

## DISERTASI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI, ASPEK LINGKUNGAN DAN KOMITMEN ORGANISASI SERTA KEPUASAN KERJA, TERHADAP KINERJA DOSEN KOPERTIS WILAYAH III DI JAKARTA

*INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL CLIMATE, ENVIRONMENTAL ASPECTS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION PERFORMANCE, AGAINST LECTURER KOPERTIS IN JAKARTA*

ANDI AWALUDDIN ABUWAR  
P0803012011



PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2015

**DISERTASI**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI, ASPEK LINGKUNGAN DAN KOMITMEN ORGANISASI SERTA KEPUASAN KERJA, TERHADAP KINERJA DOSEN KOPERTIS WILAYAH III DI JAKARTA**

Disusun dan diajukan oleh :

**ANDI AWALUDDIN ANWAR**

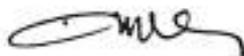
**P0500312011**

telah dipertahankan dalam sidang ujian disertasi  
pada tanggal **4 Desember 2015** dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Tim Promotor



**Prof. Dr. Haris Maupa, SE.,M.Si**  
Promotor



**Prof. Dr. Siti Haerani, SE.,M.Si**  
Kopromotor I



**Prof. Dr. Cepi Pahlevi, SE.,M.Si**  
Kopromotor II

Ketua Program Studi  
Ilmu Ekonomi



**Prof. Dr. Haris Maupa, SE.,M.Si**



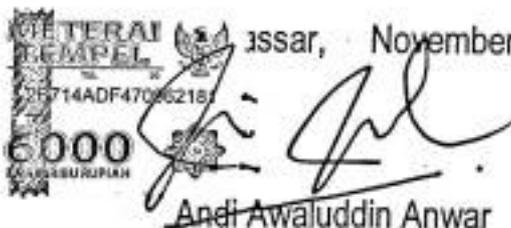
**Prof. Dr. Syamsul Bachri, SH.,MS.**

## PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Andi Awaluddin Anwar  
Nomor Pokok Mahasiswa : P0500312011  
Program Studi : Ilmu Ekonomi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan Disertasi ini hasil Karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Assar, November 2015  
  
Andi Awaluddin Anwar

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah wa syukurillah, hanya atas hidayah dan limpahan karunia dari Allah SWT, disertasi ini dapat diselesaikan sebagai tugas akhir proses studi pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin. Ide penulisan disertasi yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Aspek Lingkungan dan Komitmen Organisasi serta Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Kopertis di Jakarta" tidak terlepas dari aktivitas keseharian penulis sebagai dosen.

Pelaksanaan penelitian dan penyelesaian disertasi ini tidak terlepas dari dukungan banyak pihak, baik para dosen, pimpinan, kolega, sahabat, dan keluarga. Dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa hormat penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan baik moril, substansi keilmuan, maupun materil secara langsung maupun tidak langsung hingga selesainya disertasi ini. Rasa penghargaan dan terima kasih yang tinggi penulis sampaikan terutama yang terhormat:

1. Rektor Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA. Direktur Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Syamsul Bahri, SH.,MH. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Prof. Dr. Gagaring Pagalung, M.Si., Ak., CA.
2. Prof. Dr. Haris Maupa, SE.,M.Si sebagai promotor sekaligus sebagai Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin periode 2014-2017; Prof. Dr. Siti Haerani, SE.,M.Si dan Prof. Dr. Cepi

Pahlevi, SE.,M.Si sebagai kopromotor atas segala curahan ilmu, arahan, motivasi, dan bimbingan serta dukungan tiada henti kepada penulis dalam membantu penyelesaian disertasi ini.

3. Prof. Dr. Muhammad Ali, SE.,M.Si. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin periode 2010-2013, atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk melanjutkan studi dan senantiasa memberikan dukungan atas penyelesaian studi penulis.
4. Prof. Dr. Djabir Hamzah, MA. Sebagai Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi periode 2010 – 2014, terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk melanjutkan studi dan senantiasa memberikan dukungan profesional atas penyelesaian studi penulis.
5. Terima kasih juga penulis sampaikan kepada Prof. Dr. Chalid Imran Musa, SE.,M.Si sebagai penguji eksternal atas bimbingan dan waktu yang diluangkan untuk memberikan masukan-masukan bagi penulis di sela-sela kesibukan beliau.
6. Ucapan terima kasih yang sama juga penulis khaturkan kepada Prof. Dr. Otto R. Payangan, SE.,M.Si.; Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE.,M.Si.; Prof. Dr. Mahlia Muis, SE.,M.Si.; Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE.,M.Si.; dan Dr. Muh. Idrus Taba, SE.,M.Si. atas masukan-masukannya mulai sejak persiapan penelitian hingga selesainya disertasi ini.

7. Terima kasih yang setulus-tulusnya kepada Papa yang tercinta, Drs. H. Andi Anwar Parenrengi, SH dan Ibunda tercinta. Lies Anggriani, yang senantiasa menyertai penulis dengan doa dan mencurahkan segenap cinta dan kasih sayang, yang menjadi pegangan hidup penulis sehingga menjadi arahan dalam keseharian.
8. Terima kasih kepada pamanda tercinta Dr. H. Andi Sukarmin, SE.,MM. yang senantiasa menyertai penulis dan memberikan inspirasi serta motivasi yang menjadi kekuatan penulis untuk menyelesaikan seluruh rangkaian studi pada program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin. Kepada pamanda lah ku persembahkan karya ini.
9. Adik-adik tercinta Andi Arifuddin Anwar dan Andi Khairuddin Anwar, oma serta, kerabat handai taulan, terima kasih atas dukungan doa, moril dan materil yang diberikan selama ini.
10. Sahabat dan teman-teman angkatan 2012 kelas Jakarta. Terima kasih atas dukungan moril yang telah diberikan selama ini. Disertasi ini sulit diselesaikan tanpa dukungan dari kalian semua.
11. Kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas semua budi baik dan dukungan yang diberikan baik moril maupun materil.

