

## KEPUASAN KERJA PIMPINAN DALAM LINGKUNGAN UNIVERSITAS NEGERI PADANG

**Chichi Andriani , Kamaruddin**

Fakultas Ekonoomi Universitas Negeri Padang

***Abstract:** The objectives of this research is to find characteristic of leader related to their work values in Padang State University in order to manage the academic process in Padang State University. The population of this research was all academic leaders in Padang State University. Then sample was consist of 75 academic leader's in all of faculty in Padang State University. Survey about the influence of self awareness, motivation and machiavelism toward work value of the academic leader of Padang State University found that hard effort gives more influence rather than success value and this result shows that to build the leader work value it must be started from honesty, self confident and self evaluation of the academic leader of Padang State University, this factor will give more influence to increase ambition, doing the right thing and successfully. Motivation gives significant influence toward work value of academic leader of Padang State University. It is means to increase the leader work value should be started from the increase of motivation.*

**Kata Kunci:** *self awareness, work value, motivation*

### PENDAHULUAN

Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan. Harapan-harapan seorang tergantung dari bagaimana dia memposisikan diri dalam jabatan yang sedang didudukinya. Jika dia memposisikan diri sebagai seorang pimpinan maka dia mengharapkan muncul pimpinan baru yang berasal dari anggota, karena itu pimpinan berusaha melibatkan semua anggota mulai dari merumuskan visi organisasi sampai mencapai sasaran sesuai dengan strategis organisasi. Jika dia memposisikan diri sebagai seorang manajer maka dia mengharapkan orang merasa patuh dan takut, karena itu dia selalu membuat aturan, prosedur dan petunjuk dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga apa yang diharapkannya tercapai menurut penafsirannya.

UNP pada saat ini mempunyai 7 (tujuh) fakultas, yang merupakan organisasi birokrasi profesional, memadukan standarisasi dengan otonomi, maka dituntut kepakaran, kekuasaan terletak pada pelaksanaan inti karena mereka memiliki keterampilan kritical yang dibutuhkan organisasi.

UNP merupakan organisasi birokrasi formalisasi tinggi dengan standarisasi keilmuan, pada saat ini terdiri dari 7 (tujuh) fakultas masing-masing di kelola oleh kelompok pimpinan yang terdiri dari 4 (empat) orang yaitu dekan beserta pembantu-pembantu dekan, ketua-ketua jurusan dan ketua-ketua labor didukung oleh unit kerja administrasi.

Kondisi pendidikan ada dalam alam pendidikan ; perkembangan teori-teori pendidikan dan peraturan pemerintah menyangkut dengan pelaksanaan pendidikan harus diadopsi dan dijalankan oleh pimpinan lembaga pendidikan. Drs. Usman Mahmud salah seorang pendiri Universitas di Sumatera Barat tahun 1960-an pernah mengatakan bahwa maksud pendirian univesitas pada umumnya yaitu “untuk menghasilkan kejujuran intelektual”, itulah sebabnya setiap Universitas terdiri dari fakultas-fakultas dan setiap fakultas terdiri dari jurusan-jurusan. Maka komunitas akademis harus menjaga dan bertanggung jawab atas bidang keilmuannya dan harus memahami dan menghormati bidang keilmuan orang lain, sehingga ia menjadi sumber etika intelektual. Roh maksud pendirian Universitas sebagaimana dikemukakan diatas pada UNP Padang ada terungkap dalam pasal 13 ayat 2 Statuta tahun 2000.

Laporan tahunan Rektor UNP tahun 2006 dan usulan 2007 terlihat bahwa prestasi yang dicapai menunjukkan adanya kooperatif semua anggota pimpinan dalam melaksanakan program yang sudah ditetapkan, jumlah mahasiswa tahun 2007/2008 terdaftar 23. 893 dengan ratio dosen dengan mahasiswa 1 : 25 dari ratio tersebut lembaga dapat menghasilkan lulusan dengan rata-rata IPK untuk S1 sebesar 3,08.

Pidato Rektor 18 Oktober 2008 perkembangan kemampuan lembaga terlihat dari tiga pilar (a) perluasan pemerataan dan akses pendidikan, (b) peningkatan mutu

relevansi dan daya saing, (c) penguatan tatakelola, akuntabilitas dan pencitraan publik.

