kondusif menimbulkan kinerja karyawan yang tinggi 2. Termotivasinya karyawan mengakibatkan tingginya kinerja
Model	<div style="text-align: center;"> <pre> graph LR subgraph VARIABEL_BEBAS [VARIABEL BEBAS] A["IKLIM ORGANISASI • STRUKTUR • TANGGUNG JAWAB • IMBALAN"] B["MOTIVASI KARYAWAN • PERASAAN YANG KUAT DALAM USAHA PENCAPAIAN TUJUAN • TIDAK TAKUT GAGAL DAN BERANI MENANGGUNG RESIKO • MEMUNYAI PERASAAN TANGGUNG JAWAB PERSONAL"] end subgraph VARIABEL_TERGANTUNG [VARIABEL TERGANTUNG] C["KINERJA KARYAWAN"] end A --> C B --> C </pre> </div>
Temuan Penelitian	Tingginya motivasi dan kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi yang baik dan kondusif sehingga bila perusahaan berusaha meningkatkan kinerja karyawan yang tinggi maka perusahaan harus menjembatani penciptaan suatu lingkungan organisasi yang sejuk dimana iklim organisasi diciptakan sebaik mungkin.
Konsep Rujukan untuk Penelitian	Iklim organisasi yang kondusif menimbulkan kinerja karyawan yang tinggi.

Penelitian Risetiawan (2002) menjelaskan tentang pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Konsep yang diambil sebagai rujukan dalam penelitian ini ialah pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja. Iklim organisasi yang kondusif akan menimbulkan kinerja karyawan yang tinggi.

Tabel 5. Penelitian Terdahulu: Perilaku Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Motivasi, dan Kinerja

Item	Keterangan
Penelitian dan Tahun	Miswan, 2012
Judul	“Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Dosen Pegawai Negeri Sipil pada Universitas Swasta di Kota Bandung”
Masalah Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana deskripsi variabel perilaku kepemimpinan ketua jurusan, iklim organisasi, motivasi kerja dan kinerja dosen PNS pada universitas swasta di Kota Bandung? 2. Seberapa besar pengaruh perilaku kepemimpinan ketua jurusan terhadap kinerja dosen PNS Pada universitas swasta di Kota Bandung? 3. Seberapa besar pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja dosen PNS Pada universitas swasta di Kota Bandung? 4. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dosen PNS Pada universitas swasta di Kota Bandung? 5. Seberapa besar pengaruh total kepemimpinan ketua Jurusan, iklim organisasi dan motivasi kerja, terhadap kinerja dosen PNS Pada universitas swasta? 6. Bagaimana model studi tentang kinerja dosen, persepsi masalah internal dan eksternal yang perlu diantisipasi faktor yang mempengaruhi kinerja dosen PNS pada universitas swasta?
Model	<p>The diagram illustrates a path model where three independent variables (X₁, X₂, and X₃) are grouped in a box on the left and point to a single dependent variable (Y) on the right. The paths are labeled with their respective partial regression coefficients: X₁ to Y is $P_{x_1y} = 11\%$, X₂ to Y is $P_{x_2y} = 1,3\%$, and X₃ to Y is $P_{x_3y} = 22,5\%$. Below the box, the total R-squared value is given as $R^2 = 27,3\%$. To the right of the dependent variable, an error term $\epsilon = 77,7\%$ is shown with a downward arrow pointing to the variable.</p>
Temuan Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secara parsial, perilaku kepemimpinan ketua jurusan/ketua program studi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen PNS. Artinya, perilaku kepemimpinan yang terdiri dari dimensi memberitahukan, menjajakan, mengikutsertakan, dan mendelegasikan merupakan faktor strategis bagi kinerja dosen PNS yang profesional pada universitas swasta di Kota Bandung. 2. Secara parsial, iklim organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja dosen PNS. Artinya walaupun iklim organisasi (dimensi keterdukungan, pertemanan, keintiman, dan kesamaan tujuan) walaupun berpengaruh positif tapi tidak nyata. Dengan demikian, iklim organisasi bukan merupakan faktor strategis bagi kinerja dosen PNS yang profesional pada universitas swasta di Kota Bandung. 3. Secara parsial, motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja dosen PNS pada universitas swasta di Kota Bandung.

