

Pengaruh Kepemimpinan, Keadilan, dan Kepercayaan pada Keterlibatan Kinerja Dosen

Yuyun Elizabeth Patras, Rais Hidayat
Manajemen Pendidikan
Universitas Pakuan, Bogor
e-mail; yuyunpatras64@gmail.com, rais72rais@gmail.com

Abstract

Work immersion, for lecturers, is a crucial element to the development of a university. Efforts to foster their contributions have to be continuously improved. This research aims to investigate the best way to advance lecturer's work participation by examining causal relationship between lecturer's work involvement with leadership variables, organizational justice and organizational trust. This research employs quantitative approach using path analysis, and was conducted in three private universities in Bogor. Total population of this research is 707 lecturers, whereas the sample taken was 130 people. The research found that: (1) there is a significant direct positive impact of leadership toward lecturer's work involvement; (2) there is a significant positive impact of organizational justice toward lecturer's work participation; and (3) there is a significant direct impact between trust toward organization and lecturer's work contribution. Based on that findings, effective leadership, justice, and trust to the organization would improve lecturer's work involvement in private university.

Keywords: *Job Involvement, Organizational Justice, Organizational Trust*

Abstrak

Keterlibatan kerja bagi seorang dosen, apalagi pada universitas swasta sangat penting. Upaya-upaya untuk meningkatkan keterlibatan kerja perlu terus menerus dilakukan. Tujuan penelitian ini untuk mencari cara meningkatkan keterlibatan kerja dosen melalui pencarian hubungan kausal antara keterlibatan kerja dosen dengan variable kepemimpinan, keadilan organisasi dan kepercayaan. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis jalur (path analysis). Penelitian dilaksanakan di 3 universitas swasta di Bogor. Populasi penelitian sebanyak 707, sampel penelitian sebanyak 130 dosen. Temuan penelitian ini antara lain: (1) Terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan kepemimpinan pada keterlibatan kerja dosen; (2) Terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan keadilan organisasi pada keterlibatan kerja dosen; dan (3) Terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan antara kepercayaan pada organisasi pada keterlibatan kerja dosen. Berdasarkan temuan tersebut maka kepemimpinan yang efektif, keadilan yang tinggi, dan kepercayaan pada organisasi yang kuat dapat meningkatkan keterlibatan kerja dosen di universitas swasta.

Kata Kunci: *Keterlibatan Kerja, Keadilan Organisasi, Kepercayaan pada Organisasi*

Pendahuluan

Kemajuan sebuah organisasi dipengaruhi oleh sejauh mana anggota organisasi tersebut terlibat dalam bekerja. Secara konsep keterlibatan kerja berarti suatu keadaan dimana pekerja menggunakan waktu dan energinya secara maksimal dalam melakukan pekerjaannya dan melihat pekerjaan itu sebagai hal yang paling penting dalam kehidupan mereka.

Manfaat keterlibatan kerja anggota organisasi dalam organisasi sendiri sangat penting, hal ini diungkapkan oleh Reitz dan Jewell dalam Khan et al. bahwa keterlibatan kerja berhubungan dengan sesuatu yang sangat penting dalam pekerjaan seseorang. Hal ini berarti jika seseorang memberikan kontribusi yang baik dalam pekerjaannya hal ini akan sejalan dan berakibat anggota organisasi tersebut loyal terhadap organisasi di mana dia bekerja. Hal ini akan memberikan pengaruh besar dalam kinerjanya.¹ Jika seseorang mempunyai kinerja yang baik maka keterlibatan kerjanya tinggi. Hal ini ditegaskan oleh Robbins dan Judge bahwa pekerja dengan keterlibatan kerja yang tinggi akan sangat peduli dengan pekerjaan mereka. Anggota organisasi yang mempunyai keterlibatan kerja yang tinggi juga sangat berpengaruh untuk menghentikan tingkat ketidakhadiran dan menurunkan tingkat pengunduran dari anggota organisasi.²

Newstrom berpendapat bahwa anggota organisasi yang keterlibatan kerjanya tinggi selalu hadir di tempat dia bekerja, kemauan yang tinggi dalam bekerja sesuai jam pekerjaan, dan berkinerja tinggi.³ Selain berpengaruh untuk menghentikan tingkat ketidakhadiran ditempat kerja Robbins dan Coulter berpendapat keterlibatan kerja juga berpengaruh terhadap keterikatan yang tinggi antara anggota organisasi dengan pekerjaan mereka.⁴

¹ Tariq Iqbal Khan and et al., "Job Involvement As Predictor of Employee Commitment: Evidence From Pakistan," *International Journal of Business and Management* 6, no. 4 (April 2011): hal. 253.

² Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management* (New York: Pearson, 2010), hal. 377.

³ John Newstrom, *Organizational Behavior, Human Behavior at Work* (Boston: McGraw-Hill, 2007), hal. 211.

⁴ Robbins and Coulter, *Management*, 2010, hal. 377.

