

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MODAL INTELEKTUAL, DAN PERILAKU INOVATIF TERHADAP KINERJA PEMIMPIN JURUSAN DI UNIVERSITAS NEGERI MEDAN

Sukarman Purba
Email: arman_prb@yahoo.com
Fkultas Teknik Universitas Negri Medan

Abstract

The objective of this research is to obtain information concerning the effect of organizational culture, intellectual capital, innovative behavior, on Department chairman's performance. The research was carried out in 2005 with sample of 40, selected randomly and the data has been analyzed by path analysis after all variables put into the correlation matrix. The finding of the research shows that Department chairman's performance is affected directly by Organizational culture, Intellectual capital, and Innovative behavior. Based on those findings it could be concluded that any changing or variation which occurred at Department chairman's performance might have been effected by Organizational culture, Intellectual capital, and Innovative behavior. Therefore, in managing Department chairman's performance, organizational culture, intellectual capital, and innovative behavior should be put into strategic planning of human resources development at Universitas Negeri Medan, however other variables are necessary to be taken into account by next performance research.

Keywords : *Organizational culture, Intellectual capital, Innovative behavior, on Department chairman's performance.*

1. PENDAHULUAN

Perguruan Tinggi sebagai salah satu lembaga pendidikan formal dituntut untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi manusia yang sesuai dengan yang diharapkan tujuan pendidikan nasional, yaitu manusia yang beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, sehat jasmani dan rohani, berkepribadian yang mantap dan mandiri serta memiliki rasa tanggungjawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Selain itu, lulusan Perguruan Tinggi diharapkan mampu mengisi kebutuhan akan tersedianya tenaga ahli dan tenaga profesional pada tingkat dan jenis kemampuan yang beragam.

Di Indonesia, penyelenggaraan pendidikan tinggi dilakukan oleh pemerintah, yaitu Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan oleh masyarakat yaitu, Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Peran Perguruan Tinggi dalam memberikan jasa pendidikan tinggi semakin meningkat. Hal ini dapat dilihat dari pertumbuhan Perguruan Tinggi Swasta yang selalu meningkat pada akhir-akhir ini, dengan menawarkan berbagai jenis dan tingkat program studi. Perguruan Tinggi sebagai tempat kegiatan proses pembelajaran diharapkan mampu menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan akademik yang profesional, berkepribadian sesuai dengan tuntutan tujuan pendidikan nasional. Namun, dalam kenyataannya Tilaar (2000:136) menyatakan pendidikan tinggi di Indonesia masih belum bermakna dalam peningkatan kualitas manusia Indonesia, baik moral, etos kerja, kemampuan dan keterampilan masih jauh dari harapan yang didambakan. Kehidupan global saat ini menuntut penguasaan dan penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi, namun upaya pendidikan tinggi masih belum sepenuhnya memenuhi tuntutan-tuntutan tersebut.

Pengaruh Budaya Organisasi, Modal Intelektual, dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Pemimpin (Sukarman Purba)

Universitas Negeri Medan sebagai salah satu Perguruan Tinggi Negeri (PTN) di Medan memiliki peran dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional melalui kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu kegiatan bidang pendidikan, penelitian dan pelayanan pada masyarakat. Universitas Negeri Medan (Unimed) memiliki visi untuk menjadi universitas yang unggul dalam bidang pendidikan, industri, dan pariwisata. Sedangkan misi Universitas Negeri Medan adalah: a) Menyelenggarakan pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat, b) Mengembangkan Unimed menjadi *teaching and research institution* yang unggul, c) mengembangkan budaya kewirausahaan, d) menumbuhkan budaya ilmiah, dan e) membina suasana akademik dan iklim organisasi yang sehat (Unimed, 2004: 9). Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut, dilakukan melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia agar dapat memberikan dan memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat, khususnya dalam pemberian pelayanan yang bermutu pada mahasiswa.

Berkaitan dengan itu, peranan Jurusan atau program studi yang merupakan institusi terdepan yang secara operasional dalam sistem pendidikan sangat menentukan keberhasilan suatu lembaga dituntut untuk secara aktif melakukan terobosan ataupun inovasi di dalam mengelola jurusan atau program studi agar dapat memberikan pelayanan yang berkualitas kepada mahasiswanya. Untuk itu, keterlibatan secara aktif dan kerjasama yang baik diantara para pelaku, seperti ketua jurusan, sekretaris, ketua program studi, staf pengajar, laboran, dan staf administrasi diharapkan secara bersama-sama memberi kontribusi sesuai dengan tugas dan wewenang dari masing-masing personil untuk mewujudkan keberhasilan jurusan. Pemimpin jurusan sebagai pucuk pimpinan di jurusan dihadapkan pada keharusan dan tuntutan kinerja yang berkenaan dengan kemampuan profesionalnya dalam mengelola manajemen jurusan baik dalam merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, mengawasi, mengendalikan, mengevaluasi dan mengembangkan semua kegiatan pendidikan serta mampu mengelola staf pengajar dan pegawai di jurusan agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik pada mahasiswa.

Persoalan mutu pendidikan sangat berkaitan dengan bagaimana proses belajar mahasiswa, bagaimana mahasiswa belajar, bagaimana kinerja pemimpin jurusan dalam mengelola manajemen jurusan dalam memberikan pelayanan yang bermutu bagi mahasiswanya. Pemimpin Jurusan akan berhasil bila adanya kerjasama yang baik dengan dosen, sesama dosen, pegawai dengan pemimpin jurusan dalam mengelola jurusan/program studi dengan baik. Namun dalam kenyataannya, sering terjadi keterlambatan mahasiswa dalam menyelesaikan studinya di perguruan tinggi, salah satu disebabkan karena kinerja dari pemberi layanan belum memuaskan. Seperti diungkapkan Moenir (1998: 40-41) bahwa hal ini disebabkan masih rendahnya kinerja pegawai yang merupakan refleksi dari: (1) kurang adanya kesadaran dari pegawai akan tugas dan kewajiban sehingga mereka melayani dengan santai padahal orang yang menunggu hasil kerjanya sudah gelisah, (2) sistem, prosedur, otonomi kerja dan metode kerja yang tidak memadai sehingga mekanisme kerja tidak berjalan sebagaimana semestinya (3) pengorganisasian tugas pelayanan yang belum serasi sehingga terjadi simpang siur dan tumpang tindih (*overlapping*), (4) pendapatan pegawai tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup sehingga mengakibatkan pegawai tidak tenang dalam bekerja, tidak memiliki komitmen terhadap organisasi, (5) kompetensi pegawai tidak memadai untuk mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, (6) tidak tersedianya sarana pelayanan yang memadai mengakibatkan pekerjaan menjadi lamban sehingga banyak waktu yang hilang. Berkaitan dengan permasalahan di atas, maka perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui faktor-faktor yang diduga berpengaruh terhadap kinerja pemimpin jurusan, yaitu budaya organisasi, modal intelektual serta perilaku inovatif.

1.1 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka masalah penelitian dapat dirumuskan: (1) Apakah budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap perilaku inovatif? (2) Apakah budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja? (3) Apakah modal intelektual berpengaruh secara langsung terhadap perilaku inovatif? (4) Apakah modal intelektual berpengaruh secara langsung terhadap kinerja? (5) Apakah perilaku inovatif berpengaruh secara langsung terhadap kinerja?