Tabel 5 (Lanjutan)

Item	Keterangan
	<p>Kenyataan ini memiliki kecenderungan bahwa motivasi kerja yang meliputi dimensi kebutuhan akan berprestasi, berafiliasi, dan berkuasaan berperan dalam upaya mendukung proses penciptaan kinerja dosen PNS yang profesional pada universitas swasta di Kota Bandung.</p> <p>4. Secara total perilaku kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja dosen berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja dosen PNS. Dengan demikian perilaku kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja dosen merupakan faktor strategis bagi terwujudnya kinerja dosen PNS yang profesional pada universitas swasta di Kota Bandung.</p>
Konsep Rujukan untuk Penelitian	<p>1. Perilaku kepemimpinan merupakan faktor strategis bagi kinerja dosen di suatu perguruan tinggi swasta.</p> <p>2. Iklim organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja dosen di suatu perguruan tinggi swasta.</p>

Penelitian Miswan (2012) menjelaskan tentang kepemimpinan ketua jurusan, iklim organisasi, motivasi kerja dosen, dan kinerja dosen. Konsep yang diambil sebagai rujukan pada penelitian ini yaitu pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja dosen. Perilaku kepemimpinan merupakan suatu faktor strategis bagi kinerja dosen di suatu perguruan tinggi swasta. Iklim organisasi juga memiliki pengaruh positif meskipun tidak signifikan terhadap kinerja dosen di suatu perguruan tinggi swasta.

Tabel 6. Penelitian Terdahulu: Iklim Organisasi dan Kinerja

Item	Keterangan
Penelitian dan Tahun	Sri Junandi dan Maryono, dalam "Sangkakala" Ed. 12 Th. 2012
Judul	"Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pustakawan Universitas Gadjah Mada"
Tujuan Penelitian	<p>1. Mengidentifikasi pengaruh berbagai faktor iklim organisasi terhadap kinerja pustakawan.</p> <p>2. Menentukan faktor iklim organisasi yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pustakawan.</p>

Tabel 6 (Lanjutan)

Item	Keterangan
Model	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>Kerangka Teoritis</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p style="text-align: center;">Variabel Bebas</p> <p>Iklm Organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Quality of leadership 2. Amount of trust 3. Communication upward and downward 4. Feeling of useful work 5. Responsibility 6. Fair rewards 7. Reasonable job pressures 8. Opportunity 9. Reasonable controls, structure, and bureaucracy 10. Employee involvement participation </div> <div style="text-align: center; width: 10%;"> <p>→</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p style="text-align: center;">Variabel Tergantung</p> <p>Kinerja Pustakawan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Unsur utama 2. Unsur penunjang </div> </div> </div>
Temuan Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iklim organisasi yang kondusif berpengaruh dan meningkatkan kinerja pustakawan, dan terdapat unsur atau indikator iklim organisasi yang dominan berpengaruh kuat terhadap kinerja pustakawan. 2. Variabel yang mempunyai pengaruh cukup signifikan terhadap kinerja pustakawan adalah indikator imbalan, kesempatan, dan keterlibatan.
Konsep Rujukan untuk Penelitian	Iklim organisasi yang kondusif berpengaruh dan meningkatkan kinerja pustakawan, dan terdapat unsur atau indikator iklim organisasi yang dominan berpengaruh kuat terhadap kinerja pustakawan.

Penelitian Junandi (2012) menjelaskan tentang pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja. Konsep yang menjadi rujukan yaitu bahwa iklim organisasi yang kondusif berpengaruh dan meningkatkan kinerja.

Tabel 7. Penelitian Terdahulu: Kompetensi, Motivasi, Kepemimpinan, dan Efektivitas Kerja

Item	Keterangan
Penelitian dan Tahun	Fajar Apriani, dalam "Bisnis & Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi", Jan—Apr 2009, Vol. 16 No. 1
Judul	"Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepemimpinan terhadap Efektivitas Kerja"
Tujuan Penelitian	Untuk melihat pengaruh kompetensi, motivasi dan kepemimpinan terhadap efektivitas pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi oleh dosen di Universitas Mulawarman.
Temuan Penelitian	Kompetensi, motivasi dan kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap efektivitas pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi pada dosen di Universitas Mulawarman.
Konsep Rujukan untuk Penelitian	Kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap efektivitas pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi pada dosen di sebuah universitas.

Penelitian Apriani (2009) menjelaskan tentang pengaruh kompetensi, motivasi dan kepemimpinan terhadap efektivitas pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi oleh dosen di sebuah universitas. Konsep yang menjadi rujukan yaitu bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh kuat dalam pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi pada dosen di sebuah universitas.