Schermerhorn *et al.* berpendapat bahwa seseorang dengan keterlibatan kerja yang tinggi secara psikologi akan teridentifikasi melalui pekerjaan yang dilakukan. Orang-orang seperti ini dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi dari yang diharapkan.⁵ Robbins menjelaskan bahwa anggota organisasi dengan tingkat keterlibatan yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu.⁶ Robbins dan Coulter berpendapat keterlibatan kerja juga berpengaruh terhadap keterikatan yang tinggi antara anggota organisasi dengan pekerjaan mereka.⁷

Sehubungan dengan arti penting keterlibatan kerja, seperti dipaparkan di atas, maka diperlukan upaya-upaya yang diprediksi secara tepat dapat meningkatkan keterlibatan kerja, khususnya keterlibatan kerja dosen di universitas swasta. Penelitian ini menjadikan kepemimpinan ketua program studi (Kaprodi), keadilan dan kepercayaan pada organisasi sebagai variable bebas untuk melihat pengaruhnya pada keterlibatan kerja dosen.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh dari variabel perilaku kepemimpinan, keadilan dan kepercayaan pada organisasi terhadap keterlibatan kerja. Penelitian dilaksanakan di tiga universitas swasta di Bogor. Desain penelitian yang digunakan yaitu metode kuantitatif asosiatif kausal dengan pengujian hipotesis menggunakan teknik *path analysis*. Populasi dalam penelitian ini 707 dosen tetap yang memiliki Nomor Induk Dosen Nasional (NIDN). Sampel penelitian sebanyak 130. Ujicoba instrumen dilakukan kepada 30 responden diluar sampel. Validitas instrumen penelitian diuji melalui teknik korelasi *Product Moment Pearson*. Uji reliabilitas instrumen penelitian menggunakan perhitungan *Alpha Cronbach*. Sedangkan analisis data menggunakan statistik inferensial dengan menggunakan uji analisis varian dan regresi.

Pengukuran keterlibatan kerja dosen berdasarkan pada penilaian dosen terhadap dedikasi dirinya pada pekerjaan di Prodi dengan indikator: 1) Partisipasi dalam pengambilan keputusan 2) Peningkatan kinerja, 3) Keterikatan dengan pekerjaan, 4) Produktivitas dalam bekerja. Pengukuran

⁵ Schermerhorn and et al., *Organizational Behaviour* (Denvers USA: John Willey & Sons, n.d.), hal. 72.

⁶ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, Fifteenth (New Jersey: Prentice Hall, 2013), hal. 378.

⁷ Robbins and Coulter, *Management*, 2010, hal. 377.

perilaku kepemimpinan berdasarkan penilaian dosen terhadap tindakan memengaruhi yang dilakukan ketua program studi (Kaprodi) agar tercapai kesuksesan Prodi melalui instrumen berdasarkan indikator: (1) pengarahan dengan indikator kejelasan tujuan, proses, dan standar kinerja, (2) pemberian dukungan dengan indikator bersahabat, menyenangkan, menghormati dosen, dan penuh perhatian pada dosen, (3) berpartisipasi dengan indikator pelibatan dosen dalam pengambilan keputusan, meminta masukan pada dosen, (4) pemberian penghargaan pada prestasi dengan indikator mendorong bawahan berprestasi.

Pengukuran keadilan berdasarkan persepsi dosen tentang bagaimana dia diperlakukan secara adil di universitas tempat dosen bekerja melalui instrumen dengan indikator sebagai berikut: (1) keadilan distributif, (2) keadilan prosedural, (3) keadilan interaksional, (4) keadilan informasional. Pengukuran kepercayaan pada organisasi berdasarkan pada penilaian dosen terhadap kehendak untuk menyerahkan dirinya pada otoritas universitas dengan harapan universitas dapat mewujudkan harapan positif dengan indikator: (1) integritas universitas, (2) kompetensi universitas, (3) konsistensi universitas, (4) loyalitas universitas, dan (5) keterbukaan universitas.

Keterlibatan Kerja

Newstrom dan Davis menyatakan bahwa keterlibatan kerja sebagai ... *is the degree to which employee's immerse themselves in their jobs, invest time and energy in them, and view works as a central part of their overall lives.*⁸ Berdasarkan konsep Newstrom dan Davis ini berarti bahwa keterlibatan kerja terkait dengan derajat dimana pekerja melebur diri mereka terhadap pekerjaannya, memberikan waktu dan energi bagi pekerjaannya dan melihat pekerjaannya sebagai pusat seluruh kehidupan mereka. Robbins dan Coulter mengemukakan *job involvement is degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in that organization.*⁹ Konsep ini berarti bahwa keterlibatan kerja merupakan derajat anggota organisasi mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, ingin

⁸ John W. Newstrom and Keith Davis, *Organizational Behavior Human Behaviour at Work* (New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2002), hal. 211.