2. TINJAUAN LITERATUR

2.1 Kinerja Pemimpin Jurusan

Performance diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau pencapaian kerja atau hasil kerja/ unjuk kerja/ penampilan kerja (LAN, 1992:3). Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1997: 118) bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikaitkan dengan peran individu dalam organisasi, kinerja adalah serangkaian perilaku atau kegiatan individu yang sesuai dengan harapan atau keinginan organisasi tempat ia bekerja (Arnold dan Feldman, 1986: 24). Menurut Steers dan Porter (1987: 30) bahwa kinerja (performansi) dipengaruhi oleh motif-motif individu dalam berinteraksi dengan lingkungannya. Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dinyatakan kinerja adalah sebagai ekspresi potensi berupa perilaku atau cara seseorang orang dalam melaksanakan suatu kegiatan atau tugas sehingga menghasilkan suatu produk yang merupakan wujud dari semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Dalam panduan penyelenggaraan evaluasi diri Perguruan Tinggi dinyatakan untuk menilai kinerja personil diperlukan indikator kinerja. Menurut Pramutadi (1995: 6) bahwa indikator kinerja tersebut adalah efisiensi, produktivitas, efektivitas, akuntabilitas, kemampuan inovasi (system maintenance) dan suasana akademik. Penilaian kinerja (performance appraisal) merupakan suatu proses yang dilakukan secara sistematis terhadap kinerja pegawai berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan atau dibebankan pada mereka. Menurut Ivancevich (1998: 261) bahwa penilaian kinerja merupakan aktivitas yang digunakan untuk menentukan pada tingkat mana seseorang pekerja menyelesaikan pekerjaannya secara efektif. Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dinyatakan penilaian terhadap kinerja memberikan banyak manfaat bagi organisasi sebagai suatu wadah kegiatan bagi sekelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan. Penilaian kinerja sangat diperlukan untuk pengembangan maupun peningkatan organisasinya.

Jurusan merupakan unsur pelaksana akademik pada Fakultas yang melaksanakan pendidikan akademik dan/ atau profesional dalam sebagian atau satu cabang ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian. Jurusan terdiri dari Ketua Jurusan, Sekretaris dan Program Studi (Unimed, 2004:23). Dengan demikian, pemimpin jurusan terdiri dari Ketua Jurusan dan sekretaris jurusan, dan ketua program studi, namun ketua program studi bertanggungjawab kepada ketua jurusan. Pemimpin jurusan merupakan pemimpin tertinggi di tingkat jurusan, sehingga ia memiliki tanggungjawab untuk mempertanggungjawabkan hasil kegiatan pengelolaan jurusan secara penuh terhadap atasannya. Seseorang yang memegang posisi sebagai *leader* (pemimpin), perlu memahami kinerja apa yang dituntut daripadanya untuk dapat memenuhi persyaratan peran, kompetensi, dan usaha yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan.

Keating (1993: 9) menyatakan pengertian pemimpin adalah orang yang mempunyai otoritas untuk mempengaruhi orang lain dalam usaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela. Dengan demikian, sumber dari pengaruh di dalam kepemimpinan bisa bersifat formal. Misalnya, seseorang yang menjadi pemimpin karena kedudukan yang formal atau diangkat dengan Surat Keputusan (SK). Sumber kepemimpinan dapat pula berasal dari luar struktur formal, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi walaupun tidak berada dari struktur formal organisasi. Dengan demikian, pemimpin dalam suatu institusi pendidikan bertanggungjawab atas penyelenggaraan program kerja yang meliputi: a) penyusunan program kerja, b) pengaturan proses belajar mengajar, c) pelaksanaan penilaian proses hasil belajar, serta bimbingan dan penilaian bagi dosen, d) penyelenggaraan administrasi yang meliputi administrasi ketenagaan, keuangan, kemahasiswaan, perlengkapan dan kurikulum, dan (e) pelaksanaan hubungan fakultas dengan lingkungan dan/atau masyarakat. Selain itu, tugas pemimpin di suatu institusi pendidikan antara lain mengevaluasi apakah program belajar mengajar telah berjalan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Pemimpin jurusan sebagai pelaku terdepan dalam operasional pendidikan berfungsi untuk merencanakan, mengatur, memanfaatkan dan mengawasi sumber daya jurusan. Pemimpin jurusan bertanggungjawab terhadap semua aktivitas yang dilakukan di jurusan. Dalam menjalankan tugasnya, kinerja pemimpin jurusan akan mempengaruhi mutu proses dan mutu hasil pendidikan. Untuk itu, pemimpin jurusan haruslah memiliki kemampuan manajerial dalam melakukan fungsi manajemen di jurusan. Pemimpin jurusan dalam menghadapi beban kerja

cukup berat, karena pada satu pihak dia adalah seorang pejabat yang diangkat oleh atasannya dan harus loyal serta mampu mempertanggungjawabkan segala kegiatannya. Tetapi, dipihak lain dia merupakan seorang atasan yang mempunyai tanggungjawab untuk membina atau mengembangkan jurusan, staf pengajar dan staf administrasi jurusan secara terus menerus sesuai dengan tuntutan zaman.

2. 2. Budaya Organisasi

Schein (1992: 12) menyatakan pengertian budaya organisasi adalah "A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems". Kottler dan Heskett (1998: 5) menyatakan budaya organisasi merupakan faktor strategis dalam menjelaskan kinerja, baik kinerja organisasi maupun kinerja orang, karenanya ada tiga jenis budaya organisasi, yaitu budaya organisasi yang kuat atau lemah, budaya organisasi yang cocok dan tidak cocok, dan budaya organisasi yang dapat menyesuaikan (adaptif) dan yang tidak dapat menyesuaikan. Budaya organisasi adalah nilai-nilai, norma-norma/peraturan yang dijadikan panutan berperilaku dalam organisasi.

Robbins (2002: 246) menyatakan setiap organisasi mempunyai suatu budaya dan bergantung pada kekuatannya, budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Berdasarkan pendapat tersebut, dapat dinyatakan bahwa secara umum setiap individu dilatarbelakangi oleh budaya yang mempengaruhi perilakunya. Budaya menuntun individu untuk berperilaku dan memberi petunjuk pada mereka tentang apa saja yang harus diikuti dan dipelajari.

Robbins (1995: 480) mengidentifikasi ada 10 (sepuluh) karakteristik utama dari budaya organisasi, yaitu (1) Inisiatif individual, (2) Toleransi terhadap tindakan beresiko, (3) Arah, (4) Integrasi (5) Dukungan dari manajemen, (6) Kontrol, (7) Identitas, (8) Sistem Imbalan, (9) Toleransi terhadap konflik, (10) Pola-pola Komunikasi. Kesepuluh karakteristik tersebut mencakup dimensi struktural maupun perilaku, misalnya dukungan dari manajemen merupakan ukuran mengenai perilaku kepemimpinan.

Budaya organisasi tergantung bagaimana pimpinan menanamkan dan membudayakannya di lingkungan organisasi. Mengelola budaya ke arah yang lebih baik dan menciptakan sinergi di antara budaya yang telah ada adalah tugas pemimpin organisasi. Budaya organisasi yang baik akan memperkuat nilai-nilai perilaku dalam bekerja, sedangkan budaya organisasi yang lemah hanya memberi sedikit arahan dan membiarkan segala bentuk tindakan yang tidak tepat terjadi. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang sangat berarti pada perilaku anggota organisasi sebagai individu dalam kelompok manapun, sebagai satu kesatuan organisasi secara keseluruhan. Selain itu, hasil penelitian Janson (1993), Thomas, Chorba & Kumiega (1990) dan Hernandez, *et al* (1988) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dimiliki perusahaan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja (*performance*) di perusahaan tersebut.

2.3 Modal Intelektual

Menurut Ulrich (1998: 16) bahwa modal intelektual merupakan produk dari interaksi antara kompetensi dengan komitmen. Sedangkan, Stewart (1997: x) menyatakan Modal Intelektual merupakan materi intelektual mengenai pengetahuan, informasi, properti intelektual dan pengalaman yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan. Sedangkan, Sydanmaanlakka (2002: 158) menyatakan Modal intelektual terdiri atas modal manusia (*human capital*) dan modal struktural (*structural capital*). *Human capital* tidak menjadi milik perusahaan atau organisasi karena pegawai atau karyawan bukanlah aset yang tetap dari perusahaan. Namun demikian, perusahaan atau organisasi memiliki *Structural capital* yang berbentuk database, registrasi, prosedur pekerjaan dan *brand*. Fitz-enz (2002: 10) menyatakan *Intellectual capital is the intangible asset that stays behind when the employee leave, human capital is the intellectual assets that goes home every night with the employees*. Hal ini didukung Mayo (2001: 38) yang menyatakan Modal intelektual merupakan aset yang tidak nyata yang terdiri dari modal organisasi, intelektual properti dan hubungan yang kompleks dari proses dan budaya ditambah modal rasional dan modal manusia. Dengan demikian, dapat dinyatakan modal Intelektual merupakan modal maya dalam organisasi yang bersumber

dari pengetahuan pekerja yang dapat digunakan untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam menjalankan usaha maupun memilih, menggunakan serta mengembangkan teknologi yang cenderung terus berkembang dan makin canggih di masa depan. Berdasarkan konsep tersebut, modal intelektual berfokus pada dimensi modal manusia. Kompetensi dan komitmen pada konsep modal intelektual dari Ulrich masuk dalam modal manusia karena kompetensi dan komitmen ada melekat pada pekerja atau karyawan itu sendiri. Dengan demikian, dalam penelitian ini konsep modal intelektual mengacu pada pendapat Ulrich, yaitu: "Modal intelektual = Kompetensi x Komitmen".