Indikator yang dapat kita gunakan untuk pencitraan publik diantaranya adalah banyaknya peminat terhadap UNP. Artinya kemampuan setiap fakultas di lingkungan UNP sangat tinggi dalam merespon permintaan masyarakat, hal ini dapat sebagai indikator bahwa UNP memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada masyarakat.

Pemberian kesempatan yang sangat luas tersebut dalam rangka perluasan pemerataan dan akses pendidikan akan dapat menciptakan pencitraan publik. Keadaan Juli- Desember 2010 jumlah mahasiswa UNP tercatat sebanyak 35.489 orang dengan rincian seperti dalam tabel berikut.

**Tabel 1. Keadaan Dosen Mahasiswa UNP Per Desember 2010**

No	Fakultas	Dosen	Mahasiswa	Rasio
1	FIP	194	9110	1 : 45
2	FBS	146	4594	1: 30
3	FMIPA	149	2650	1:20
4	FIS	119	3374	1 : 30
5	FT	212	5448	1 : 25
6	FIK	84	6518	1: 70
7	FE	80	3795	1 : 50
Jumlah		984	35.489	

Sumber : BAAK UNP (2011)

Angka tersebut menunjukkan kemampuan UNP dalam melaksanakan proses belajar. dengan ratio dosen sebagaimana terungkap di atas. Produktivitas UNP dapat dilihat dengan cara membandingkan jumlah mahasiswa yang diterima dengan jumlah mahasiswa yang diwisuda setiap tahunnya.

Atmosfir akademis dapat dilihat dari berbagai aspek di antaranya : PBM dari keluhan dosen yang masuk kelas sering terdengar, PBM tidak berjalan dengan sesungguhnya karena isi lokal telah melebihi kapasitas yang ideal, kesungguhan mahasiswa belajar semakin rendah. Saya mengajukan pertanyaan kepada mahasiswa dalam kelas belajar ”apakah fakultas menuntut mahasiswa belajar sungguh-sungguh?” jawaban mahasiswa, 100% mengatakan tidak.

Koran Ganto pernah mengungkapkan kampus UNP sudah semakin menyedihkan jalan sudah padat, keamanan sudah tidak terjamin, pencurian dalam kampus sudah terjadi. Kesibukan pada tingkat pejabat semakin tinggi, pejabat dapat melanjutkan studi sambil menjalankan tugas sebagai pejabat.

Suasana yang teridentifikasi sebagaimana diungkapkan diatas memberi indikasi bahwa pimpinan terfokus pada pencapaian sasaran yang sudah mereka jabarkan dalam visi. Pencapaian sasaran yang telah ditetapkan akan memberi kepuasan kerja sebagai mana mereka harapkan. Atas dasar fenomena diatas dilakukan penelitian berjudul ” **Kepuasan Kerja Pimpinan Dalam Lingkungan Universitas Negeri Padang** “. Selaras dengan masalah yang dikemukakan di atas, beberapa pertanyaan penelitian yang perlu dijawab adalah karakteristik pimpinan sehubungan dengan kepuasan kerja dalam mengelola proses pendidikan, maka tujuan penelitian adalah mengungkapkan sejauh mana relevansi/pengaruh kesadaran diri, nilai kerja, umur dan motivasi pimpinan berpengaruh terhadap kepuasan pekerjaan pimpinan selingkungan UNP Padang.

## **TINJAUAN KEPUSTAKAAN**

### **Kepuasan Kerja.**

Kepuasan kerja lebih bersifat individu, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku bagi dirinya, karena adanya perbedaan pada masing-masing individu.

Pekerjaan seseorang lebih dari pada kegiatan dan gerakan yang mereka lakukan sesuai dengan inti pekerjaan itu sendiri, tetapi menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan dan mengikuti peraturan-peraturan dan kebijakan organisasi, hidup dalam kondisi kerja yang kurang dari ideal. Maka assessment seorang karyawan puas atau tidak puas akan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang terpisahkan dari satu sama lain.

Locke dalam Merle (2004: 234) kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan yang diasosiasikan dengan situasi kerja atau pekerjaan. Artinya

kepuasan kerja merupakan perilaku, konstruk, anggapan yang sulit diamati. Itulah sebabnya kepuasan kerja menjadi kajian Manajemen Perilaku Organisasi.