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat, hidayah, keberkahan, dan karunia-Nya dunia dan akhirat atas segala budi baik yang telah diberikan kepada penulis. Akhir kata penulis menyadari bahwa mungkin dalam penulisan disertasi atau rumusan masalah penelitian

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat, hidayah, keberkahan, dan karunia-Nya dunia dan akhirat atas segala budi baik yang telah diberikan kepada penulis. Akhir kata penulis menyadari bahwa mungkin dalam penulisan disertasi atau rumusan masalah penelitian terdapat banyak kekurangan dan kekhilafan, untuk itu penulis mohon maaf serta terbuka terhadap saran dan kritik yang konstruktif. Penulis yakin, penelitian-penelitian mendatang akan menyempurnakan kekurangan-kekurangannya. Semoga penelitian ini dapat menjadi embrio untuk lebih memperkaya khazanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen pengetahuan terutama di kalangan Perguruan Tinggi.

Jakarta, 10 November 2015



Andi Awaluddin Anwar



## ABSTRACT

**ANDI AWALUDDIN ANWAR.** *The Effects of the Leadership Style, Organization Climate, Environment Aspects, Organization Commitment, and Work Satisfaction on the Performance of the Lecturers of the Private Higher Education Coordination in Jakarta* (supervised by **Haris Maupa, Cepi Pahlevi, and Siti Haerani**).

This research aimed (1) to assess, analyze, and explain the effect level of the leadership style, organizational climate, and environmental aspect on the organizational commitment; (2) to assess, analyze, and explain the effect level of the leadership style, organizational climate, and environmental aspect on the work satisfaction; (3) to assess, analyze, and explain the effect level of the leadership style, organizational climate, and environmental aspect on the performance of the lecturers; (4) to assess, analyze, and explain the effect level of the organizational commitment and work satisfaction on the performance of the lecturers.

The research was a deductive and empirical research. The analytical units of the research were the lecturers with the status of the civil servants and the permanent lecturers who had acquired the education certificate and the professional incentives and the lectures who had the positions of the head of the study programs. The research was conducted in the private higher education institutes within the Kopertis Region III of Jakarta City. The method used to collect the data were library study, documentation, interviews, and questionnaires. The research population comprised the lecturers in the private higher education institutes in Jakarta city who had acquired the educational certificates and the professional incentives; the total samples was 200 persons. The measurement scale used was Likert scale with five components. The analysis used to test the hypotheses was SEM (Structural Equation Modeling) helped by AMOS program.

The research results revealed that the leadership style, organizational climate and environmental aspect had a significant effect on the organizational commitment and the work satisfaction. The organizational climate and the environmental aspect also had a significant effect on the performance of the lecturers. The organizational commitment and the work satisfaction had a positive effect on the performance of the lecturers. However, the leadership style had no significant effect on the performance of the lecturers. The implication of this research had a contribution to push further research on the significance of the effect of the leadership style on the performance of the private lecturers in Jakarta Kopertis Region III.

**Keywords:** *leadership style, organizational climate, environmental aspect, work satisfaction, performance of lecturers.*



## ABSTRAK

**ANDI AWALUDDIN ANWAR.** *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Aspek Lingkungan dan Komitmen Organisasi serta Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Kopertis di Jakarta (dibimbing oleh Haris Maupa, Cipi Pahlevi dan Siti Haerani)*

Penelitian ini bertujuan 1) menguji, menganalisis dan menjelaskan tingkat pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan terhadap komitmen organisasi, 2) menguji, menganalisis dan menjelaskan tingkat pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan terhadap kepuasan kerja, 3) menguji, menganalisis dan menjelaskan tingkat pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan terhadap kinerja dosen, 4) menguji, menganalisis dan menjelaskan tingkat pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja dosen.

Penelitian ini bersifat deduktif empirikal. Unit analisis dalam penelitian ini adalah tenaga dosen berstatus pegawai negeri sipil yang diperkajakan (Dpk) dan dosen tetap yang telah memperoleh sertifikat pendidik dan tunjangan profesi serta dosen yang menjabat sebagai ketua program studi. Penelitian dilaksanakan di perguruan tinggi swasta di kopertis Wilayah III Kota Jakarta. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu studi kepustakaan, dokumentasi, wawancara, dan kuesioner. Populasi penelitian adalah dosen pada perguruan tinggi swasta di Kota Jakarta dan telah memperoleh sertifikat pendidik dan tunjangan profesi, jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 200 orang. Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert dengan lima komponen. Alat analisis yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan bantuan program AMOS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Iklim organisasi dan aspek lingkungan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dosen. Namun, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.