Menurut Spencer dan Spencer (1993:9) menyatakan kompetensi dapat diartikan sebagai karakteristik tersembunyi dari seorang individu yang berhubungan secara kausal dengan acuan kriteria keefektifan dan/atau kinerja unggul dalam sebuah pekerjaan atau situasi. Lebih lanjut, Spencer dan Spencer (1993:9) menyatakan kompetensi individu merupakan karakter sikap dan perilaku, atau kemampuan individual yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, motif, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Sanchez, *et al* (1997: 10) mengungkapkan kompetensi sebagai bagian dari kepribadian yang paling dalam diri karyawan atau pegawai dapat memprediksi atau mempengaruhi keefektifan kinerja individu.

Spencer dan Spencer (1993: 34-39) mengklasifikasikan dimensi atau komponen kompetensi individual menjadi tiga bagian, yaitu (a) kompetensi intelektual, (b) kompetensi emosional dan (c) kompetensi sosial. Lebih lanjut dinyatakan, kompetensi intelektual ini terinternalisasi dalam bentuk sembilan kompetensi, yaitu: (1) Berprestasi, (2) Kepastian Kerja, (3) Inisiatif, (4) Penguasaan Informasi, (5) Berfikir Analitik, (6) Berfikir konseptual, (7) Keahlian Praktikal, (8) Kemampuan Linguistik, dan (9) Kemampuan Naratif. Kompetensi emosional individu terinternalisasi dalam bentuk enam tingkat kemauan dan kemampuan, yaitu: (1). Sensitifitas atau saling pengertian, (2) Kepedulian terhadap kepuasan pelanggan internal dan eksternal; (3) Pengendalian diri, (4) Percaya diri, (5) Kemampuan beradaptasi, dan (6) Komitmen pada organisasi. Kompetensi sosial individu terinternalisasi dalam bentuk tujuh tingkat kemauan dan kemampuan yaitu: (1) Pengaruh dan Dampak, (2) Kesadaran berorganisasi, (3) Membangun hubungan kerja, (4) Mengembangkan orang lain, yaitu kemampuan untuk meningkatkan keahlian bawahan atau orang lain dengan memberikan umpan balik yang bersifat membangun berdasarkan fakta yang spesifik serta memberikan pelatihan, (5) Mengarahkan bawahan, (6) Kerja Tim, (7) Kepemimpinan kelompok.

Komitmen merupakan suatu sikap kerja (*job attitude*) atau keyakinan yang mencerminkan kekuatan relatif dan keberpihakan dan keterlibatan individu pada suatu organisasi. Salancik (1988: 14) mengungkapkan bahwa komitmen merupakan suatu keadaan di mana individu telah mengikat tindakannya terhadap keyakinan yang mendukung kegiatan dan keterlibatannya sendiri.

Pengertian komitmen organisasi menurut Robbins (2002: 69) merupakan tingkat di mana seorang karyawan memihak pada organisasi tertentu dan tujuan-tujuan dan berniat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Hal yang sama dinyatakan Newstrom dan Davis (2002: 211) bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat di mana individu memihak dan ingin secara kontinyu berpartisipasi aktif dalam organisasi, yang tercermin melalui karakteristik: (a) adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi, (b) kesediaan untuk mengusahakan yang terbaik bagi organisasi, dan (c) adanya keinginan yang pasti untuk bertahan dalam organisasi.

Menurut Fink (1992: 56) ciri-ciri komitmen organisasi dikelompokkan menjadi sepuluh, yaitu: (1) selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi; (2) selalu mencari informasi tentang organisasi; (3) selalu mencari keseimbangan antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadi; (4) selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari organisasi secara keseluruhan; (5) menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi; (6) berfikir positif terhadap kritik dari teman sekerja; (7) menempatkan prioritas organisasi di atas departemennya; (8) tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih menaik; (9) memiliki keyakinan bahwa organisasi akan berkembang, dan (10) berfikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

Greenberg dan Baron (1995: 216) menyatakan ada lima faktor penting yang mempengaruhi keberadaan

komitmen organisasi, yaitu (1) Karakteristik kerja (*job characteristics*), (2) Sifat-sifat dari imbalan yang diterima, (3) Keberadaan kesempatan kerja alternatif, (4) Perlakuan pendatang baru dalam organisasi (*treatment of newcomer*), (5) Karakteristik pribadi. Nyhan (1999:58-70) menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama dikemukakan Mathieu dan Zajac (1990: 157-162) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Kompetensi dan komitmen yang merupakan bagian dari pembentukan modal intelektual berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Seperti yang dikemukakan Burr dan Girardi (2002: 77-78) bahwa Modal intelektual yang mencakup kompetensi dan komitmen saling berinteraksi membentuk kinerja pegawai. Ulrich (1988: 10) menyatakan "*The Intellectual Capital would likely predict other positive outcomes, for example customer loyalty, productivity, performance and profitability*".

2.4 Perilaku Inovatif

Ivancevich, dan Donnelly (2006: 125) menyatakan perilaku adalah semua yang dilakukan seseorang, misalnya: berbicara kepada pemimpin, mendengarkan bicara orang lain, membaca buku, dan lain-lain. Sedangkan, Winardi (2002: 32) menyatakan perilaku pada dasarnya berorientasi pada tujuan (*goal oriented*). Perilaku biasanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk mencapai tujuan tertentu. Sikap terhadap perilaku dipengaruhi oleh keyakinan seseorang bahwa suatu perilaku akan membawa pada suatu hasil yang diinginkan atau tidak diinginkan.

Berkaitan dengan pengertian Inovatif biasa juga disebut Inovasi. Roger dan Roger (1976: 150) menyatakan Inovasi biasanya dibatasi sebagai ide atau gagasan, praktek, dan objek atau benda yang dinyatakan baru oleh seorang individu. Arti lain, dari inovasi adalah sesuatu yang disengaja, baru, perubahan khusus yang dianggap lebih manjur untuk mewujudkan tujuan dari suatu sistem (Miles, 1973: 13). Sedangkan, Robbins (1997: 532) menyatakan Inovasi merupakan pembaharuan, penemuan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan, metode, alat, produk atau yang lainnya. Pembaharuan ini berbeda dari yang sudah ada atau sudah dikenal sebelumnya.

Schaefer dan Lamm (1986: 58) menyatakan pada umumnya inovasi dapat diklasifikasikan atas dua kelompok yakni: (a) penemuan baru (*discovery*) yang mencakup semua penemuan atas eksistensi dari suatu aspek kenyataan; (b) penemuan baru (*invention*) yang mencakup hasil-hasil penemuan apabila unsur-unsur budaya yang dikombinasikan menjadi satu bentuk yang tidak ada sebelumnya. Sedangkan, Drucker (1985: 33) menyatakan gagasan baru atau inovasi (*innovation's*) merupakan konsep yang dapat menjadi alat untuk melakukan perubahan sosial. Gagasan baru dapat berwujud sebagai ide, pengetahuan ataupun peralatan fisik yang dapat dipelajari dan dipraktikkan untuk lebih memudahkan serta meningkatkan kesejahteraan hidup. Di samping itu, gagasan baru memiliki karakteristik yang dapat dijadikan sebagai dasar pertimbangan seseorang atau masyarakat dalam mengadopsi. Berkaitan dengan inovasi pendidikan, Ibrahim (1988: 51) menyatakan inovasi pendidikan merupakan ide, metode yang dirasakan atau diamati sebagai hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang yang digunakan untuk mencapai tujuan atau memecahkan masalah pendidikan.