Kreitiner (2005:271) kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Robbins (2003:94), Luthans (2005:243) dan Gibson (2004:101) sependapat bahwa kepuasan kerja merupakan bagian dari sikap, sikap merupakan faktor penentu perilaku, karena sikap berhubungan dengan persepsi, kepribadian, dan motivasi. Luthans (2006:243) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Lima dimensi kepuasan kerja diungkapkan oleh Luthans (2006:244) adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja dan kondisi kerja.

Dari berbagai definisi mengenai kepuasan kerja yang dikemukakan diatas terdapat persamaan pada “perasaan seseorang atas pekerjaannya”. Robbins (2003:144) kemampuan untuk sadar akan apa yang dirasakan disebut dengan kesadaran diri. Berarti kunci kepuasan kerja terletak pada perbedaan individu maupun situasi pekerjaan

#### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.**

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya adalah factor individu menyangkut dengan umur, watak dan harapan, Factor social menyangkut dengan pandangan masyarakat dan lain sebagainya. Dalam factor individu kompetensi kecerdasan emosional berperan dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Salah satu dimensi dari kecerdasan emosional itu adalah kesadaran diri (Berger 2007:70. Ivancevich dan Matteson (2005:186) persepsi orang terhadap pekerjaan sebagai hal yang konsisten dengan konsep diri akan mempengaruhi kepuasan kerja. Kreitiner (2005:168) *self esteem* dalam organisasi sebagai nilai yang dimiliki oleh individu atas dirinya sendiri sebagai anggota organisasi mempengaruhi kepuasan bekerja dalam organisasi. Robbins (1998:47) usia mempengaruhi kepuasan kerja, semakin lanjut usia semakin meningkat kepuasan kerja. Arnold dan Feldman (1986:86), Rue (1977:323). Burt dalam Moh.As'ad (1987:113). Gibson (2003:05)

dan Luthans (2006;245) mereka melihat bahwa input diri sendiri merupakan sumber penting dari kepuasan kerja. Baik Gibson maupun Luthans menyebutkan keahlian dan keterampilan akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

### **Nilai Kerja**

Nilai personal atau *Personal Values* pada dasarnya merupakan cara pandang, cara pikir dan keyakinan yang di pegang oleh seseorang sehubungan dengan segala kegiatan yang dilakukannya maka menjadi standar etika. Rokeach dalam Robbins (2007;167) mengelompokkan nilai dalam dua kelompok yaitu nilai terminal dan nilai instrumental. Kreiner (2005;148) menyatakan *Self-Esteem* adalah suatu keyakinan diri sendiri berdasarkan evaluasi diri secara keseluruhan. *Self-Esteem* dalam organisasi (*organization-based self esteem*) merupakan nilai diri yang di rasakan seseorang anggota organisasi atau dengan kata lain nilai yang dimiliki individu atas dirinya sendiri dalam organisasi.

Nilai-nilai bersifat permanen, namun faktor lingkungan secara dinamis dapat merubahnya, sehingga terjadi perbedaan nilai antar generasi. Robbins (2007;85) dengan dasar umur angkatan kerja adalah 18 dan 23 tahun mengelompokkan nilai-nilai dominan dalam angkatan kerja berdasarkan era mereka memasuki masa angkatan kerja, di antaranya (a) Tahap Eksistensial memasuki angkatan kerja 60-an ke tengah 70-an. Nilai kerja dominan mereka adalah kualitas hidup, tidak patuh pada norma, mencari otonomi, dimana nilai dominan terbentuk oleh situasi dimana mereka di besarkan. (b) Tahap Pragmatis memasuki angkatan kerja tengah 70-an ke akhir 80-an. Nilai kerja dominan mereka adalah sukses kerja keras, ambisi, kesetiaan pada karir dan mereka yakin bahwa tujuan dapat membenarkan cara, menghalalkan cara atau membenarkan cara untuk mencapai tujuan. Orang yang memasuki angkatan kerja ini sudah banyak di pengaruhi oleh persaingan. (c) Angkatan kerja tahun 1990-an keatas mempunyai nilai kerja dominan yang dibentuk oleh revolusi teknologi yang memberi kemudahan dalam berperilaku. Mereka menghadapi keluwesan, pilihan-pilihan hidup, oleh karena itu pindah-pindah bekerja mereka sukai dalam rangka mencapai kepuasan

kerja. Mereka menikmati pekerjaan berorientasi Tim. Uang merupakan indikator dari kinerja karir.