⁹ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management*, Eleventh (New York: Pearson Education, Inc, 2012), hal. 377.

mencapai tujuan organisasi dan mempertahankan keanggotanya dalam organisasi. Keterlibatan kerja menurut Kreitner dan Kinicki yaitu derajat dimana seseorang secara sadar merasa terikat dan konsen dengan pekerjaan yang sedang dikerjakan.¹⁰

Schermerhorn et al. mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai perilaku dimana individu mendedikasikan dirinya pada pekerjaan. Schermerhorn et al. menyatakan bahwa keterlibatan kerja adalah *the extent to which an individual is dedicated to a job*.¹¹ Konsep serupa ditegaskan oleh Yutaka Ueda bahwa keterlibatan kerja mengacu pada sikap pekerja terhadap pekerjaannya dan merupakan faktor yang sangat spesifik dan relevan dengan kinerja. Yutaka Ueda menyatakan bahwa keterlibatan kerja *'refers to employees' attitudes toward their jobs and is one of the most specific factors relevant to work performance*.¹² Pinder memperkuat pendapat mengenai keterlibatan kerja sebagai berikut: seseorang yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dapat diukur dari perasaan kerja mereka. Ketika anggota organisasi berkinerja buruk, mereka merasa buruk. Mereka ingin orang lain tahu tentang kinerja mereka bahwa mereka dapat bekerja dengan baik. Anggota organisasi yang keterlibatan kerjanya tinggi merasa bahwa pekerjaan adalah hal yang terpenting dalam hidup mereka. Beberapa bukti menunjukkan keterlibatan kerja seseorang menyebabkan kepuasan dalam bekerja dan menyebabkan timbulnya motivasi.¹³ Berdasarkan paparan konsep tersebut dapat disintesis bahwa keterlibatan kerja adalah perilaku anggota organisasi dalam mendedikasikan dirinya pada pekerjaan di tempat dia bekerja.

Perilaku Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Achua dan Lussier sebagai proses memengaruhi antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan

¹⁰ Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2010), hal. 169.

¹¹ Schermerhorn et al., *Organizational Behaviour*, hal. 72.

¹² Yutaka Ueda, "Effect of Job Involvement on Importance Evaluation of Organizational Citizenship Behavior," *International Journal of Bussines and Society* 13, no. 1 (2012): hal. 2.

¹³ Craig C. Pinder, *Work Motivation in Organizational Behavior* (New York: Psychology Press, 2008), hal. 303.

organisasi melalui perubahan.¹⁴ Newstrom menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses memengaruhi dan mendukung yang lain untuk bekerja secara antusias untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁵ Kreitner dan Kenicki berpendapat bahwa kepemimpinan juga merupakan sebuah proses dimana individu memengaruhi individu-individu yang lain untuk mencapai tujuan bersama.¹⁶ Bertocci berpendapat secara singkat bahwa kepemimpinan berkaitan dengan memengaruhi*leadership involves some form of influence.*¹⁷

Bagaimana pengaruh kepemimpinan pada organisasi sudah banyak dikaji dari berbagai sisi. Peterson dan Mets menjelaskan bahwa kajian dalam kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam 4 model, yaitu: (1) model penggunaan kekuasaan untuk memengaruhi (*power-influence models*), (2) model sifat kepemimpinan (*traits models*), (3) model perilaku kepemimpinan (*behavior models*), (4) model situasional (*situational models*), dan model transformasional (*transformational models*).¹⁸

Kajian kepemimpinan dalam penelitian ini difokuskan pada perilaku kepemimpinan (*leadership behavior*), yaitu fokus pada apa yang dikatakan dan dilakukan pemimpin (*which focuses on what the leader says and does*).¹⁹ Lussier berpendapat teori perilaku kepemimpinan mengasumsikan bahwa pemimpin yang dapat memimpin secara efektif dengan konsisten adalah pemimpin berakar dari perilakunya.²⁰ Perilaku kepemimpinan menurut Slocum dan Hellriegel berfokus pada apa yang dilakukan pemimpin dan bagaimana

¹⁴ Christopher F. Achua and Robert Lussier, *Effective Leadership* (Singapore: South Western, 2010), hal. 6.

¹⁵ Newstrom, *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, hal. 159.

¹⁶ Kreitner and Kinicki, *Organizational Behavior*, hal. 467.

¹⁷ David I. Bertocci, *Leadership in Organization* (New York: University Press of America, 2009), hal. 7.

¹⁸ Marvin W. Peterson and Lisa A. Mets, *Key Resources on Higher Education Governance, Management, and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1987), hal. 392.

¹⁹ Achua and Lussier, *Effective Leadership*, hal. 64.

²⁰ Robert N Lussier, *Human Relation In Organization* (Boston: McGraw-Hill, 2008), hal. 284.

pemimpin melakukannya (*behavioral model leadership focuses on what leaders actually do and how they do it*).²¹

Perilaku kepemimpinan yang paling memengaruhi bawahan agar sukses dan puas menurut Yukl yaitu: perilaku pimpinan yang berorientasi pada tugas (*task-oriented behavior*), perilaku pimpinan yang berorientasi pada hubungan (*relation-oriented behavior*), dan perilaku pimpinan yang berorientasi pada perubahan (*change-oriented behavior*).²² Perilaku kepemimpinan yang dapat memengaruhi bawahan yaitu: (1) *directive leadership*: pemimpin yang dapat mengarahkan bawahan secara khusus (2) *supportive leadership*: pemimpin memiliki sifat bersahabat bagi bawahan dan memiliki bisa menyatu dengan bawahan (3) *participative leadership* pemimpin yang meminta masukan dari bawahan sebelum pemimpin mengambil keputusan, (4) *achievement-oriented leadership* membuat tujuan yang menantang untuk dicapai oleh bawahan.²³ Berdasarkan deskripsi tersebut, dapat disintesis bahwa perilaku kepemimpinan adalah tindakan memengaruhi yang dilakukan pemimpin agar tercapai kesuksesan dalam organisasi.