Berdasarkan uraian tersebut, perilaku inovatif sangat berkaitan dengan inovasi. Inovasi dan perilaku inovatif merupakan perubahan sosial, perbedaannya hanya pada penekanan ciri dari perubahan tersebut. Inovasi menekankan pada ciri adanya sesuatu yang diamati sebagai hal yang baru bagi individu atau masyarakat. Sedangkan, perilaku inovatif menekankan pada adanya sikap kreatif agar terjadi proses perubahan sikap dari tradisional ke modern, atau dari sikap yang belum maju ke sikap yang sudah maju. Seseorang yang mempunyai perilaku inovatif adalah orang yang sikap kesehariannya adalah selalu berfikir kritis, berusaha agar selalu terjadi perubahan di lingkungannya yang sifatnya menuju pembaharuan dari tradisional ke modern, atau dari sikap yang belum maju ke sikap yang sudah maju dan diupayakan agar perubahan itu memiliki kegunaan atau nilai tambah tertentu. Orang yang berperilaku inovatif akan selalu berupaya agar melakukan upaya pemecahan masalah dengan cara yang berbeda-beda dengan biasanya tetapi lebih efektif dan efisien.

Menurut Inkeles, *et.al.* (dalam Ibrahim, 1988: 86) mengartikan proses modernisasi dikaitkan dengan perilaku inovatif sebagai proses perubahan kehidupan masyarakat, ditekankan bahwa perubahan kehidupan akibat perilaku inovatif modernisasi ini diikuti oleh perubahan sikap, sifat atau gaya hidup individu-individu dalam

masyarakat. Lebih lanjut, Inkeles *et al* mengemukakan secara detail tentang ciri-ciri manusia yang berperilaku inovatif berdasarkan penelitiannya yang mengemukakan ada 11 aspek yang menjadi tanda manusia yang berperilaku inovatif modern, yaitu: 1) Bersikap terbuka terhadap inovasi, 2) Mempunyai persepsi positif terhadap potensi inovasi, 3) Menghargai kreatifitas inovasi seseorang, 4) Selalu siap menghadapi perubahan sosial, 5) Berpandangan yang luas, 6) Memiliki dorongan ingin tahu yang kuat, 7) Berorientasi pada masa sekarang dan masa yang akan datang dari pada masa yang lampau, 8) Berorientasi dan percaya pada perencanaan, 9) Lebih percaya pada hasil perhitungan manusia dan pemikiran manusia dari pada takdir atau pembawaan, 10) Menghargai keterampilan manusia seutuhnya, 11) Menyadari sepenuhnya dampak keputusan yang dibuatnya.

George dan Zhou (2001: 513-524) menyatakan tentang karakter dari individu yang memiliki perilaku inovatif adalah: 1) Mencari tahu teknologi baru, proses, teknik dan ide-ide baru, 2) Menghasilkan ide-ide kreatif, 3) Memajukan dan memperjuangkan ide-ide ke orang lain, 4) Meneliti dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan ide-ide baru, 5) Mengembangkan rencana dan jadwal yang matang untuk mewujudkan ide baru tersebut, dan 6) Kreatif. Lebih lanjut.

Perilaku inovatif pimpinan dalam institusi pendidikan secara keseluruhan akan mewarnai tindakan-tindakannya dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin. Sebagai, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkomunikasikan informasi-informasi tentang inovasi agar para dosen dapat memperoleh informasi dan pengetahuan yang memadai bagi keberhasilan inovasi pendidikan tersebut. Di sisi lain, pemimpin jurusan diharapkan dapat menciptakan iklim yang memungkinkan para dosen mau berpartisipasi dalam setiap usaha dalam menerima dan melaksanakan bentuk inovasi yang dianggap sesuai, serta mampu mengatasi berbagai persoalan pendidikan, misalnya dalam proses belajar mengajar. Kemampuan pimpinan untuk mengkoordinasikan inovasi dalam arti mampu mengenal ide-ide inovasi dari dirinya dan staf dosen atau *bottom-up innovation* maupun ide inovasi yang berasal dari *supra sistem* dalam hal ini *top-down innovation*, kemudian mengaturnya supaya terjadi saling pengertian, saling mengisi, saling membantu, terarah dan tidak terjadi tumpang tindih ataupun penyimpangan-penyimpangan untuk tercapainya tujuan inovasi itu sendiri.

Arnold and Feldman (1986:24) menyatakan perilaku inovatif berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Sheelyana dan Tjiptono (2002: 398) menyatakan perilaku inovatif pemimpin dapat mempengaruhi kinerja bawahan. Yukl (2005: 508) menyatakan aktivitas dan perilaku inovatif pemimpin dapat memberikan wawasan yang berguna untuk meningkatkan kinerja sebuah kelompok atau organisasi.

2.5 Kerangka Berpikir

2.5.1 Pengaruh Budaya organisasi terhadap Perilaku inovatif pemimpin.

Budaya menuntun individu untuk berperilaku dan memberi petunjuk pada mereka tentang apa saja yang harus diikuti dan dipelajari. Dalam organisasi, pada hakikatnya terjadi interaksi antara individu sesuai dengan peran dan fungsi masing-masing dalam rangka mencapai tujuan bersama. Setiap organisasi memiliki budaya yang berlainan, sehingga organisasi selalu unik dan ingin tampil khas. Budaya sangat mempengaruhi suasana kerja dalam organisasi. Budaya organisasi adalah perwujudan sehari-hari dari nilai dan tradisi yang mendasari organisasi tersebut yang akan terlihat bagaimana pegawai berperilaku, harapan pegawai terhadap organisasi dan sebaliknya. Budaya organisasi sangat berpengaruh pada perilaku para anggota organisasi tertentu. Bagi seorang pemimpin yang inovatif, segala bentuk aturan main yang ada dalam organisasi tempat dia bernaung akan selalu diikuti dan menjadi pedoman ketika melakukan segala sesuatu kegiatan. Bila budaya dalam organisasi kuat, ini akan mendukung perilaku pemimpin dalam melakukan inovasi yang sifatnya mendukung terhadap peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi yang baik akan memberi kesempatan kepada pemimpin yang inovatif untuk berbuat sesuai dengan aturan organisasi yang sifatnya untuk kepentingan organisasi. Dengan demikian,

H1: Budaya organisasi secara langsung berpengaruh terhadap perilaku inovatif.

2.2.2 Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja.

Untuk menghadapi berbagai perubahan yang terjadi sebagai dampak dari globalisasi, mendorong setiap organisasi untuk melakukan pembaharuan, perubahan atau penyempurnaan guna memperkuat organisasinya. Dengan kata lain, setiap organisasi harus memiliki keunggulan tertentu, di dukung oleh budaya organisasi yang kuat dan dipahami serta diterima oleh seluruh anggota organisasi secara konsisten. Budaya suatu organisasi mempunyai karakter yang kuat dan berkaitan dengan kinerja organisasi sehingga pemimpin akan berupaya mempengaruhi setiap anggotanya terlibat dalam melakukan aktivitas dengan pemberian pelayanan yang terbaik demi peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian,

H2: Budaya organisasi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja.

2.2.3 Pengaruh Modal Intelektual terhadap Perilaku Inovatif Pimpinan.

Dalam kehidupan berorganisasi, setiap tugas akan dapat dikerjakan oleh pemimpin dengan baik bila pemimpin tersebut memiliki kemampuan dan komitmen yang kuat untuk melaksanakan pekerjaan tersebut dengan rasa tanggungjawab. Pemimpin yang mempunyai modal intelektual berupa kompetensi dan komitmen yang tinggi terhadap tugas yang diembannya, maka ia akan berupaya melakukan pencapaian hasil yang optimal, mulai dari perencanaan, pelaksanaan maupun melakukan evaluasi agar mengetahui kendala-kendala yang dihadapi. Untuk itu, seorang pemimpin haruslah kreatif melakukan perubahan atau penyempurnaan sistem yang memperlambat dalam penyelesaian tugas maupun dalam pemberian pelayanan kepada mahasiswa. Dengan perkataan lain, dapat dinyatakan bila modal intelektual dari seorang pimpinan yang melakukan kegiatan manajemen dalam suatu organisasi adalah tinggi, maka dia akan cenderung melakukan pembaharuan yang beorientasi pada keefektifan dan efisiensi agar tercapai hasil yang optimal. Dengan demikian,

H3: Modal intelektual berpengaruh secara langsung terhadap perilaku inovatif pemimpin.