**Kata Kunci :** Gaya kepemimpinan, iklim organisasi, aspek lingkungan, kepuasan kerja, dan kinerja dosen



## DAFTAR ISI

|   |         |      |
|---|---------|------|
| HALAMAN SAMPUL  | Halaman | i    |
| HALAMAN JUDUL   |         | ii   |
| HALAMAN PENGESAHAN                                      |         | iii  |
| HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS                         |         | iv   |
| KATA PENGANTAR  |         | v    |
| ABSTRAK INDONESIA                                       |         | ix   |
| ABSTRACT INGGRIS  |         | x    |
| DAFTAR ISI  |         | xi   |
| DAFTAR TABEL  |         | xiii |
| DAFTAR GAMBAR   |         | xv   |
| DAFTAR LAMPIRAN   |         | xvi  |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b>                                |         | 1    |
| 1.1. Latar Belakang                                     |         | 1    |
| 1.2. Rumusan Masalah                                    |         | 16   |
| 1.3. Tujuan Penelitian                                  |         | 17   |
| 1.4. Manfaat Penelitian                                 |         | 18   |
| 1.5. Sistematika Penulisan                              |         | 19   |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>                          |         | 21   |
| 2.1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia               |         | 21   |
| 2.2. Konsep Kepemimpinan                                |         | 23   |
| 2.3. Iklim Organisasi                                   |         | 51   |
| 2.4. Aspek Lingkungan                                   |         | 55   |
| 2.5. Konsep Komitmen Organisasi                         |         | 61   |
| 2.6. Kepuasan Kerja                                     |         | 75   |
| 2.7. Kinerja  |         | 80   |
| 2.8. Hubungan Antar Variabel Penelitian                 |         | 92   |
| 2.9. Penelitian Empiris dan <i>Positioning Research</i> |         | 93   |
| <b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b>        |         | 103  |
| 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian                     |         | 103  |
| 3.2. Hipotesis  |         | 107  |
| <b>BAB IV METODE PENELITIAN</b>                         |         | 109  |
| 4.1. Pendekatan Penelitian                              |         | 109  |
| 4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian                        |         | 109  |
| 4.3. Metode Pengumpulan Data                            |         | 110  |
| 4.4. Populasi dan Sampel                                |         | 111  |
| 4.5. Definisi Operasional Variabel                      |         | 113  |

|                                     |   |     |
|-------------------------------------|---|-----|
| 4.6.                                | Instrumen Pengumpulan Data  | 116 |
| 4.7.                                | Variabel dan Operasional Penelitian   | 116 |
| 4.8.                                | Metode dan Teknik Analisis Data   | 119 |
| <b>BAB V HASIL PENELITIAN</b>       |   | 128 |
| 5.1.                                | Karakteristik Responden   | 128 |
| 5.2.                                | Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian   | 129 |
| 5.3.                                | Pengujian Instrumen Penelitian  | 154 |
| 5.4.                                | Analisis Hasil <i>Structural Equation Model</i>   | 156 |
| 5.5.                                | Pengujian Hipotesis Penelitian  | 170 |
| <b>BAB VI PEMBAHASAN PENELITIAN</b> |   | 177 |
| 6.1.                                | Pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan terhadap komitmen organisasi                  | 177 |
| 6.2.                                | Pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan terhadap kepuasan kerja                       | 188 |
| 6.3.                                | Pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen | 196 |
| 6.4.                                | Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja dosen  | 204 |
| <b>BAB VII PENUTUP</b>              |   | 213 |
| 7.1.                                | Kesimpulan  | 213 |
| 7.2.                                | Saran   | 215 |
| 7.3.                                | Implikasi Hasil Penelitian  | 216 |
| 7.4.                                | Temuan Penelitian   | 218 |
| 7.5.                                | Keterbatasan Penelitian   | 221 |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b>               |   | 222 |



## DAFTAR TABEL

| Tabel  | Halaman |
|--|---------|
| 1.1. Jumlah perguruan tinggi di Indonesia                  | 6       |
| 1.2. Jumlah Dosen Berdasarkan Jenjang Pendidikan Tertinggi | 6       |
| 2.1. Penelitian Terdahulu                                  | 93      |
| 2.2. Mapping Teori Penelitian                              | 101     |
| 4.1. Distribusi Sampel Penelitian                          | 112     |
| 4.2. Matriks Definisi Operasional Variabel                 | 114     |
| 4.3. Kriteria <i>Goodness of Fit Index</i>                 | 127     |
| 5.1. Hasil karakteristik responden                         | 128     |
| 5.2. Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan                  | 131     |
| 5.3. Frekuensi Variabel Iklim Organisasi                   | 136     |
| 5.4. Frekuensi Variabel Aspek Lingkungan                   | 141     |
| 5.5. Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi                | 143     |
| 5.6. Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja                     | 146     |
| 5.7. Frekuensi Variabel Kinerja Dosen                      | 150     |
| 5.8 Rekapitulasi Pengujian Validitas                       | 154     |
| 5.9 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i>       | 160     |
| 5.10 Loading Faktor ( $\lambda$ ) Pengukuran               | 160     |
| 5.11 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i>      | 162     |
| 5.12 Loading Faktor ( $\lambda$ ) Pengukuran               | 163     |
| 5.13 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i>      | 164     |
| 5.14 Loading Faktor ( $\lambda$ ) Pengukuran               | 165     |

|   |     |
|---|-----|
| 5.15 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Indices | 166 |
| 5.16 Loading Faktor ( $\lambda$ ) Pengukuran          | 167 |
| 5.17 Evaluasi Kriteria <i>Overall Model</i>           | 168 |
| 5.18 Tabulasi hasil pengujian hipotesis model lengkap | 170 |

## DAFTAR GAMBAR

| Gambar  | Halaman |
|---|---------|
| 3.1. Kerangka Pikir   | 106     |
| 4.1. Model Struktural   | 120     |
| 5.1. Analisis Faktor Variabel Gaya Kepemimpinan                     | 159     |
| 5.2. Analisis Faktor Variabel Iklim Organisasi dan Aspek Lingkungan | 161     |
| 5.3. Analisis Faktor Variabel Komitmen Organisasi & Kepuasan Kerja  | 164     |
| 5.4. Analisis Faktor Variabel Kinerja Dosen                         | 166     |
| 5.5. Hasil Analisis Full Model                                      | 168     |
| 5.6. Hasil estimasi model penelitian                                | 179     |



## DAFTAR LAMPIRAN

## Lampiran

1. Kuesioner Penelitian
2. Frequencies Variabel
3. Reliability Variabel
4. CFA Kepemimpinan
5. CFA X2 dan X3
6. CFA Y1 dan Y2
7. CFA Y3
8. Hasil SEM Full Model

**BAB I**  
**PENDAHULUAN**

**BAB I**  
**PENDAHULUAN**

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Keberhasilan suatu negara dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia sangat ditentukan kualitas sistem pendidikannya (Sadeghi & Pihie, 2013). Institusi pendidikan berkontribusi dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan menjadi modal bagi suatu negara untuk menghadapi tuntutan globalisasi (Morshidi, 2010). Babu dan Kumari (2013) menegaskan bahwa tingkat hubungan humanistik, kolegialitas dan partisipasi serta efektivitas mengajar yang tinggi akan memicu keberhasilan dalam dunia pendidikan dalam suatu institusi pendidikan.