Tabel 8. Penelitian Terdahulu: Kompetensi Individu, Kreativitas Pimpinan, Faktor Lingkungan, dan Kinerja

Item	Keterangan
Penelitian dan Tahun	Rochanda Wiradinata, dalam “Manajemen Sistem Pengembangan” No. 2/XXIV/2005
Judul	“Manajemen Sistem Pengembangan Kinerja Perguruan Tinggi (Studi tentang Pengaruh Kompetensi Individu, Kreativitas Pimpinan, dan Faktor Lingkungan terhadap Kinerja Universitas Swasta di Jawa Barat)”
Hipotesis Penelitian	Kinerja Universitas (KU) dalam wujud Profil Kepemimpinan (KU-1), Prestasi Akademik (KU-2) dan Sustainability (KU-3), akan dipengaruhi secara langsung, positif dan nyata oleh Kompetensi Individu (KI), Kreativitas Pimpinan (KR), dan faktor lingkungan (FL).
Temuan Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja universitas dalam wujud prestasi akademik yang dicapai universitas swasta dipengaruhi secara langsung, positif dan nyata oleh kompetensi individu, kreativitas pimpinan dan faktor lingkungan dan semakin kuat dengan dukungan profil kepemimpinan. 2. Profil kepemimpinan berpengaruh secara langsung, positif dan nyata terhadap kinerja universitas. 3. Kepemimpinan universitas swasta yang dibentuk oleh profil kompetensi individu, kreativitas pimpinan dan faktor lingkungan yang berkualitas rendah akan melahirkan profil kinerja universitas yang rendah. 4. Kepemimpinan universitas swasta yang dibentuk oleh kompetensi individu, kreativitas pimpinan dan faktor lingkungan yang berkualitas tinggi akan melahirkan kinerja universitas yang tinggi. 5. Profesionalisasi jabatan struktural bagi pimpinan universitas swasta merupakan satu upaya yang sangat efektif untuk membina, meningkatkan dan mematangkan kualitas kompetensi individu, dan kreativitas para pimpinan universitas swasta. 6. Kompetensi individu, kreativitas pimpinan dan faktor lingkungan sebagai potensi yang apresiatif bagi pimpinan universitas swasta, harus berkembang secara dinamis sejalan dengan upaya bagi tercapainya prestasi akademik yang tinggi dan sustainability yang mantap.
Konsep Rujukan untuk Penelitian	Kepemimpinan universitas swasta yang dibentuk oleh kompetensi individu, kreativitas pimpinan dan faktor lingkungan yang berkualitas tinggi akan melahirkan kinerja universitas yang tinggi.

Penelitian Wiradinata (2005) menjelaskan tentang pengaruh kompetensi individu, kreativitas pimpinan, dan faktor lingkungan terhadap kinerja universitas swasta. Konsep yang dipakai sebagai rujukan yaitu bahwa kepemimpinan universitas swasta yang dibentuk oleh kompetensi individu, kreativitas pimpinan dan faktor lingkungan yang berkualitas tinggi akan melahirkan kinerja universitas yang tinggi.

Selain itu, peneliti juga merujuk pada jurnal-jurnal internasional untuk menambah wawasan tentang institusi pendidikan tinggi dalam rangka penelitian ini. Adapun jurnal-jurnal tersebut yang bersumber dari *ebscohost.com* antara lain:

Tabel 9. Jurnal Internasional

No.	Item	Keterangan
1.	Peneliti	M.P. Koen dan E.M. Bitzer; dalam <i>Academic Leadership</i> Jurnal Online Volume 8 Issue 1 Winter 2010
	Judul Penelitian	<i>Academic Leadership In Higher Education: A "Participative" Perspective From One Institution</i>
	Isi Penelitian	Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif berkaitan dengan kepemimpinan akademik di sebuah universitas di Afrika Selatan. Berikut ini kutipan kesimpulan penelitian: "Tiada seorang pun yang dapat mengabaikan pentingnya membangun hubungan antara pemimpin dan orang-orang di sekitar mereka. Peneliti berpesan: 'Untuk memimpin diri sendiri, gunakan kepala Anda, untuk memimpin orang lain, gunakan hati Anda. Sentuhlah hati seseorang sebelum Anda memintanya turun tangan' (Maxwell 2008, 38). Mungkin ini merupakan dasar, nilai pokok yang pada akhirnya akan membentuk wajah baru kepemimpinan akademik di Universitas X dan di Afrika Selatan pada tahun-tahun mendatang.
2.	Peneliti	D. Walwyn, School of Engineering and Technology Management, University of Pretoria, Pretoria, South Africa; dalam <i>SAJHE</i> 22(3)2008 pp 708–724
	Judul Penelitian	<i>An analysis of the performance management of South African higher education institutions</i>
	Isi Penelitian	Penelitian ini berbicara mengenai kinerja manajemen institusi pendidikan tinggi di Afrika Selatan. Berikut ini kutipan kesimpulan penelitian: "Kerangka kerja pendanaan HEI (<i>Higher Education Institutions</i>) Afrika Selatan oleh Departemen Pendidikan demikian kompleks dan cacat. Dalam artikel ini terlihat bahwa kerangka kerja ini tidak sesuai dengan beberapa prinsip-prinsip kunci dari sistem manajemen kinerja dan harus