2.2.4 Pengaruh Modal Intelektual terhadap Kinerja.

Modal intelektual merupakan potensi di masa depan yang merupakan kombinasi dari modal manusia (kecerdasan, keahlian, pengetahuan) dan potensi dari orang-orang dalam organisasi. Dengan demikian, modal intelektual merupakan aset yang tidak terlihat yang merupakan gabungan dari faktor manusia, proses dan pelanggan yang memberikan keunggulan kompetitif. Berdasarkan konsep tersebut modal intelektual berfokus pada dimensi modal manusia yaitu, kompetensi dan komitmen, karena kompetensi dan komitmen ada melekat pada individu itu sendiri. Bila seseorang memiliki kompetensi dan komitmen yang baik maka dia akan berupaya meningkatkan kinerja yaitu, melakukan segala sesuatu berdasarkan yang terbaik sesuai dengan tujuan dan nilai organisasi. Hal ini akan memberikan komitmen dan dorongan yang kuat untuk mengerjakan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya secara efektif dan efisien yang pada akhirnya meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian,

H4: Modal intelektual secara langsung berpengaruh terhadap kinerja.

2.2.5 Pengaruh Perilaku inovatif pemimpin terhadap Kinerja.

Menghadapi kondisi masyarakat yang terus berkembang telah membawa implikasi meningkatnya tuntutan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang semakin baik. Untuk itu, dalam memberikan pelayanan yang berkualitas dituntut pemimpin yang inovatif agar melakukan perubahan, pembaharuan atau penyempurnaan di lingkungannya dari sikap yang belum maju ke sikap yang sudah maju. Orang yang berperilaku inovatif akan selalu berupaya agar melakukan upaya pemecahan masalah dengan cara yang berbeda-beda dari biasanya tetapi lebih efektif dan efisien.

Seorang pemimpin dalam institusi pendidikan diharapkan memiliki perilaku inovatif yang menunjukkan sikap kreatif dalam arti mempunyai kemampuan menciptakan dan mengembangkan ide-ide inovatif dari dirinya sendiri agar mempunyai kepribadian yang matang, berani mengambil resiko dari segala tindakannya serta mempunyai

kemampuan mengkoordinasikan ide-ide inovatif baik top-down model innovation maupun bottom-up model innovation. Dengan demikian, pemimpin yang inovatif akan berupaya menciptakan sistem dan prosedur kerja yang efisien guna meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian,

H5: Perilaku inovatif pemimpin secara langsung berpengaruh terhadap kinerja.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Pemilihan Sampel

Populasi target dalam penelitian ini adalah seluruh pemimpin jurusan atau program studi (Ketua Jurusan, Sekretaris Jurusan dan Ketua Program Studi). Populasi terjangkau dalam penelitian ini adalah seluruh Ketua Jurusan, Sekretaris Jurusan dan Ketua Program Studi yang ada di Universitas Negeri Medan yang berjumlah 84 orang yang merupakan kerangka sampel. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 40 orang dari kerangka sampel. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *random sampling*. Sedangkan, untuk uji coba instrumen diambil sebanyak 30 orang di luar sampel penelitian. Penelitian dilaksanakan selama empat bulan yang dimulai bulan September sampai Desember 2005.

3.2 Pengumpulan Data

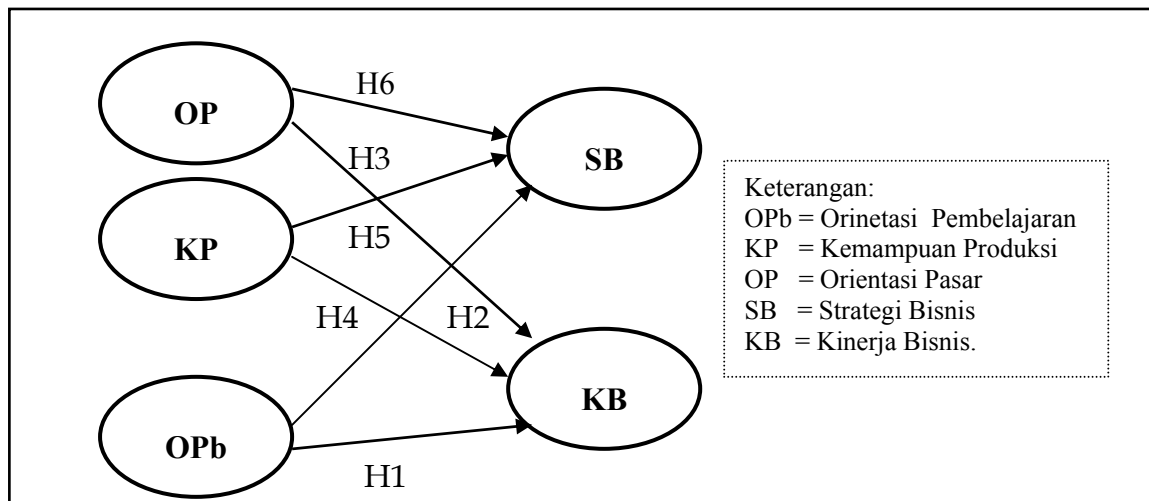
Untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan dilakukan dengan menggunakan tes dan kuesioner. Kuesioner yang digunakan untuk variabel budaya organisasi, perilaku inovatif dan kinerja. Penilaian terhadap Kinerja Pemimpin Jurusan dilakukan dengan *rater*, yaitu Dekan, Pembantu Dekan I dan Dosen. Dengan demikian, skor Kinerja adalah skor $rater_1 + rater_2 + rater_3$ dibagi 3. Untuk mendapatkan data modal intelektual, dilakukan dengan tes dan kuesioner. Tes dilakukan untuk menjangkau kemampuan dalam bidang manajemen pendidikan, dan kuesioner dilakukan untuk menjangkau komitmen terhadap organisasi. Dengan demikian, skor Modal Intelektual adalah skor tes + skor kuesioner dibagi 100, setelah rentang skor dirubah ke rentang skor 0-100. Semua instrumen dibuat melalui tahapan, yaitu mengkaji teori yang berkaitan dengan variabel penelitian, mengembangkan indikator-indikator dari setiap variabel, membuat kisi-kisi, menyusun butir pertanyaan atau pernyataan, melakukan uji coba instrumen, melakukan analisis butir melalui pengujian validitas instrumen dan perhitungan reliabilitas instrumen setelah butir-butir yang tidak *valid* dibuang.

3.3 Uji Reliabilitas

Hasil perhitungan uji reliabilitas menunjukkan instrumen Kinerja mempunyai koefisien reliabilitas sebesar 0,914, Budaya Organisasi sebesar 0,929, Modal Intelektual untuk kuesioner sebesar 0,959 dan untuk tes sebesar 0,938, dan Perilaku Inovatif sebesar 0,928. Keempat instrumen memiliki nilai koefisien reliabilitas berada di atas nilai kritik 0,80, sehingga keempat instrumen memiliki reliabilitas yang tinggi.

3.4 Metoda Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode survei kausal dengan pendekatan analisis jalur (*Path Analysis*). Pola keterkaitan antar variabel penelitian terlihat pada gambar berikut ini :



**Gambar 1.
Model Teoretik Penelitian**

Keterangan:

X_1 = Budaya Organisasi.

X_2 = Modal Intelektual.

X_3 = Perilaku Inovatif.