Keadilan Organisasi

Griffin dan Morhead menyatakan keadilan organisasi adalah persepsi anggota organisasi tentang seberapa adil organisasi memperlakukan anggota organisasi di tempat mereka bekerja.²⁴ Kreitner dan Kinicki menyatakan*organizational justice is the extent to which people perceive that they are treated fairly at work*.²⁵ Schermerhorn et al. mendukung konsep Kreitner bahwa "*organizational justice is an issue of how fair and equitable people view workplace practices*".²⁶

²¹ John W. Slocum and Don Hellriegel, *Fundamental of Organizational Behavior* (Ohio: Thomson South-Western, 2007), hal. 170.

²² Gary Yukl, *Leadership in Organization* (New York: Pearson Educational Int., 2008), hal. 119.

²³ Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach* (New York: McGraw-Hill Education, 2011), hal. 426.

²⁴ Ricky W. Griffin and Gregory Moorhed, *Organizational Behavior* (New York: Houghton Mifflin Company, 2007), hal. 385.

²⁵ Kreitner and Kinicki, *Organizational Behavior*, hal. 221.

²⁶ Schermerhorn et al., *Organizational Behaviour*, hal. 117.

Keadilan organisasi berkaitan dengan persepsi seorang anggota organisasi atas derajat keadilan yang diberikan organisasi. Hal ini diungkapkan Gibson et al., bahwa *organizational justice is the degree to which individuals feel fairly treated at the workplace, attracted a considerable amount of research attention.*²⁷ Memperhatikan berbagai konsep yang dikemukakan di atas dapat dimaknai bahwa keadilan organisasi adalah persepsi anggota organisasi tentang keadilan yang diberikan oleh organisasi tempat mereka bekerja.

Ketika organisasi memperlakukan anggota organisasi dengan tidak adil maka maka anggota organisasi akan berkinerja rendah, tidak puas dan tidak berkomitmen terhadap organisasi.²⁸ Anggota organisasi akan merasa diperlakukan secara adil jika mereka meyakini *reward* dan cara pendistribusian *reward* didistribusikan dengan adil kepada mereka.²⁹

Keadilan organisasi dibentuk dari beberapa dimensi atau domain. Sebagian berpendapat bahwa keadilan organisasi keadilan organisasi hanya terbentuk dari 2 dimensi yaitu keadilan distributif dan prosedural. McShane dan Glinov membagi keadilan organisasi menjadi dua dimensi yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural.³⁰ Gibson *et al.* menyetujui pendapat McShane dan Glinov bahwa keadilan organisasi terdiri atas 2 domain yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural.³¹ Schermerhorn et al. mempunyai pandangan yang berbeda dan membagi keadilan organisasi terdiri dari 3 domain yaitu: 1) keadilan distributif, 2) keadilan prosedural dan 3) keadilan interaksional.³² Berdasarkan paparan tersebut dapat disintesis bahwa keadilan organisasi adalah persepsi anggota organisasi tentang bagaimana anggota organisasi diperlakukan secara adil di organisasi tempat bekerja.

²⁷ James L. Gibson and et al., *Organizations* (New York: McGraw-Hill Companies, 2006), hal. 154.

²⁸ Richard L. Hughes, Robert C. Ginnet, and Gordon J. Curphy, *Leadership Enchancing the Lessons of Experience* (New York: McGraw-Hill Companies, 2009), hal. 421.

²⁹ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, Fifteenth (New Jersey USA: Pearson Education Limited, 2013), hal. 256.

³⁰ Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill Companies, 2000), hal. 151.

³¹ James L. Gibson et al., *Organizations, Behavior, Sructure and Proseses* (Boston: McGraw-Hill, 2006), hal. 154.

³² Schermerhorn *et al.*, *Organizational Behaviour*, hal. 117.

Kepercayaan pada Organisasi

Kepercayaan berhubungan dengan harapan. Lussier berpendapat bahwa kepercayaan lahir dari harapan positif bahwa orang yang kita percaya tidak akan mengambil keuntungan dari kita.³³ Kepercayaan terkait dengan kondisi psikologis seseorang. Robbins dan Judge menyatakan bahwa kepercayaan sebagai kondisi psikologis yang terjadi ketika seseorang setuju untuk percaya kepada orang lain walaupun berada dalam keadaan ketidakpastian dengan bagaimana keadaan tersebut akan memberikan hasil positif.³⁴

Kepercayaan sering dikaitkan dengan integritas, karakter, dan kemampuan dari seorang pemimpin. Hal tersebut dikemukakan oleh Robbins dan Coulter bahwa kepercayaan lebih mengacu pada integritas, karakter, dan kemampuan dari seorang pemimpin.³⁵ Colquitt, Lepine, dan Wesson menegaskan bahwa kepercayaan merupakan kehendak untuk menyerahkan diri kepada sebuah otoritas berdasarkan harapan yang positif mengenai kehendak dan tindakan otoritas tersebut.³⁶ Nelson dan Quick memiliki konsep serupa bahwa kepercayaan yaitu kemauan untuk menyerahkan diri dan menerima perbuatan orang lain. Hal ini mengacu bahwa para pengikut yang percaya pada pemimpin mereka jika pemimpin bertindak sesuai dengan kehendak pengikutnya.³⁷