Tabel 9 (Lanjutan)

No.	Item	Keterangan
		direvisi. Kekhawatiran utama adalah bahwa mekanisme alokasi ini tidak memadai untuk penelitian dan kinerja pengajaran, juga tidak menggunakan sistem indikator yang mencerminkan output dari lembaga-lembaga modern. Sampai revisi tersebut selesai, sistem hanya akan memperburuk masalah yang ada di dalam HEI dan menambah perilaku yang tidak melayani kebutuhan jangka panjang negara dalam hal pendidikan tinggi dan generasi pengetahuan.”
3.	Peneliti	Jitse D. J. van Ameijde Æ Patrick C. Nelson Æ Jon Billsberry Æ; dalam <i>High Educ</i> (2009) 58:763–779
	Judul Penelitian	<i>Improving leadership in Higher Education institutions: a distributed perspective</i>
	Isi Penelitian	Penelitian ini berbicara mengenai ‘kepemimpinan terdistribusi’ dalam upaya peningkatan kepemimpinan di institusi pendidikan tinggi. Adapun kutipan kesimpulan penelitian antara lain: “Kepemimpinan terdistribusi dapat memainkan peran utama dalam masa depan masyarakat berbasis pengetahuan karena menggabungkan kekuatan dari berbagai individu dan menyeimbangkan kelemahan mereka. Hal tersebut mungkin lebih baik, dimana dunia pekerjaan semakin berbasis tim dan tidak ada satu orang pun yang bisa menampung semua pengetahuan yang relevan untuk membuat keputusan yang tepat. Ada kepercayaan yang berkembang bahwa keunggulan kompetitif organisasi akan semakin tergantung pada kemampuan mereka untuk mengintegrasikan pengetahuan dan keterampilan dari seluruh tenaga kerja yang tersebar luas dalam proses kepemimpinan.”
4.	Peneliti	Diego Castro, Universitat Autònoma de Barcelona, Spain, and Marina Tomàs, Universitat Autònoma de Barcelona, Spain; dalam <i>Higher Education Quarterly</i> Volume 65, No. 3, July 2011, pp 290–307
	Judul Penelitian	<i>Development of Manager-Academics at Institutions of Higher Education in Catalonia</i>
	Isi Penelitian	Penelitian ini berkaitan dengan pengembangan manajer institusi pendidikan tinggi di Catalonia. Berikut ini abstraksi penelitian: “Manajer universitas di Spanyol harus berurusan dengan tugas manajerial yang makin kompleks sebagai akibat dari perubahan yang terjadi di dunia pendidikan tinggi. Makalah ini menyajikan hasil penelitian ke dalam pengembangan profesional dekan dan kepala departemen di universitas-universitas di Catalonia.”

Penelitian Koen (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan berkaitan erat dengan keterjalinan hubungan antara pemimpin dan orang-orang di sekitar. Penelitian Walwyn (2008) berbicara mengenai kinerja manajemen suatu institusi pendidikan tinggi. Kompleksitas dalam pengelolaan institusi pendidikan tinggi menjadi catatan penting bagi pemerintah. Penelitian Jitse (2009) berbicara mengenai kepemimpinan yang terdistribusi. Keunggulan organisasi semakin tergantung

pada kemampuan mengintegrasikan pengetahuan dan keterampilan tenaga kerja yang tersebar dalam suatu proses kepemimpinan. Castro (2011) dalam penelitiannya menjelaskan tentang pengembangan manajer institusi pendidikan tinggi. Tugas manajerial semakin kompleks akibat adanya perubahan yang terjadi di dunia pendidikan tinggi. Kompleksitas kepemimpinan dalam hal pengelolaan pendidikan tinggi ini yang kemudian menjadi rujukan pada penelitian ini, terutama berkaitan dengan variabel kepemimpinan yang diteliti.