X_4 = Kinerja.

r_{12} = Koefisien korelasional antara Budaya organisasi (X_1) dengan Modal Intelektual (X_2)

ρ = Koefisien jalur (*path coefisient*)

ϵ = Residual

4. HASIL PENELITIAN

4.1 Deskripsi Data

Berdasarkan data yang diperoleh dari 40 orang responden penelitian, setelah diolah secara statistik maka deskripsi masing-masing variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut :

**Tabel 1
Rangkuman Deskripsi Data Varabel Penelitian**

Keterangan	Budaya Organisasi (X_1)	Modal Intelektual (X_2)	Perilaku Inovatif (X_3)	Kinerja (X_4)
Jumlah Sampel (n)	40	40	40	40
Rerata (Mean)	129,98	175,00	138,50	132,88
Median	130,00	175,50	138,00	133,00
Modus	129	175	138	133
Simpangan Baku	8,879	8,108	7,699	8,867
Variansi	78,84	65,74	59,28	78,62
Skor Minimum	110	155	122	111
Skor Maksimum	145	190	155	146
Rentang	35	35	33	35
Jumlah	5199	7000	5540	5315

Sumber : Olahan Data Primer

4.2 Uji Persyaratan Analisis

Pengujian persyaratan analisis untuk analisis jalur (*Path Analysis*) adalah hubungan antara variabel dalam model harus linier, sehingga persyaratan memenuhi persyaratan analisis regressi. Adapun pengujian yang dilakukan meliputi uji normalitas, uji homogenitas varians untuk setiap variabel terkait dan uji linieritas dan signifikansi regresi dan korelasi.

4.2.1 Uji Normalitas

Tabel 2
Rangkuman Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

Variabel	Nilai <i>Absolute</i> (D_{hitung})	$D_{tabel (n = 40)}$		Keterangan
		$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$	
Budaya Organisasi (X_1)	0,128	0,215	0,257	Normal
Modal Intelektual (X_2)	0,151	0,215	0,257	Normal
Perilaku Inovatif (X_3)	0,124	0,215	0,257	Normal
Kinerja (X_4)	0,173	0,215	0,257	Normal

Sumber : Olahan Data Primer

Dari tabel terlihat bahwa data Budaya Organisasi, Modal Intelektual, Perilaku Inovatif dan Kinerja memiliki nilai nilai dari $D_{hitung} < \text{nilai } D_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$ untuk $n = 40$, sehingga dapat disimpulkan bahwa keempat data tersebut berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

4.2.2 Uji Homogenitas Varians

Tabel 3
Rangkuman Uji Homogenitas Varians Data Penelitian

No	Kelompok	χ^2_{hitung}	χ^2_{tabel}		dk	Keterangan
			$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$		
1	X_2 atas X_1	11,84	35,17	41,63	23	Homogen
2	X_3 atas X_1	10,56	35,17	41,63	23	Homogen
3	X_4 atas X_1	14,95	35,17	41,63	23	Homogen
4	X_3 atas X_2	15,41	33,92	40,29	22	Homogen
5	X_4 atas X_2	15,41	35,17	41,63	22	Homogen
6	X_4 atas X_3	15,41	35,17	41,63	23	Homogen

Sumber : Olahan Data Primer

Dari tabel terlihat bahwa semua kelompok data memiliki nilai $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ pada $\alpha=0,05$ dan $\alpha=0,01$, sehingga dapat disimpulkan semua kelompok memiliki varians yang homogen.

4.2.3 Uji Linieritas

Tabel 4
Rangkuman Perhitungan Uji Linieritas

No	Model Regresi	F _{hitung}	Dk	F _{tabel}		Kesimpulan
				α = 0,05	α = 0,01	
1.	$\hat{X}_2 = 47,73 + 0,29X_1$	1,97	15/23	2,12	2,93	Linear
2.	$\hat{X}_3 = 56,21 + 0,63X_1$	1,25	15/23	2,12	2,93	Linear

Sumber : Olahan Data Primer

Dari tabel terlihat bahwa semua nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$ sehingga dapat dinyatakan bahwa semua model atau persamaan regresi menunjukkan hubungan yang linier.

4.3 Uji Signifikansi Koefisien Regresi

Tabel 5
Rangkuman Perhitungan Uji Linieritas

No.	Model Regresi	F _{hitung}	Dk	F _{tabel}		Kesimpulan
				α = 0,05	α = 0,01	
1.	$\hat{X}_2 = 47,73 + 0,29X_1$	7,39	1/38	4,10	7,35	Sangat Signifikan
2.	$\hat{X}_3 = 56,21 + 0,63X_1$	44,01	1/38	4,10	7,35	Sangat Signifikan
3.	$\hat{X}_3 = 25,18 + 0,64X_2$	34,84	1/38	4,10	7,35	Sangat Signifikan
4.	$\hat{X}_4 = 41,55 + 0,70X_1$	38,48	1/38	4,10	7,35	Sangat Signifikan
5.	$\hat{X}_4 = 65,03 + 0,79X_2$	35,90	1/38	4,10	7,35	Sangat Signifikan
6.	$\hat{X}_4 = 3,27 + 0,93X_3$	76,78	1/38	4,10	7,35	Sangat Signifikan

Sumber : Olahan Data Primer

Dari tabel terlihat bahwa semua nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $\alpha = 0,01$ sehingga dapat dinyatakan bahwa semua model regresi dari variabel penelitian memiliki koefisien regresi yang sangat signifikan.

4.4 Pengujian Model

Berdasarkan model kausal yang dibentuk secara teoritis akan diperoleh diagram analisis jalur dan dihitung nilai koefisien untuk setiap jalurnya. Untuk memperoleh koefisien jalur dan koefisien korelasinya maka dilakukan langkah, yaitu: a) Mencari persamaan rekrusif dari masing-masing jalur hubungan, b). Menghitung koefisien korelasi antar variabel (koefisien korelasi sederhana), c) Menghitung koefisien jalur antar variabel. Pada tabel berikut disajikan hasil perhitungan matriks koefisien korelasi sederhana antar variabel penelitian.

Tabel 6
Matriks Koefisien Korelasi Sederhana antar Variabel

Variabel	Budaya Organisasi (X ₁)	Modal Intelektual (X ₂)	Perilaku Inovatif (X ₃)	Kinerja (X ₄)
Budaya Organisasi (X ₁)	1	0,340*	0,727**	0,712**
Modal Intelektual (X ₂)	0,340*	1	0,617**	0,697**
Perilaku Inovatif (X ₃)	0,727**	0,617**	1	0,819**
Kinerja (X ₄)	0,712**	0,697**	0,819**	1

Sumber : Olahan Data Primer

* Signifikan pada $\alpha = 0,05$ ($r_{tabel} = 0,312$ dengan $n = 40$)

** Sangat Signifikan pada $\alpha = 0,01$ ($r_{tabel} = 0,403$ dengan $n = 40$)

4.5 Perhitungan Koefisien Jalur Model Struktural

Untuk menghitung koefisien jalur model struktural dilakukan berdasarkan nilai koefisien korelasi sederhana. Proses perhitungannya dilakukan dengan menggunakan persamaan rekrusif. Berdasarkan diagram jalur di atas terdapat lima buah koefisien jalur yang akan dianalisis, yaitu p_{31} , p_{32} , p_{41} , p_{42} , dan p_{43} . Selanjutnya dengan menggunakan perkalian matrik sesuai dengan langkah analisis jalur, maka dihitung nilai koefisien setiap jalur dan keberartian nilai koefisien jalur dengan menggunakan uji-t. Setelah dilakukan perhitungan dengan menggunakan rumus dan memasukkan nilai-nilai dari koefisien korelasi, maka diperoleh rangkuman hasil perhitungan koefisien jalur dan koefisien korelasi sederhana yang ditunjukkan pada tabel berikut ini.