Kepercayaan dapat terbangun karena berbagai dimensi. Robbin dan Judge menyatakan bahwa kepercayaan terbangun dari tiga hal yaitu: 1) integritas (*integrity*) yang mengacu pada kejujuran dan kebenaran, 2) kebaikan dan suka menolong (*benevolence*) contohnya: orang yang dipercaya oleh kita, bahkan ketika kita tidak sejalan dengan dia, 3) kecakapan (*ability*) seseorang yang memiliki gabungan kecakapan teknis, keterampilan dan sikap.³⁸ Lussier menjelaskan bahwa kepercayaan terbangun atas empat dimensi yaitu: 1)

³³ Lussier, *Human Relation In Organization*, hal. 303.

³⁴ Robbins and Judge, *Organizational Behavior*, hal. 421.

³⁵ Robbins and Coulter, *Management*, 2012, hal. 473.

³⁶ Jason A. Colquit, Jeffrey A. Lepine, and Michael J. Wesson, *Organization Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2009), hal. 219.

³⁷ Debra L. Nelson and James Campbell Quick, *Fundamental of Organizational Behavior* (Ohio: Thomson South-Western, 2006), hal. 404.

³⁸ Robbins and Judge, *Organizational Behavior*, hal. 423.

integritas yang merupakan hal paling utama dari kepercayaan, 2) kompetensi, 3) loyalitas, dan 4) keterbukaan.³⁹

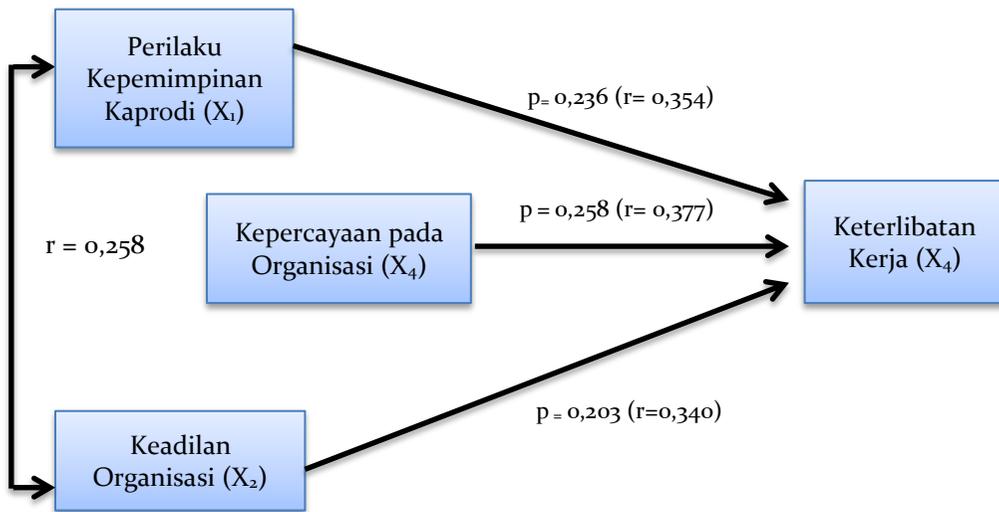
Berdasarkan paparan konsep di atas dapat disintesis bahwa kepercayaan pada organisasi adalah kehendak anggota organisasi untuk menyerahkan diri terhadap otoritas organisasi dengan harapan organisasi mewujudkan harapan positif anggota organisasi.

Identifikasi Variabel

Variabel keterlibatan kerja (X_4) sebagai variabel endogen, sedangkan tiga variabel lainnya yaitu: perilaku kepemimpinan (X_1), keadilan (X_2) dan kepercayaan pada organisasi (X_3) sebagai eksogen. Berdasarkan hal itu maka terdapat tiga koefisien jalur yang dapat diketahui, yaitu: koefisien jalur X_4 atas X_1 , X_4 atas X_2 , dan X_4 atas X_3 . Selanjutnya bentuk jalur pengaruh tersebut melahirkan suatu persamaan struktur prediktif dengan formulasi: $X_4 = p_{41}X_1 + p_{42}X_2 + p_{43}X_3$.

Perhitungan menggunakan SPSS versi 19, didapatkan koefisien jalur sebagai berikut $p_{41} = 0,236$, $p_{42} = 0,203$, $p_{43} = 0,258$. Dengan demikian bentuk persamaan struktur prediktif menjadi $X_4 = 0,236X_1 + 0,203X_2 + 0,258X_3$. Pengaruh langsung variabel perilaku kepemimpinan, keadilan organisasi dan kepercayaan pada organisasi secara bersama-sama terhadap keterlibatan kerja sama dengan $R^2_{4.123} = (0,500)^2 = 0,250$. Artinya variasi keterlibatan kerja ditentukan oleh variasi perilaku kepemimpinan, keadilan organisasi dan kepercayaan pada organisasi secara bersama-sama setara dengan 25%. Visualisasi bentuk dan nilai koefisien pada masing-masing jalur terlihat dalam gambar 1.