### **Kesadaran Diri**

Kesadaran diri adalah kemampuan memanfaatkan informasi, kepekaan, perasaan, penilaian, tindakan dan maksud yang di sediakan oleh diri. Karena itu kesadaran diri kunci kecerdasan emosional. Robbins (2007;151) salah satu dari dimensi kecerdasan emosional adalah kesadaran diri yaitu kemampuan untuk menyadari apa yang di rasakan.

Gibson (2003;110) Humanistic Theories menekankan pentingnya cara orang berpersepsi terhadap dunia mereka dan semua kekuatan yang mempengaruhinya, jadi kehidupan terpusat pada kesadaran diri manusia. Goleman dalam Berger (2007;71) mengatakan bahwa kecerdasan emosional di tunjukkan dalam empat area yaitu *self-awareness, social-awareness, self-management, relationship-management*. *Self-awareness* (kesadaran diri) mencakup kepekaan emosional, penilaian diri yang akurat dan kepercayaan diri. Robbins (2007;476) mengatakan bahwa salah satu komponen kecerdasan emosional adalah kesadaran diri di perlihatkan dengan kepercayaan diri dan penilaian diri yang realistis.

Greenberger (2004;159) tingkat kognisi yang paling dalam adalah keyakinan yang merupakan pernyataan absolut tentang diri sendiri (saya terbaik, dll), tentang orang lain (orang itu berbahaya, jahat dsb) atau tentang dunia (dunia penuh dengan masalah, dsb) semua keyakinan itu absolut sifatnya. Karena itu perlu setiap orang di tuntut untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi pemikiran optimisnya sehingga mengevaluasi dan mengembangkan asumsi dan keyakinan diri.

### **Machiavellianism**

Robbins (2007;128) menjelaskan Machiavellianism mengajarkan paham bagaimana mendapatkan dan menggunakan kekuasaan. Seseorang individu yang machiavellianis tinggi adalah pragmatis, memelihara jarak emosi dan meyakini bahwa tujuan dapat membenarkan cara, karena itu dia lebih banyak melakukan manipulasi. Gibson (2003;68) menyatakan bahwa machiavellianisme merupakan

perilaku yang bersifat manipulative dan sinis terhadap orang lain, bagi Machiavelli tujuan mengintisarikan jatai diri dari enam menjadi lima unsur pokok, yaitu : agresi, rasa takut, ego, keluarga dan teman, hobi, hati nurani. Jika tujuan tidak terwujud maka terjadi evolusi menyesuaikan kepribadian dengan membuang unsur hati nurani. Machiavelli akan membina sejumlah musuh, ia juga akan mempertahankan teman dekat, baginya batas teman dengan musuh sangat tipis. Dia akan selalu mengincar kemenangan atau kesuksesan menurut ukurannya.

Bing (2004;106) menjelaskan apa-apa yang di lakukan oleh machiavellinism antara lain (1) Ia akan mengeksploitasi diri sendiri, tetapi lebih banyak mengeksploitasi orang lain, (2) Ia sulit di ramalkan dan karenanya meraih keuntungan, (3) Ia akan menjadi manusia paranoid, (4) Ia akan selalu berperang, (5) Ia akan membina sejumlah musuh.

### **Motivasi**

Motivasi merupakan masalah laten, Gibson (2003;125) mengatakan motivasi berhubungan dengan arah perilaku, kekuatan respon (usaha), ketahanan perilaku. Usaha tenaga yang di keluarkan pada waktu melakukan pekerjaan untuk itu di perlukan kemampuan yang menunjukkan keterampilan atau kecakapan. Motivasi juga merupakan pertanyaan yang termasuk sulit untuk mendapatkan jawabannya karena sifatnya jamak/ multi, datangnya tiba-tiba dan sebagainya.

Gibson (2003;124) mengemukakan dua kategori teori motivasi (1) *content theories* memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku, faktor ini hanya dapat di duga dan teori ini di gunakan dalam mempelajari kepuasan kerja. (2) *process theories* menguraikan, menjelaskan, menganalisis bagaimana perilaku itu di gerakkan, di arahkan, di dukung dan di hentikan. Gibson (2003;128) mengatakan motivasi menentukan atau mempengaruhi nilai kerja seseorang yang akan mencerminkan arah perilaku.