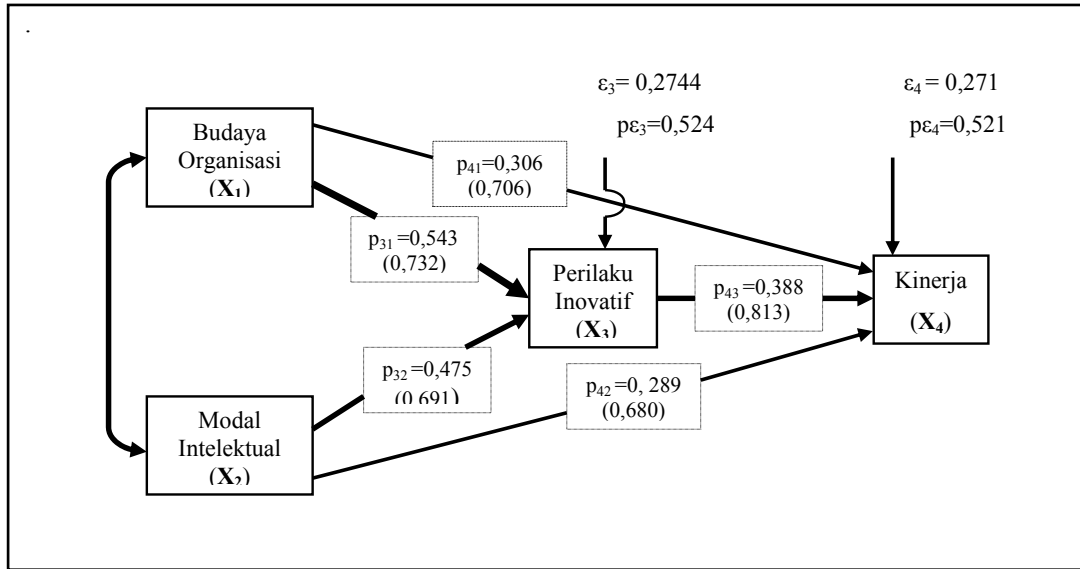
Tabel 7
Rangkuman Perhitungan dan Pengujian Koefisien Jalur

Koefisien Korelasi	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel}		Keterangan
			$\alpha = 0.05$	$\alpha = 0.01$	
$r_{13} = 0,727$	$p_{31} = 0,585$	5,946	1,68	2,42	Jalur Berarti
$r_{23} = 0,617$	$p_{32} = 0,418$	4,245	1,68	2,42	Jalur Berarti
$r_{14} = 0,712$	$p_{41} = 0,330$	2,840	1,68	2,42	Jalur Berarti
$r_{24} = 0,691$	$p_{42} = 0,367$	3,621	1,68	2,42	Jalur Berarti
$r_{34} = 0,819$	$p_{43} = 0,353$	2,541	1,68	2,42	Jalur Berarti

Sumber : Olahan Data Primer

Dari tabel terlihat semua nilai dari $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,01$ sehingga dapat dinyatakan kelima koefisien jalur sangat signifikan. Dengan demikian, dapat dinyatakan semua jalur berarti.

Bentuk model struktural jalur dan hasil perhitungan koefisien jalur serta nilai koefisien korelasinya secara lengkap dapat dijelaskan pada gambar berikut ini.



Gambar 2.
Diagram Jalur Budaya Organisasi, Modal Intelektual dan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja
Pada tabel berikut ini ditampilkan rekapitulasi pengujian hipotesis penelitian.

Tabel 8
Rekapitulasi Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Uji Statistik	Koefisien Jalur	t_{hitung} dk= 36	Keputusan Ho
1	Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh langsung terhadap perilaku inovatif (X_3)	Ho : $p_{31} = 0$ Ho : $p_{31} > 0$	$p_{31} = 0,543$	5,785**	Ho ditolak
2	Modal Intelektual (X_2) berpengaruh langsung terhadap perilaku inovatif (X_3)	Ho : $p_{32} = 0$ Ho : $p_{32} > 0$	$p_{32} = 0,475$	5,061**	Ho ditolak
3	Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh langsung terhadap Kinerja (X_4)	Ho : $p_{41} = 0$ Ho : $p_{41} > 0$	$p_{31} = 0,306$	2,344*	Ho ditolak
4	Modal Intelektual (X_2) berpengaruh langsung terhadap Kinerja (X_4)	Ho : $p_{42} = 0$ Ho : $p_{42} > 0$	$p_{42} = 0,289$	2,349*	Ho ditolak
5	Perilaku Inovatif (X_3) berpengaruh langsung terhadap Kinerja (X_4)	Ho : $p_{43} = 0$ Ho : $p_{43} > 0$	$p_{43} = 0,388$	2,342*	Ho ditolak

Sumber : Olahan Data Primer

* Signifikan pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ ($t_{tabel} = 1,68$)

** Sangat signifikan pada taraf signifikansi $\alpha = 0,01$ ($t_{tabel} = 2,42$)

Dengan membandingkan nilai t_{hitung} terhadap nilai kritik t_{tabel} , ternyata nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, sehingga dapat dikatakan semua jalur bermakna, dan ke lima hipotesisi nol ditolak. Dengan demikian, ke lima hipotesis alternatif yang diajukan diterima.

4.6 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Tabel 9
Rangkuman pengaruh langsung dan tidak langsung Budaya Organisasi (X_1) dan Modal Intelektual (X_2) terhadap Perilaku Inovatif (X_3).

Variabel	Pengaruh		Total
	Langsung	Tidak langsung	
Budaya Organisasi (X_1)	0,2948	0,1026	0,3974
Modal Intelektual (X_2)	0,2256	0,1026	0,3282
Total			0,7256

Sumber : Olahan Data Primer

Dari tabel terlihat, pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Inovatif secara langsung sebesar 0,2948, Sedangkan, pengaruh Budaya Organisasi secara tidak langsung melalui hubungan korelatif dengan Modal Intelektual sebesar 0,1026, sehingga jumlah pengaruhnya langsung maupun tidak langsung sebesar 0,3974. Pengaruh Modal Intelektual secara langsung terhadap Perilaku Inovatif sebesar 0,2256. Sedangkan pengaruh secara tidak langsung Modal Intelektual melalui hubungan korelatif dengan Budaya Organisasi sebesar 0,1026, sehingga jumlah pengaruh langsung maupun tidak langsung sebesar 0,3282. Besar total pengaruh langsung maupun tidak langsung Budaya Organisasi dan Modal Intelektual terhadap Perilaku Inovatif sebesar 0,7256, sedangkan sisanya sebesar 0,2744 dipengaruhi oleh faktor lain. Besar koefisien jalur residu p_{ϵ_3} sebesar 0,524.

Tabel 10
Rangkuman Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Budaya Organisasi, Modal Intelektual dan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja

Variabel	Pengaruh		Total
	Langsung	Tidak langsung	
Budaya Organisasi (X_1)	0,936	0,2107	0,3043
Modal Intelektual (X_2)	0,835	0,1807	0,2642
Perilaku Inovatif (X_3)	0,1505	-	0,1505
Total			0,7290

Sumber : Olahan Data Primer

Dari tabel terlihat, pengaruh langsung maupun tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja sebesar 0,3043. Pengaruh Modal Intelektual secara langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja sebesar 0,2642. Pengaruh Perilaku Inovatif secara langsung terhadap Kinerja sebesar 0,1505. Dengan demikian, secara keseluruhan pengaruh langsung maupun tidak langsung Budaya Organisasi, Modal Intelektual dan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja sebesar 0,7290, sedangkan sisanya sebesar 0,4842 dipengaruhi oleh faktor lain. Dengan demikian, besar koefisien jalur residu pada atau p_{ϵ_4} sebesar 0,521.