³⁹ Lussier, *Human Relation In Organization*, hal. 305.



Gambar 1 Hasil Perhitungan Koefisien Jalur pada Substruktur 2

Uji signifikansi koefisien jalur untuk setiap jalurnya dilakukan dengan menggunakan uji-t. Berdasarkan hasil perhitungan regresi linearitas dengan bantuan program komputer SPSS versi 19 diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$. Berdasarkan hasil uji-t seperti dalam tabel 1, maka semua koefisien jalur pada adalah signifikan.

Tabel 1. Rangkuman Hasil Uji Signifikansi

Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel}		Keputusan
		$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$	
$p_{41} = 0,236$	2,907	1,960	2,576	Jalur X_4 atas X_1 signifikan
$p_{42} = 0,203$	2,467	1,960	2,576	Jalur X_4 atas X_2 signifikan
$p_{43} = 0,258$	3,143	1,960	2,576	Jalur X_4 atas X_3 signifikan

Koefisien jalur dikatakan signifikan jika t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} .

Berdasarkan hasil uji-t diperoleh koefisien jalur $p_{41} = 0,236$ dengan nilai $t_{hitung} = 2,907$ sedangkan nilai $t_{tabel} (\alpha = 0,05) = 1,960$. Fakta ini mengungkapkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yang berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap keterlibatan kerja. Implikasinya adalah perilaku kepemimpinan Kaprodi yang efektif akan mengakibatkan peningkatan keterlibatan kerja.

Berdasarkan hasil uji-t diperoleh koefisien jalur $p_{42} = 0,203$ dengan nilai $t_{hitung} = 2,467$ sedangkan nilai $t_{tabel} (\alpha = 0,05) = 1,960$. Fakta ini mengungkapkan

bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yang berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa keadilan berpengaruh langsung positif terhadap keterlibatan kerja. Implikasinya adalah keadilan organisasi yang tinggi akan mengakibatkan peningkatan keterlibatan kerja.

Berdasarkan hasil uji-t diperoleh koefisien jalur $\rho_{43} = 0,258$ dengan nilai $t_{hitung} = 3,143$ sedangkan nilai $t_{tabel} (\alpha = 0,05) = 1,960$. Fakta ini mengungkapkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yang berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa kepercayaan pada organisasi berpengaruh langsung positif terhadap keterlibatan kerja. Implikasinya adalah kepercayaan pada organisasi yang tinggi akan mengakibatkan peningkatan keterlibatan kerja.

Pengaruh Positif Kepemimpinan terhadap Keterlibatan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap keterlibatan kerja. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Abdullah Z. Sheikh, Alexander Newman & Salwa Abdul-Fattah Al Azzeh dengan judul *Transformational Leadership And Job Involvement In The Middle East: The Moderating Role Of Individually Held Cultural Values* menunjukkan kepemimpinan berpengaruh terhadap keterlibatan kerja.⁴⁰

Pengaruh perilaku kepemimpinan ketua program studi terhadap keterlibatan kerja secara teoretis dapat jelaskan bahwa kepemimpinan dalam sebuah organisasi berperan sangat vital. Hal tersebut sejalan dengan penjelasan Goetsch dan Davis bahwa kepemimpinan merupakan sebuah konsep tidak terlihat (*intangible concept*) yang mengeluarkan hasil nyata (*tangible results*) seperti meningkatnya produktivitas, sikap positif (*can do attitude*), komitmen, efektif dan efisien, meningkatnya kualitas, dan saling kerja sama dalam satu *team* untuk menyelesaikan tugas (*mutually supportive teamwork*).⁴¹

⁴⁰ Abdullah Z. Sheikh, Alexander Newman, and Salwa Abdul-Fattah Al Azzeh, "Transformational Leadership and Job Involvement in the Middle East, the Moderating Role of Individually Held Cultural Values The International," *Journal of Human Resource Management* 24, no. 6 (2013): hal. 1.

⁴¹ David L. Goetsch and Stanley Davis, *Quality Management for Organizational Excellence: Introducing to Total Quality* (Boston: Person, 2013), hal. 124.

Hughes, Ginnet, dan Curphy menambahkan: 'leadership as a process of influencing an organized group toward accomplishing its goals to be fairly comprehensive and helpful'⁴² (kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi sekelompok orang yang terorganisir untuk mencapai tujuan secara sempurna). Gibson *et al.* menjelaskan: 'leadership as the process of influencing others to facilitate the attainment of organizationally relevant goals'⁴³ (kepemimpinan merupakan memengaruhi orang lain untuk mempermudah tercapainya tujuan organisasi). Ini berarti pengaruh kepemimpinan sangat besar pada organisasi, termasuk pada keterlibatan kerja karyawan. Hal tersebut semakin menguatkan peneliti bahwa perilaku kepemimpinan yang efektif dapat mengakibatkan keterlibatan kerja dosen yang tinggi pula.