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengungkapkan karakteristik pimpinan sehubungan dengan kepuasan kerja dalam mengelola proses pendidikan di Universitas Negeri Padang. Serta mengkaji signifikansi pengaruh variable bebas terhadap variable terikat baik secara parsial maupun secara bersama-sama, atau pun pengaruh langsung variable bebas maupun pengaruh tidak langsung dan pengaruh total variable bebas. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pimpinan akademis dalam lingkungan UNP pada tahun 2011, yaitu mulai dari Rektor sampai dengan ketua jurusan, karena jumlah terbatas maka populasi di jadikan sampel penelitian. Jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 75 sampel penelitian. Data dalam penelitian ini adalah data primer yang berhubungan dengan nilai kerja pimpinan, tingkat Machiavelli pimpinan, kesadaran diri, motivasi pimpinan dalam menjalankan tugas. Teknis analisis data dalam penelitian ini adalah deskripsi data dan regresi linear berganda.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Nilai Kerja

Nilai kerja merupakan wujud dari sifat yang diyakini dan tampil dalam perilaku sehubungan dengan segala kegiatan yang dilakukan dengan indikator : sukses, kerja keras dan ambisi. Hasil olahan data yang di peroleh dalam penelitian ini dapat di lihat pada tabel berikut:

**Tabel 2. Distribusi Frekuensi Indikator Nilai Kerja**

No	Indikator	Jumlah nilai	TCR (%)	Rata-rata
1	Sukses	895	79	3,97
2	Kerja keras	935	84	4,2
3	Ambisi	829	74	3,7
	Jumlah	2659	78	3,97

Sumber : hasil pengolahan data

Dari tabel 2 terlihat bahwa nilai kerja secara keseluruhan memiliki nilai TCR sebesar 79% digolongkan ke dalam kategori cukup nilai merupakan keyakinan yang

ditunjukkan dalam pola perilaku khusus atau bentuk keberadaan secara pribadi. Hasil deskripsi data menunjukkan bahwa nilai rata-rata secara keseluruhan adalah 4 dengan TCR 80% dinyatakan dalam kategori baik. Artinya pimpinan akademis di UNP dilihat dari keberadaannya yakin bahwa mereka sudah layak sebagai pimpinan dalam suatu lembaga pendidikan.

Dari nilai indikator dapat kita katakan bahwa indikator Ambisi dengan TCR 74% dikategorikan cukup, angka ini menunjukkan bahwa pimpinan akademis UNP mempunyai ambisi (cita-cita) yang lemah. Indikator keberhasilan (sukses) memiliki TCR 79% tergolong cukup juga, sekalipun kerja keras memiliki TCR (84%) atau tergolong baik. Berarti bekerja keras tanpa didasari oleh ambisi (cita-cita) yang jelas, maka pekerjaan belum tentu benar (efektif).

### **Kesadaran Diri**

Kesadaran diri terwujud dalam cara pimpinan berpersepsi terhadap dunia mereka dan semua kekuatan yang mempengaruhinya dengan indikator kepekaan emosional, penilaian diri dan kepercayaan diri. Hasil olahan data yang di peroleh dalam penelitian dapat di lihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 3. Distribusi Frekuensi Indikator Kesadaran Diri**

No	Indikator	Jumlah nilai	% TCR	Rata-rata
1	Kepekaan emosional	957	84	4,2
2	Penilaian diri	853	76	3,8
3	Kepercayaan diri	903	80	4

Sumber: hasil pengolahan data

Tabel 3 menggambarkan nilai dari indikator kesadaran diri, Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai rata-rata adalah 4,3 dengan TCR 86% berarti kesadaran diri pimpinan tergolong baik. Jika kita pelajari lebih jauh dengan mempelajari indikator yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan kepekaan emosional dalam penelitian ini disebut juga dengan “kehalusan perasaan” memiliki TCR 84% dengan nilai rata-rata 4,2. angka ini masih dibawah tingkat TCR 90% (sangat baik).

Indikator penilaian diri memiliki TCR 76% dengan nilai rata-rata 3,8 masuk dalam kategori cukup. Penilaian diri terdiri dari kemampuan untuk menunjukkan beda dengan orang yang dipimpin, beda harus dapat ditunjukkan pada hasil, hasil pimpinan adalah “ Pengambilan Keputusan”.