5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

1. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap perilaku inovatif pemimpin jurusan. Dengan perkataan lain, makin baik budaya organisasi, makin baik perilaku inovatif pemimpin jurusan.
2. Modal intelektual berpengaruh langsung terhadap perilaku inovatif pemimpin jurusan. Dengan perkataan lain, makin tinggi modal intelektual, makin tinggi perilaku inovatif pemimpin jurusan.
3. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pemimpin jurusan. Dengan perkataan lain,

Pengaruh Budaya Organisasi, Modal Intelektual, dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Pemimpin (Sukarman Purba)

- makin baik budaya organisasi, makin baik kinerja pemimpin jurusan.
4. Modal intelektual berpengaruh langsung terhadap kinerja pemimpin jurusan. Dengan perkataan lain, makin tinggi modal intelektual makin tinggi kinerja pemimpin jurusan.
 5. Perilaku inovatif berpengaruh langsung terhadap kinerja pemimpin jurusan. Dengan perkataan lain, makin tinggi perilaku inovatif, makin tinggi kinerja pemimpin jurusan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dapat dikemukakan saran dalam rangka meningkatkan kinerja pemimpin jurusan, direkomendasikan beberapa langkah tindak lanjut sebagai berikut:

1. Faktor budaya organisasi, modal intelektual dan perilaku inovatif hendaknya mendapat perhatian dari pimpinan lembaga dalam menentukan perencanaan pengembangan sumber daya manusia agar kinerja pemimpin jurusan semakin meningkat sehingga diharapkan dapat meningkatkan mutu lulusan dengan prestasi yang tinggi dan lulus tepat waktu.
2. Dalam rangka peningkatan kemampuan dan menambah wawasan dalam pelaksanaan tugas sebagai pemimpin jurusan maka perlu diberikan pelatihan atau penataran yang berkaitan dengan tugas serta tanggungjawabnya, seperti kepemimpinan, manajemen organisasi agar kinerja pemimpin jurusan semakin meningkat.
3. Memberikan penghargaan bagi pemimpin jurusan yang berprestasi, insentif yang layak sehingga memberi sumbangan terhadap peningkatan modal intelektualnya untuk melakukan tugasnya dengan penuh tanggung jawab.
4. Perlu membuka forum komunikasi untuk berdialog ataupun melakukan pertemuan yang bersifat insidental dalam mensosialisasikan peraturan-peraturan akademik, kebijakan-kebijakan yang di ambil dan mengevaluasi kendala-kendala yang dihadapi setiap jurusan. Pertemuan semacam ini dapat dijadikan untuk membina hubungan keakraban antara pimpinan lembaga dengan sesama pemimpin jurusan sehingga tercipta suasana kerja yang baik dan berdampak pada peningkatan gairah dalam melaksanakan tugas.
5. Pemimpin Jurusan hendaknya menyadari dalam peningkatan kinerja yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab bukanlah merupakan secara kebetulan dan mudah, tetapi merupakan sebuah proses yang membutuhkan waktu yang panjang, energi, dan kepemimpinan yang baik.
6. Pemimpin Jurusan hendaknya memahami bahwa untuk mengendalikan suatu organisasi dengan baik, diperlukan kompetensi dan komitmen yang tinggi untuk mau melakukan suatu pekerjaan dengan penuh tanggungjawab, sehingga muncul kesadaran untuk tetap mau meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang mendukung terhadap perubahan dan bidang pekerjaan yang ditekuni.
7. Pemimpin Jurusan hendaknya terbuka terhadap perubahan agar organisasi dapat berkembang dan beradaptasi dengan melibatkan serta memberdayakan sumber daya yang dimiliki organisasi agar pola komunikasi terhadap staf pengajar, pegawai dan mahasiswa terjalin dengan baik.
8. Diperlukan penelitian lanjutan tentang kinerja untuk mengkaji variabel lain, di luar variabel yang diteliti, yaitu budaya organisasi, modal intelektual dan perilaku inovatif karena masih banyak variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Arnold, Haugh J. and Daniel C. Feldman., (1986). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Burr, Renu dan Antonia Girardi., (2002). "Intellectual Capital". *Australian Journal of Management, Sydney*, pp. 77-78.

- Drucker, Peter F., (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Collins.
- Fink, M., (1992). *Organizational Commitment*. New York: Joh Wiley and Sons, Inc.
- Fitz-enz, Jac., (2002). "ROI of Human Capital: Measuring The Economic Value of Employee Performance", *American Management Association*.
- George, J. M. dan J. Zhou, (2001). "When Openness to Experiences and Conscientiousness are Related to Creative Behavior: An Internal Approach, *Journal of Applied Psychology, Vol. 86. No. 3, pp. 513-524*.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, Jr., (1997). *Organization: Behavior, Structure and Process*. Boston: Homewood, Richard D. Irwin.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, Jr., dan Robert Konopaske., (2006). *Organizations: Behavior Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron., (1995). *Behavior in Organizations Understanding & Managing The Human Side of Work*. London: Prentice-Hall International, Inc.
- Ibrahim. (1988). "Inovasi Pendidikan". Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi,
- Inkeles, et al., (1974). *Becoming Modern Individual Change in Six Development Countries*. Massachusetts: Harvard University Press Cambridge.
- Ivancevich, John M., (1998). *Human Resources Management*. New York: McGraw-Hill.
- Keating, Charles J. (1993). *Kepemimpinan: Teori dan Pengembangannya*, terjemahan A.M. Mangunhardjana. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- Kotter, John P, dan James L Heskett. (1998). *Corporate Culture And Performance. Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*, terjemahan Benyamin Molan. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- LAN, (1992). *Penilaian Kinerja Pegawai*, Jakarta: LAN.
- Luthans, Fred., (2005). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mathieu, J. E. dan D. Zajac., (1990). "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents Correlates, and Consequences of Organizational Commitment". *Psychological Bulletin, September, Vol. 94, 1990, pp. 157-162*.
- Mayo, Andrew., (2001). *The Human Value of The Enterprise : Valuing People as Assets Monitoring, Measuring, Managing*. London: Nicholas Brealey Publishing
- Miles, B. (1973). *Inovation in Education*. New York: Teacher College Columbia University.
- Moenir. H.A.S., (1998). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Newstrom, John W. and Keith Davis. (2002). *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*, New York: McGraw-Hill.
- Nyhan, Ronald C. (1999), "Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organization", *Review of Public Personal Administration, Vol. 19, pp. 58-70*.
- Pramutadi, S., (1995). *Panduan Penyelenggaraan Evaluasi Diri di Perguruan Tinggi*. Jakarta: Dikti Depdibud.

***Pengaruh Budaya Organisasi, Modal Intelektual, dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Pemimpin
(Sukarman Purba)***

- Robbins, Stephen P.(1997). *Managing Today*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- _____, (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- _____. (2002). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 2. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Rogers, Everett M dan Rekha Agarwala Rogers, (1976). *Communication in Organizations*. New York: The Free Press.
- Salancik, G. R. (1988). *Commitment and Control of Organizational Behavior and Belief: New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: ST. Clair Press.
- Sanchez, Margalena, John Peter dan Engle. (1997). *Human Capital in Organization*, New York: John Willey.
- Schaefer, Richard T., dan Robert P. Lamm. (1986). *Sociology*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Sheelyana, Junaedi dan Fandy Tjiptono., (2002). "Pengaruh Perilaku Pemimpin terhadap Inspirasi, Kekaguman dan Pemberdayaan Bawahan: Suatu Model Kepemimpinan Transformasional". *Proceeding Simposium Nasional Riset Ekonomi dan Manajemen*, p. 398.
- Spencer, Lyle M dan Signe M. Spencer., (1993). *Competence Work: Model fo Superior Perppormance*. New York, USA: John Willey & Sons, Inc
- Steers, Richard M and Lyman W. Porter., (1987). *Motivation and Work Behavior*. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Stewart, Thomas A., (1997). *Intellectuall Capital: The New Wealth of Organizations*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Sydanmaanlakka, Pentti., (2002). *An Intelligent Organization: Integrating Performance Competence and Knowledge Management*. Oxford: Capstone Publishing, Ltd.
- Tilaar, H.A.R, (2000). *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Ulrich, Dave, *et al.*, (1998). "Intellectual Capital = Competence x Commitment". *Sloan Management Review*. Vol. 39. pp. 15-26.
- Universitas Negeri Medan, (2004). *Buku Pedoman Tahun Akademik 2004/ 2005*. Medan: Universitas Negeri Medan.
- Wang, Wen-Ying dan Chingfu Chang. *Journal of Intellectual Capital*, 2005, Vol.6, No. 2, pp. 222-236.
- Winardi,J., (2002). *Motivasi dan Pemoivasian dalam Manajemen*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Yukl, Gary., (2005). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, terjemahan Budi Supriyanto. Jakarta : PT. Indeks.