Pengaruh Positif Keadilan Organisasi terhadap Keterlibatan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh langsung positif terhadap keterlibatan kerja. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Al-Abrow, Ardakani, Haroonic dan Moghaddam dengan judul *The Relationship between Organizational Trust and Organizational Justice Components and Their Role in Job Involvement in Education* menunjukkan keadilan organisasi berpengaruh terhadap keterlibatan kerja.⁴⁴

Pengaruh keadilan organisasi terhadap keterlibatan kerja dapat dijelaskan bahwa: derajat persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi memengaruhi perilaku karyawan, termasuk keterlibatan kerja, yaitu sejauh mana karyawan mendedikasikan dirinya untuk terlibat dalam pekerjaannya. Newstrom menyatakan ketika anggapan mereka (pekerja) bahwa pekerjaan adalah sesuatu yang sangat berarti maka keadaan ini dapat menjadi masukan bagi persepsi diri mereka dan membantu menghilangkan efek negatif dan

⁴² Hughes, Ginnet, and Curphy, *Leadership Enriching the Lessons of Experience*, hal. 6.

⁴³ Gibson *et al.*, *Organizations, Behavior, Structure and Processes*, hal. 413.

⁴⁴ Hadi A. Al-Abrow, Mohammad Shaker Ardakani, and Alireza Haroonicand Hamidreza Moghaddam Pour, "The Relationship between Organizational Trust and Organizational Justice Components and Their Role in Job Involvement in Education," *International Journal of Management Academy* 1, no. 1 (2013), 25-41.

meningkatkan kepercayaan diri.⁴⁵ Karyawan yang merasakan keadilan organisasi akan termotivasi untuk memberikan kontribusi kepada organisasi sampai mereka memiliki persepsi bahwa organisasi memberikan prosedur yang adil dalam mendistribusikan pendapatan organisasi dan merasakan diperlakukan secara adil oleh pimpinan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi yang tinggi dapat mengakibatkan keterlibatan kerja dosen.

Pengaruh Positif Kepercayaan pada Organisasi terhadap Keterlibatan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepercayaan pada organisasi berpengaruh langsung positif terhadap keterlibatan kerja. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Nanabea Yaa Asantewa Nkrumah dengan judul *The Influence Of Organizational Trust And Organizational Empowerment On Employee Job Involvement At A Multinational Organization In Ghana; The Moderating Role Of Job Insecurity*, menunjukkan adanya pengaruh dari kepercayaan pada organisasi terhadap keterlibatan kerja.⁴⁶

Goestch dan Davis menjelaskan bahwa kepercayaan pada organisasi merupakan sesuatu yang esensial dalam pembentukan kualitas secara menyeluruh (*total quality*). Semua elemen dalam *total quality* pada organisasi seperti komunikasi, hubungan interpersonal, manajemen konflik, pemecahan masalah, tim kerja, keterlibatan kerja dan pemberdayaan karyawan serta fokus kepada pelanggan membutuhkan kepercayaan.⁴⁷ Dalam hubungan antar interpersonal kepercayaan merupakan dasar yang paling fundamental. Orang yang saling mempercayai akan dapat saling bekerja sama dalam keadaan apapun. Kepercayaan juga merupakan elemen yang penting dalam konflik manajemen. Hanya manajer yang dipercaya yang dapat memecahkan konflik.⁴⁸

⁴⁵ Newstrom, *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, hal. 207.

⁴⁶ Nanabea Yaa Asantewa Nkrumah, "The Influence Of Organizational Trust And Organizational Empowerment on Employee Job Involvement At A Multinational Organization In Ghana: The Moderating Role of Job Insecurity," *University of Ghana*, 2013, hal. 1, <http://ugspace.ug.edu.gh>.

⁴⁷ Goetsch and Davis, *Quality Management for Organizational Excellence: Introducing to Total Quality*, hal. 55.

⁴⁸ *Ibid.*, 55.

Hitch menjelaskan bahwa kepercayaan pada organisasi merupakan pelumas yang memungkinkan bagi organisasi untuk bekerja maksimal. Organisasi dengan tingkat kepercayaan yang tinggi memiliki tenaga kerja lebih produktif, moral karyawan yang lebih baik dan pergantian karyawan yang rendah.⁴⁹ Seorang karyawan yang memiliki kepercayaan pada organisasi akan lebih mudah untuk terlibat dalam pekerjaannya, yaitu karyawan mendedikasikan dirinya pada pekerjaan di tempat dia bekerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan pada organisasi yang tinggi dapat mengakibatkan keterlibatan kerja dosen.

Simpulan

Perilaku kepemimpinan yang efektif dapat mengakibatkan peningkatan keterlibatan kerja. Persepsi dosen yang tinggi atas keadilan organisasi dapat mengakibatkan peningkatan keterlibatan kerja. Kepercayaan pada organisasi yang tinggi di atas mengakibatkan peningkatan keterlibatan kerja. Adapun bentuk keterlibatan yang diakibatkan oleh kepemimpinan, keadilan dan kepercayaan pada organisasi dapat berbentuk sebagai berikut: tingginya partisipasi dosen dalam pengambilan keputusan, adanya peningkatan kinerja dosen, kuatnya keterikatan dosen dengan pekerjaan sebagai dosen, dan tingginya produktivitas dosen dalam bekerja.