Institusi pendidikan harus memberikan pelayanan kependidikan secara maksimal kepada pelanggan kependidikan. Organisasi menyediakan berbagai kebutuhan sivitas akademika guna menunjang kelancaran pendidikan (Barnes & Lock, 2010). Salah satunya yaitu proses belajar mengajar yang memerlukan efektivitas dan peningkatan kualitas (Babu & Kumari, 2013).

Perguruan tinggi dalam mewujudkan visi dan misinya tidak terlepas dari peran dosen khususnya menyangkut aspek penilaian kinerja. Secara konseptual, kinerja memiliki perbedaan antara aspek tindakan (*action*) dan aspek luaran (*output*) (Campbell, 1993). Kinerja (*performance*) pada organisasi perguruan tinggi memiliki perbedaan secara prinsip dan

mendasar dengan konsep kinerja pada karyawan atau pegawai di organisasi sektor publik ataupun swasta.

Pada umumnya terdapat banyak teori kinerja seperti yang dikemukakan oleh Heider (1946) tentang teori atribusi (*expectancy theory*) yang berdasarkan pada hasil interaksi antara motivasi dengan kemampuan dasar. Bernardin dan Russel (1998) mengajukan beberapa kriteria utama dalam mengukur kinerja diantaranya kualitas; kuantitas; ketepatan waktu; efisiensi; kebutuhan akan pengawasan; menjaga nama baik; serta kerja sama individu. Gibson (2000) berargumen bahwa secara teoritis kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya individu, organisasi dan psikologis.

Konsep penilaian kinerja pada organisasi selain perguruan tinggi tentunya sangat berbeda. Ukuran kinerja bersifat relatif, namun kualitas dosen pada perguruan tinggi dapat dinilai pada aspek pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian masyarakat serta kegiatan lainnya. Kinerja perguruan tinggi pada umumnya dan kinerja dosen pada khususnya sangat dipengaruhi oleh berbagai kebijakan/regulasi dari Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dikti).

Keunikan sekaligus sebagai pembeda antara dosen dengan pegawai atau karyawan yaitu pada tingkat otonomi (kewenangan) yang dimiliki. Disisi lain, dosen memiliki beban kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai/karyawan lainnya, hal ini disebabkan karena beban kerja dosen tidak terlepas dari tridharma perguruan tinggi.

Kondisi tersebut menjadi suatu tantangan terbesar dalam organisasi pendidikan (perguruan tinggi swasta) dalam mengelola serta meningkatkan kualitas sumber daya manusianya dalam rangka mencapai visi, misi serta tujuan perguruan tinggi swasta yang bersinergi dengan visi, misi serta tujuan Kopertis Wilayah III Jakarta.

Berbagai issue tentang kinerja dosen telah diteliti oleh berbagai peneliti di luar negeri. Studi yang dilakukan Long, Ibrahim, & Kowang (2014), pengajaran dan pembelajaran merupakan dua dimensi yang sangat tergantung pada kemampuan dan profesionalisme dosen, dengan demikian dosen yang efektif dalam proses pengajaran dan pembelajaran dikonseptualisasikan sebagai salah satu perwujudan dalam menjalankan tugas akademik. Demikian pula Bastick, (1995) bahwa perkuliahan yang efektif akan memaksimalkan pencapaian akademik dan meningkatkan kepuasan mahasiswa. Efektivitas mengajar dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain dosen, mahasiswa dan faktor lingkungan (Leung & Wong, 2011).

Studi Gordon (2001) menjelaskan keberhasilan dosen sebagai indikator efektivitas perguruan tinggi. Tantangan dalam mewujudkan profesionalisme dikalangan tenaga pendidik yaitu bersumber dari ketidaktegasan pimpinan, kekurangan tenaga pendidik dan pengaruh lingkungan eksternal (Steinmetz, 1969). Tantangan lainnya yaitu tenaga edukatif yang berkinerja buruk dan prestasi kerja yang tidak sesuai dengan harapan (Banfield, Richmond, & McCroskey, 2006).

Beberapa peneliti sebelumnya Hildebrand, et al (1971) dan Wotruba dan Wright (1974) menjelaskan standar dosen berkinerja baik antara lain dinilai dari tingkat pengalaman dan personal dosen (Schonwetter, 1993). Kinerja merupakan proses yang berorientasi pada tujuan (Mondy, 2008), kinerja sering dikaitkan dengan penilaian kinerja atau pengukuran kinerja (Mello, 2006). Studi Simmons (2002) bahwa manajemen kinerja pada perguruan tinggi diatur oleh pemerintah sehingga berdampak pada menurunnya kualitas dan kinerja institusi perguruan tinggi tersebut pada tingkat global karena dana subsidi pendidikan dari pemerintah sangat kecil sedangkan biaya untuk bersaing di tingkat global sangat tinggi.

Yariv (2011) memaparkan bahwa belum memadainya pengelolaan keterampilan manajemen dan kurangnya pengawasan menjadi sumber penyebab rendahnya kinerja. Blazey, et al (2001) menguraikan kriteria kinerja pendidikan antara lain dapat meningkatkan kinerja, kapabilitas, dan output pendidikan, mempermudah komunikasi dan tukar menukar informasi tentang praktik pendidikan yang terbaik dengan berbagai tipe institusi pendidikan, serta sebagai alat untuk memahami dan meningkatkan kinerja institusi pendidikan. Temuan Anggraeni (2013) dalam meningkatkan kinerja antara lain dosen harus melaksanakan kinerja yang jelas, dosen harus berkompotensi dalam melakukan pekerjaannya, terdapat ketentuan dalam penilaian kompetensi serta terdapat kebijakan yang jelas mengenai capaian akhir.