### **Motivasi**

Penelitian ini dalam menentukan indikator berpedoman pada sifat motivasi yaitu jamak, maka di gunakan pemikiran MC Clelland dengan indikator : prestasi, kekuasaan dan afiliasi. Hasil olahan data yang di peroleh dapat di lihat pada tabel berikut:

**Tabel 4. Distribusi Frekuensi Motivasi**

Indikator	Jumlah Nilai	TCR (%)	Rata-rata
Prestasi	1585	82	4,1
Kekuasaan	1226	64	3,2
Afiliasi	1451	74	3,7
Total		74	3.7

Sumber: hasil pengolahan data

Tabel 4 di atas menggambarkan secara keseluruhan motivasi memiliki TCR 74% maka motivasi dikategorikan cukup. Berdasarkan indikator terlihat bahwa motivasi tertinggi adalah motivasi berprestasi dengan memiliki TCR sebesar 82%, dan motivasi yang paling lemah adalah kekuasaan memiliki TCR sebesar 64%, berikutnya afiliasi memiliki TCR sebesar 74%. Jadi dua indikator tergolong ke dalam kategori cukup yaitu kekuasaan dan afiliasi dan satu indikator prestasi yang masuk kedalam kategori baik.

Berdasarkan pemikiran Mc Clelland maka dikelompokan motivasi kedalam tiga kelompok sebagaimana dalam tabel 5. Pimpinan akademis bukan pimpinan politik, karena itu motivasi utamanya seharusnya prestasi bukan kekuasaan dan afiliasi. Dalam penelitian ini ternyata motivasi tertinggi adalah beprestasi dengan TCR sebesar 82% yang kedua motivasi beafiliasi dengan TCR sebesar 74% dan tingkat ketiga motivasi kekuasaan dengan TCR 64%, dua motivasi terakhir digolongkan dalam kategori cukup. Namun indikator afiliasi pantas jadi perhatian

secara khusus, karena TCR 64% tersebut bisa menunjukkan indikasi konsep diri (*self concept*) dari individu-individu yang 34 orang memiliki Mach tinggi.

**Tabel 5. Jenis Motivasi**

Jenis Motivasi	Jumlah Nilai	TCR (%)	Rata-rata
Prestasi	1585	82	4,1
Kekuasaan	1226	64	3,2
Afiliasi	1451	74	3,7
Total		73,33	3,7

Sumber : hasil pengolahan data

### **Machiavelli**

Tingkat implikasi etis pimpinan mengambil keputusan dalam menjalankan tugasnya. Dalam penelitian ini 10 item pertanyaan di gunakan untuk mengukur tingkat Match. Hasil olahan data penelitian di sajikan pada tabel berikut :

**Tabel 6. Distribusi Frekuensi Tingkat Macheavelli**

Item Pertanyaan	Jumlah Nilai	%	Rata-rata
1	274	76	3,6
2	160	42	2,1
3	188	50	2,5
4	168	46	2,3
5	183	50	2,5
6	163	4,4	2,2
7	162	4,4	2,2
8	161	4,4	2,2
9	183	50	3,0
10	184	52	2,6
jumlah	1826		
Rata-rata	25	40	2,5

Sumber : hasil pengolahan data

Dengan memperhatikan tabel 6 di atas ternyata tingkat mecheavelli pimpinan akademis UNP rendah yaitu memiliki nilai rata-rata 2 dengan tingkat TCR sebesar 40%. Nilai item tertinggi adalah sebesar 3,8 dengan TCR sebesar 76% terdapat pada item cara menangani orang-orang. Nilai rendah sebesar 2,1 dengan TCR sebesar 42%

Akan tetapi jika dilihat per individu ternyata sebanyak 34 orang atau sebesar 45% pimpinan UNP memiliki nilai diatas nilai standar Mach ( 25 ) artinya UNP cukup memiliki potensi Machiavellianism.

### Hasil Uji Analisis Data

Analisis regresi di gunakan untuk menguji pengaruh ; kesdaran diri, motivasi dan tingkat Macheavelli (disingkat dengan NKD) terhadap nilai kerja pimpinan akademis di UNP Padang. Berdasarkan hasil analisis regresi didapatkan nilai koefisien determinan (R<sup>2</sup>) sebesar 36%, nilai F sebesar 13.338 dengan level signifikansi 0,000, menunjukkan bahwa model penelitian ini layak digunakan untuk menguji hipotesis yang di ajukan.