Implikasi dari penelitian ini yaitu meningkatkan perilaku kepemimpinan melalui aktifitas sebagai berikut: (1) mengarahkan bawahan; (2) pemberian dukungan kepada bawahan; (3) meningkatkan partisipasi dosen dalam pencapaian tujuan prodi; dan (4) pemberian penghargaan pada yang berprestasi. Meningkatkan keadilan organisasi melalui aktivitas sebagai berikut: (1) keadilan distributif, (2) keadilan prosedural, (3) keadilan interpersonal, dan (4) keadilan informasional, dan meningkatkan kepercayaan pada organisasi dilakukan melalui hal-hal berikut: (1) integritas organisasi; (2) konsistensi organisasi; (3) kompetensi organisasi; (4) loyalitas organisasi; dan (5) keterbukaan organisasi.

⁴⁹ Chris Hitch, *How To Build Trust in an Organization* (London: UNC Executive Development, 2012), hal. 2.

Daftar Referensi

- Achua, Christopher F., and Robert Lussier. *Effective Leadership*. Singapore: South Western, 2010.
- Al-Abrrrow, Hadi A., Mohammad Shaker Ardakani, and Alireza haroonicand Hamidreza Moghaddam Pour. "The Relationship between Organizational Trust and Organizational Justice Components and Their Role in Job Involvement in Education." *International Journal of Management Academy* 1, no. 1 (2013).
- Bertocci, David I. *Leadership in Organization*. New York: University Press of America, 2009.
- Colquit, Jason A., Jeffrey A. Lepine, and Michael J. Wesson. *Organization Behavior*. New York: McGraw-Hill, 2009.
- Gibson, James L., and et al.,. *Organizations*. New York: McGraw-Hill Companies, 2006.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James M. Donnelly Jr, and Robert Konopaske. *Organizations, Behavior, Sructure and Proseses*. Boston: McGraw-Hill, 2006.
- Goetsch, David L., and Stanley Davis. *Quality Management for Organizational Exellent: Introducing to Total Quality*. Boston: Person, 2013.
- Griffin, Ricky W., and Gregory Moorhed. *Organizational Behavior*. New York: Houghtoh Mifflin Company, 2007.
- Hitch, Chris. *How To Build Trust in an Organization*. London: UNC Executive Development, 2012.
- Hughes, Richard L., Robert C. Ginnet, and Gordon J. Curphy. *Leadership Enchancing the Lessons of Experience*. New York: McGraw-Hill Companies, 2009.
- Khan, Tariq Iqbal, and et al.,. "Job Involvement As Predictor of Employee Commitment: Evidence From Pakistan." *International Journal of Business and Management* 6, no. 4 (April 2011).
- Kreitner, Robert, and Angelo Kinicki. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, 2010.
- Lussier, Robert N. *Human Relation In Organization*. Boston: McGraw-Hill, 2008.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior : An Evidence Based Approach*. New York: McGraw-Hill Education, 2011.
- McShane, Steven L., and Mary Ann Von Glinow. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, 2000.
- Nelson, Debra L., and James Campbell Quick. *Fundamental of Organizational Behavior*. Ohio: Thomson South-Western, 2006.

- Newstrom, John. *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*. Boston: McGraw-Hill, 2007.
- Newstrom, John W., and Keith Davis. *Organizational Behavior Human Behaviour at Work*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2002.
- Nkrumah, Nanabea Yaa Asantewa. "The Influence of Organizational Trust and Organizational Empowerment on Employee Job Involvement At A Multinational Organization In Ghana: The Moderating Role of Job Insecurity." *University of Ghana*, 2013. <http://ugspace.ug.edu.gh>.
- Peterson, Marvin W., and Lisa A. Mets. *Key Resources on Higher Education Governance, Management, and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1987.
- Pinder, Craig C. *Work Motivation in Organizational Behavior*. New York: Psychology Press, 2008.
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior*. Fifteenth. New Jersey: Prentice Hall, 2013.
- Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. *Management*. New York: Pearson, 2010.
- . *Management*. Eleventh. New York: Pearson Education, Inc, 2012.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. Fifteenth. New Jersey USA: Pearson Education Limited, 2013.
- Schermerhorn, and et al.,. *Organizational Behaviour*. Denvers USA: John Willey & Sons, n.d.
- Sheikh, Abdullah Z., Alexander Newman, and Salwa Abdul-Fattah Al Azzeh. "Transformational Leadership and Job Involvement in the Middle East, the Moderating Role of Individually Held Cultural Values The International." *Journal of Human Resource Management* 24, no. 6 (2013).
- Slocum, John W., and Don Hellriegel. *Fundamental of Organizational Behavior*. Ohio: Thomson South-Western, 2007.
- Ueda, Yutaka. "Effect of Job Involvement on Importance Evaluation of Organizational Citizenship Behavior." *International Journal of Bussines and Society* 13, no. 1 (2012).
- Yukl, Gary. *Leadership in Organization*. New York: Pearson Educational Int., 2008.