Sistem pendidikan akan lebih baik jika ditunjang dengan tenaga pendidik yang berkualitas, memiliki perilaku yang efektif, maka akan memudahkan institusi pendidikan dalam mencapai tujuannya. Tujuan tersebut akan tercapai jika tenaga pendidik dipersiapkan secara profesional dan meningkatkan kompetensi keilmuannya (Maina, 2013). Peran aktif dosen dalam sistem pendidikan tinggi dapat meningkatkan standar pendidikan dalam rangka kemajuan dan kemakmuran bangsa.

Berbagai fenomena tentang rendahnya kinerja dosen dari berbagai sumber media massa antara lain lemahnya partisipasi dosen dalam pengambilan keputusan penganggaran, sehingga memperlemah komitmen, kepuasan dan kinerja dosen. Kendala peningkatan mutu penelitian disebabkan rendahnya minat dosen untuk meneliti. Indonesia kekurangan dosen bergelar doktor kurang dari 15%, hal ini berdampak pada kemajuan kualitas perguruan tinggi, serta tidak seimbangnya jumlah dosen dengan penambahan mahasiswa.

Kebijakan pemerintah yang menarik kembali kebijakan dosen PTN yang diperbantukan ke kampus swasta (Dpk), sedangkan tidak dapat dipungkiri bahwa jumlah mahasiswa di kampus swasta lebih banyak dibandingkan dosennya. Dewasa ini rasio dosen dengan mahasiswa tidak seimbang. Pengelola kampus asal merekrut dosen tanpa ada tes dan uji kelayakan, mengejar jumlah dosen karena minat lulusan sekolah menengah yang melanjutkan ke pendidikan tinggi semakin banyak.

Berikut ini data mengenai jumlah perguruan tinggi di Indonesia dan jumlah dosen berdasarkan jenjang pendidikan tertinggi.

Tabel 1.1. Jumlah perguruan tinggi di Indonesia

| No. | Jenis Perguruan Tinggi | Jumlah Perguruan Tinggi |
|-----|------------------------|-------------------------|
| 1.  | Akademi                | 1.099                   |
| 2.  | Politeknik             | 217                     |
| 3.  | Sekolah Tinggi         | 2.327                   |
| 4.  | Institut               | 115                     |
| 5.  | Universitas            | 504                     |

Sumber: (Dikti, 2015)

Tabel 1.2. Jumlah Dosen Berdasarkan Jenjang Pendidikan Tertinggi

| No. | Tingkat Pendidikan | Jumlah Dosen |
|-----|--------------------|--------------|
| 1.  | Diploma 4 (D-4)    | 4.158        |
| 2.  | Sarjana (S-1)      | 56.562       |
| 3.  | Magister (S-2)     | 128.862      |
| 4.  | Doktor (S-3)       | 24.399       |

Sumber: (Dikti, 2015)

Berdasarkan data diatas maka permasalahan yang muncul berupa perekrutan yang tidak sesuai dengan kualifikasi akademik dosen dengan mata kuliah yang diampu juga menyebabkan banyak dosen tidak kompeten mengajar, hal ini diperparah dengan lemahnya pengawasan dari pemerintah. Merujuk pada UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen, bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmunan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Kinerja dosen

memiliki peran penting dalam menyukseskan pengembangan dan kemajuan institusi pendidikan tinggi (Sadeghi, et al., 2012).

Penelitian tentang kinerja dosen memiliki tingkat urgensi yang tinggi mengingat institusi pendidikan menjadi pilar utama dalam membangun sumber daya manusia untuk mewujudkan Indonesia yang mampu bersaing di kancah internasional. Kinerja dosen dewasa ini tentunya tidak terlepas dari berbagai fenomena- fenomena perilaku dosen seperti kecenderungan untuk mencari tambahan penghasilan dari penelitian, menjadi narasumber, atau mengajar di beberapa universitas sekaligus. Hal ini disebabkan karir dosen dengan tingkat kesejahteraan yang kurang, sehingga mereka harus bekerja ekstra demi memenuhi kebutuhan dasar. Adanya disparitas beban SKS antara dosen di Jakarta menjadi permasalahan tersendiri, hal ini tercermin dari banyaknya dosen yang mengajar di atas ambang normal yaitu 12 SKS per semester.

Masalah dilematis pada kinerja dosen tentunya dipengaruhi oleh pelbagai faktor diantaranya faktor pertama kepuasan kerja yang menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja dosen. Fadli, et al (2012) menjelaskan kepuasan kerja dosen merupakan respon emosional sikap positif dan negatif yang mempengaruhi perasaan, pemikiran sikap yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kondisi tersebut akan menciptakan kinerja dosen dalam melaksanakan tri dharma perguruan tinggi.

Kepuasan kerja dosen bersifat relatif tergantung pada sudut pandang masing-masing individu. Sebagian dosen menganggap bahwa insentif yang tinggi, kenaikan jabatan, kenaikan pangkat dan lain-lain akan meningkatkan kepuasan kerja. Dosen akan merasa puas dalam bekerja jika seluruh aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong, begitupun sebaliknya.

Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan gaji yang diterima, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi, mutu pengawasan, kondisi kesehatan, kemampuan dan tingkat pendidikan. Tenaga pendidik yang merasa puas dengan pekerjaan mereka akan lebih antusias dan bersemangat untuk bersungguh-sungguh dalam meningkatkan prestasi mahasiswa (Nguni, et al, 2006). Dengan memahami faktor-faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja tenaga edukatif menjadi penting dalam rangka meningkatkan keberhasilan sistem pendidikan (Pierce & Newstorm, 2008).