Berdasarkan alat analisis dengan menggunakan SPSS – 17 didapat hasil Regresi berganda sebagaimana terlihat dalam tabel 7 berikut;

Tabel 7. Hasil Pengolahan data

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	.553	.572		.966	.337
	NKD	.338	.115	.285	2.949	.004
	Motivasi	.340	.145	.249	2.338	.022
	Kesadaran Diri	.273	.095	.309	2.876	.005

Sumber : hasil pengolahan SPSS

Dari tabel 7 di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian terbukti ; bahwa masing-masing variabel bebas ; kesdaran diri , motivasi dan tingkat Macheavelli (disingkat dengan NKD ) berpengaruh secara signifikan terhadap nilai kerja

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan pembahasan yang dikemukakan sebelumnya mengenai pengaruh; kesadaran diri, motivasi dan Machiavellianism terhadap nilai kerja pimpinan akademis UNP dapat disimpulkan sebagai berikut (1) Nilai kerja lebih banyak terlihat pada kerja keras dibanding dengan kesuksesan dan cita-cita (ambisi), (2) Kesadaran diri berpengaruh signifikan pada nilai kerja pimpinan akademis UNP, hal ini menunjukkan bahwa membangun nilai kerja pimpinan harus dimulai dari membangun kehalusan hati, kepercayaan diri dan penilaian diri pimpinan akademis UNP, akan semakin tinggi tingkat ambisi, bekerja pintar dan akan sukses, (3) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap nilai kerja pimpinan akademis UNP, berarti meningkatkan Nilai kerja pimpinan harus dimulai dari peningkatan kebutuhan (motivasi), (4) Tingkat Machiavelli berpengaruh signifikan terhadap nilai kerja pimpinan akademis UNP. Machiavellianism menuangkan ajaran tentang memperoleh dan mempertahankan kekuasaan, maka yang dibangunnya adalah ambisi besar.

Berdasarkan simpulan di atas dapat disarankan pada pihak-pihak berkepentingan di UNP dalam memilih pimpinan masa yang akan datang harus diperhatikan hal-hal berikut (1) Pimpinan yang memiliki potensial Machiavellianism harus dihindari atau diminimalisasi, (2) Mengutamakan pimpinan yang memiliki kesadaran diri tinggi dengan mengidentifikasi; memiliki kehalusan hati, mampu melakukan penilaian diri dan percaya diri, (3) Memiliki konseptual skill untuk membangun ambisi yang dibutuhkan lembaga.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arnold, J. Hugh. Feldman, C. Daniel. 1986. *Organizational Behavior*. Mc.Graw-HillBook Company.
- As'ad, Muhammad. 1987. *Psikologi Industri*. Liberty. Yogyakarta
- Bahudin, Taufik. 2001. *Brainware Manajemen. Generasi Kelima Manajemen Manusia*. Gramedia. Jakarta

- Berger, Lance A. Dorothy R, Berger. 2007. *The Hand Book Of Practices On Talent Management*. Terjemahan PPM.
- Donald, Lantu dkk. 2007. *Servant Leadership The Ultimate Calling to Fulfill Your Lifes Greatness*. Gradien Books. Jakarta
- Gibson, Ivancevich. Donnelly. 2003. *Organizations Behavior Process*. McGraw Hill
- Greenberger, Dennis and Padesky A. Christine. 2004. *Mind Over Mood : Change How You Feel By Changing The Way You Think*.
- Ivancevich, John M. Matesson T Michael. 2007. *Organizational Behavior And Management All Right Reserved*. Gradien Book
- Kreitner, Robert. Kinicki, Angelo. 2000. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Merle, Johnson. William K. Redmon. 2004. *Hand Book Of Organization Performance*. Terjemahan PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins P, Stephen. 2003. *Organizational Behavior*. Person Education. INC. New Jersey
- Rue, W. Leslie. Liold L, Byars. 1977. *Management Theory and Application*. Richard D. Irwin, Inc.
- Stanley, Bing. 2004. *What Would Machiavelli Do, Tujuan Menghalalkan Cara*. Gramedia. Jakarta
- Yuki, Gary. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. PT. Indeks. Jakarta