Tingkat kepuasan dosen juga ditentukan oleh kebijakan Dikti berupa pemberian beasiswa kepada dosen yang ingin melanjutkan studi. Dosen yang berkeinginan kuat untuk melanjutkan studi, akan merasa puas jika diberikan fasilitas beasiswa, namun disisi lain dosen merasa terbebani dengan berbagai persyaratan-persyaratan beasiswa tersebut. Pemberian sertifikasi dosen bagi dosen yang telah memenuhi persyaratan, kenaikan pangkat/jabatan fungsional.



Faktor kedua yaitu komitmen organisasi, faktor tersebut menjadi sangat penting dewasa ini jika dikaitkan dengan dualisme kepemilikan perguruan tinggi (yayasan) yang dialami oleh beberapa perguruan tinggi terkenal di Jakarta. Permasalahan dualisme tersebut menjadikan dosen dituntut untuk memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi secara menyeluruh dan berkesinambungan. Komitmen organisasi antara lain mencakup merasa bertanggung jawab dengan tujuan organisasi, merasa terlibat dalam tugas organisasi, dan merasa loyal kepada organisasi (Trisnaningsih, 2011).

Hal ini dipertegas lagi oleh Kalbers, et al., (1995) dalam pandangannya mengenai komitmen organisasional berupa *affective*, dimana komitmen organisasi *affective* berhubungan dengan pengabdian pada profesi, sedangkan *continuence* berpengaruh secara positif terhadap pengalaman. Tenaga pendidik yang berkomitmen terhadap organisasi akan memberikan sikap dan perilaku positif dan konstruktif pada insititusinya. Studi Kamis et al (2013) juga menemukan bahwa komitmen organisasi berdampak kuat pada kinerja guru.

Faktor ketiga berkaitan dengan gaya kepemimpinan, perilaku pimpinan khususnya ketua program studi juga menjadi salah satu faktor yang berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (Bogler, 2001). Ketua prodi (program studi) menjadi salah satu jabatan struktural yang penting dan sangat strategis dalam rangka pengelolaan penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi khususnya pendidikan dan pengajaran. Ketua

prodi dituntut untuk memiliki kemampuan manajerial (perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian proses kegiatan akademik termasuk pula kegiatan administrasi serta kegiatan penunjang lainnya).

Institusi pendidikan membutuhkan pemimpin yang proaktif dan menciptakan kepuasan kerja bagi dosen (Zaidatol, Zakaria, & Sharifah, 2004), diperlukan upaya yang konkret dalam mencapai tujuan tersebut. Dalam institusi pendidikan tinggi, pimpinan merupakan pihak yang secara langsung mempengaruhi kualitas institusi ataupun fakultas, serta program studi (Bowman, 2002). Hal inilah yang turut pula menjadi tantangan bagi dosen yang menjabat sebagai Ketua Program Studi baik itu di tingkat strata satu (S1) atau magister (S2) serta doktoral (S3).

Gaya kepemimpinan secara umum terbagi atas dua yaitu kepemimpinan transformasional yang menjelaskan proses membangun komitmen terhadap tujuan organisasi dan meningkatkan rasa percaya diri pengikut (*followers*) dalam mencapai tujuan organisasi (Yukl, 2006). Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin menggunakan nilai-nilai pribadi mereka, komitmen terhadap visi dan misi serta semangat untuk menggerakkan orang lain menuju pencapaian organisasi (Pierce & Newstorm, 2008). Pemimpin transformasional proaktif dalam mengembangkan pengikut mereka dengan memobilisasi sumber daya, memfasilitasi dan mendukung pegawai, dan menghadapi berbagai tantangan organisasi.

Kepemimpinan transaksional lebih menekankan pada pertukaran atau transaksi antara pemimpin dan para pengikutnya, gaya kepemimpinan ini berupaya untuk tetap menjaga kondisi organisasi dan memotivasi karyawan (Bass, 1985). Pemimpin transaksional tidak mampu mengembangkan hubungan emosional yang kuat terhadap bawahan ataupun memotivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan melebihi kemampuan mereka. Pemimpin transaksional pada umumnya terdiri dari imbalan kontinjensi, *management-by-exception* aktif maupun pasif (Bass, 1997).

Perilaku pemimpin menjadi salah satu faktor yang berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (Miears, 2004). Studi (Stockard & Lehman, 2004) menjelaskan bahwa kepemimpinan berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan (Pramudyo, 2011) bahwa kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kinerja dosen. Tantangan yang dihadapi institusi pendidikan tinggi pada umumnya bukan hanya meningkatkan kualitas namun yang terpenting adalah mempertahankan keberhasilan yang telah dicapai yang didukung kemampuan kepemimpinan yang mumpuni (Mulford, 2003).

Faktor keempat, iklim organisasi yang merupakan sistem formal mengenai hubungan tugas dan pelaporan yang berfungsi mengendalikan, mengkoordinasikan dan memotivasi. Iklim organisasi dalam perguruan tinggi lebih ditekankan pada berbagai aspek, salah satunya adalah aspek suasana akademik yang bertujuan untuk menumbuhkembangkan motivasi

dan interaksi akademik antara mahasiswa dan dosen. Karakteristik dalam iklim organisasi antara lain menggambarkan perbedaan satu organisasi dengan organisasi lainnya, bersifat relatif, dan dapat mempengaruhi perilaku orang dalam organisasi (Forehand & Gilmer, 1964).

Iklim organisasi dalam dunia pendidikan merupakan hubungan antara kombinasi antara pengaruh tenaga edukatif, mahasiswa dan sivitas akademika lainnya (Babu & Kumari, 2013). Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja dosen. Suatu kondisi organisasi yang kondusif termasuk di perguruan tinggi, sehingga suasana akademik berpengaruh terhadap cara dosen dalam mempersepsikan karakteristik iklim suatu organisasi. Suasana akademik yang baik diwujudkan dengan perilaku dosen yang mengutamakan kebenaran ilmiah, profesionalisme, kebebasan akademik dan kebebasan mimbar akademik serta penerapan etika akademik secara konsisten.

Efek iklim organisasi akan berpengaruh pada semakin meningkatnya mutu informasi serta koordinasi perilaku semua yang terlibat dalam organisasi. Freiberg dan Stein (1999) mengibaratkan iklim perguruan tinggi sebagai hati dan jiwa yang dapat memotivasi sivitas akademika dalam berkomitmen terhadap perguruan tinggi. Iklim organisasi menjadi aspek penting bagi perguruan tinggi dalam memberikan dan mengungkapkan nilai-nilai pendidikan.

Pentingnya iklim organisasi terhadap efektivitas kinerja tenaga pendidik pada perguruan tinggi karena hal tersebut menjadi indikasi

keberhasilan tenaga pendidik dalam proses belajar mengajar (Babu & Kumari, 2013). Giri dan Kumar (2007) dalam temuan penelitiannya memaparkan bahwa iklim organisasi berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, sedangkan studi Dorthe, et al., (2008) bahwa iklim organisasi berdampak negatif pada kinerja. Tinggi rendahnya kinerja organisasi ditentukan oleh setiap individu, oleh karena itu iklim organisasi dapat berdampak pada kinerja tenaga pendidik, hal ini akan berpengaruh pada motivasi kerja, kepuasan kerja dan dedikasi mereka di perguruan tinggi.

Faktor kelima yaitu aspek lingkungan, faktor tersebut menjadi salah satu standar penilaian akreditasi institusi perguruan tinggi maupun program studi. Aspek lingkungan dalam perguruan tinggi tidak terlepas dari sarana dan prasarana serta sistem informasi yang menjadi acuan keunggulan mutu pengadaan dan pengelolaan sarana dan prasarana, data dan informasi yang diperlukan untuk menyelenggarakan program-program dalam perwujudan visi, melaksanakan misi, serta pencapaian tujuan perguruan tinggi dan program studi. Sarana dan prasarana menjadi aspek penting untuk mewujudkan kepuasan mahasiswa dan dosen serta mendorong peningkatan kinerja dosen.

Pengelolaan sarana dan prasarana pada gilirannya akan menjamin adanya akses yang luas terutama bagi mahasiswa dan dosen. Aspek lingkungan yang dihadapi oleh perguruan tinggi memiliki karakteristik yang berbeda yang berdampak pula pada pengelolaan perguruan tinggi



tersebut (Soemarto, 2013). Lebih lanjut (Soemarto, 2013) dalam hasil penelitiannya menguraikan faktor lingkungan yang dominan pada pengelolaan perguruan tinggi antara lain aspek ekonomi, aspek pesaing, aspek lingkungan sosial budaya dan politik, aspek perundang-undangan serta aspek sumber daya manusia.

Lingkungan kampus yang kondusif terwujud jika adanya hubungan yang harmonis antara sivitas akademika, lingkungan fisik yang nyaman dan aman akan meningkatkan kualitas pendidikan (Naibaho, et al., 2010). Moos (1979) menjelaskan lingkungan perguruan tinggi terdiri dari bangunan fisik kampus, dosen dan pegawai kampus dan mahasiswa. Sihombing (2002) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung kinerja akan menciptakan kepuasan kerja bagi pekerja dalam suatu organisasi. Indikasi lingkungan kerja antara lain fasilitas kerja, gaji dan tunjangan, serta hubungan kerja.

Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif pada perguruan tinggi menjadi suatu tantangan dalam meningkatkan kinerja dosen (Baharuddin & Mulyono, 2012). Efektivitas perkuliahan terwujud ketika aspek lingkungan kondusif dengan demikian proses belajar mahasiswa semakin berkualitas (Ramsden, 1992). Studi Abbasi dan Mir (2012) dan Alavi dan Hoseini (2009) menunjukkan bahwa aspek lingkungan berdampak pada kinerja kependidikan.

Berdasarkan berbagai hasil temuan penelitian tersebut, pada kenyataannya masih terdapat *research gap* (kesenjangan hasil penelitian)

tentang pernyataan gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan aspek lingkungan yang berpengaruh terhadap kinerja dosen. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan konsep gaya kepemimpinan pada perguruan tinggi swasta di Kopertis Wilayah III Jakarta. Dengan demikian, hal ini memerlukan pengujian dan kajian kembali dalam model yang berbeda dengan penelitian lain khususnya dengan pendekatan hubungan variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi, serta aspek lingkungan dengan mempertimbangkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja.

Komitmen organisasi serta kepuasan kerja juga dapat menjadi faktor penentu kinerja dosen sehingga menjawab *research gap* tersebut. Beberapa penelitian terdahulu juga sebagai bahan referensi yang mendukung rencana penelitian ini, seperti hasil penelitian Ali, Jan, Ali, & Tariq (2014), Lee (2013), Rashed & Daud (2013), Ibrahim, et al., (2012), Hanaysha, et al., (2012), Bateah & Heyliger (2014), serta Rastegar & Golmohammadi (2014) bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja.

Variabel iklim organisasi terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja serta kinerja dosen juga didukung oleh Jyoti (2013), Zhang & Liu (2010), Adenike (2011), Adeniji (2011), serta Babu & Kumari (2013). Berbagai celah penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa terdapat perbedaan hasil temuan/gap penelitian terutama hubungan variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi, aspek lingkungan terhadap kinerja dosen

dengan mempertimbangkan variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Mencermati berbagai permasalahan-permasalahan yang dijelaskan bahwa masih sering muncul dan menjadi temuan baik oleh penulis maupun oleh peneliti sebelumnya tentang belum optimalnya kinerja dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta, maka ke depan perguruan tinggi swasta membutuhkan sumber daya manusia dengan gaya kepemimpinan yang baik, iklim organisasi yang kondusif, aspek lingkungan kampus yang sesuai standar Dikti dan tentunya berkinerja baik serta memiliki komitmen yang tinggi pada perguruan tinggi.

Berdasarkan berbagai fenomena-fenomena tersebut di atas, dan adanya perbedaan, kesenjangan beberapa temuan penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang "**Pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi, aspek lingkungan dan komitmen organisasi serta kepuasan kerja terhadap kinerja dosen Kopertis di Jakarta**".

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan pada latar belakang tersebut di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi?

2. Apakah gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen?
4. Apakah komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis tingkat pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan terhadap komitmen organisasi.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis tingkat pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan terhadap kepuasan kerja.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis tingkat pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan terhadap kinerja dosen.
- 4) Untuk mengetahui dan menganalisis tingkat pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja dosen.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Manfaat praktis dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Memberikan kontribusi pemikiran secara konseptual mengenai gaya kepemimpinan, iklim organisasi, aspek lingkungan, komitmen organisasi, kepuasan kerja terhadap kinerja dosen perguruan tinggi swasta Wilayah III Jakarta.

##### **1.4.2. Manfaat Praktis**

- b. Sebagai bahan masukan dalam perumusan kebijakan strategi bagi pengembangan perguruan tinggi swasta kedepan yang berdaya ungkit dan persaingan global serta pengelolaan sumber daya manusia terutama gaya kepemimpinan, iklim organisasi, aspek lingkungan, komitmen organisasi, kepuasan kerja terhadap kinerja dosen pada perguruan tinggi swasta Wilayah III di Jakarta.
- c. Dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan, sumbangan pemikiran bagi Perguruan Tinggi Swasta dan Kopertis Wilayah III Jakarta dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga dosen berlandaskan gaya kepemimpinan, iklim organisasi, aspek lingkungan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja.

### 1.5. Sistematika Penulisan

Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai hal-hal yang dibahas dalam penulisan disertasi ini, maka penulisannya dibagi dalam beberapa bab sebagai berikut:

- 1) **BAB I.** Merupakan bab pendahuluan yang menguraikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.
- 2) **BAB II.** Berisi landasan pemikiran teoritik yang meliputi tinjauan pustaka/kerangka teoritik yang meliputi seluruh variabel dalam disertasi ini dan penelitian empiris yang menunjang penelitian.
- 3) **BAB III** Mengemukakan kerangka pikir penelitian yang mendasari penelitian serta hipotesis penelitian.
- 4) **BAB IV.** Mengemukakan metode penelitian yang meliputi: pendekatan penelitian, lokasi & waktu penelitian, metode pengumpulan data, populasi & sampel, definisi operasional variabel, instrument pengumpulan data, variabel & operasional penelitian, dan metode serta teknik analisis data.
- 5) **BAB V.** Menjelaskan tentang gambaran umum objek penelitian, profil responden, analisis statistik deskriptif variabel penelitian, pengujian instrument penelitian, analisis hasil *structural equation model*, serta pengujian hipotesis penelitian.
- 6) **BAB VI.** Menguraikan berbagai pembahasan hasil penelitian serta implikasi hasil penelitian dan keterbatasan penelitian.

- 7) **BAB VII.** Bab ini merupakan bab penutup yang terdiri dari bagian kesimpulan dan saran.

**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia berkaitan erat dalam pengelolaan individu-individu yang terlibat dalam organisasi, sehingga setiap individu memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Tujuan utama MSDM adalah untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya, tergantung pada manusia-manusia yang mengelola organisasi tersebut. Oleh karena itu, karyawan harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

#### 1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut pendapat Flipppo (2002), fungsi MSDM diuraikan sebagai berikut:

##### 1. Fungsi Manajerial yang meliputi:

###### a. Perencanaan

Perencanaan berarti menentukan tindakan-tindakan yang akan dilaksanakan yang berkaitan dengan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

###### b. Pengorganisasian

Proses pengorganisasian ialah membentuk organisasi, kemudian membaginya dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi-fungsi yang telah ditentukan, dan dilengkapi dengan karyawan serta fasilitas tertentu.

c. Pengarahan

Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak karyawan agar mereka berkamauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

d. Pengendalian

Pengendalian berarti melihat, mengamati, dan menilai tindakan atau pekerjaan individu atau karyawan.

2. Fungsi Teknis yang meliputi:

a. Pengadaan

Pengadaan merupakan fungsi operasional yang mengatur tentang bagaimana memperoleh jumlah dan jenis karyawan yang tepat guna mencapai tujuan organisasi.

b. Pengembangan

Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaan dengan baik.

c. Kompensasi

Fungsi ini dirumuskan sebagai pemberian balas jasa atau imbalan yang memadai atas kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan sebuah proses penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan perusahaan dan masyarakat.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan berarti bagaimana mempertahankan sumber daya manusia yang telah ada agar aktivitas dari organisasi terus berlangsung.

f. Pensiun

Fungsi ini berkaitan dengan karyawan yang telah lama bekerja dalam suatu organisasi. Fungsi ini merupakan pemutusan hubungan dan bagaimana mengembalikan individu tersebut kembali ke masyarakat. Pelaksanaan fungsi manajerial maupun fungsi operatif pada dasarnya dilaksanakan agar disatu pihak tujuan perusahaan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

## 2.2. Konsep Kepemimpinan

Secara operasional peranan kepemimpinan yang efektif adalah dengan cara meningkatkan disiplin yang tinggi, dalam arti ketaatan dan kepatuhan dalam waktu dan kerja maksimal, serta kepatuhan terhadap

ketentuan lainnya, dimana pemimpin dan bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama mematuhi sistem instrumen tersebut, agar tercapai tujuan organisasi. Suatu hal yang sangat strategi dalam membangun kinerja adalah kepemimpinan dalam suatu organisasi atau institusi. Dalam suatu studi yang luas tentang kepemimpinan, Shoemaker & Lewis (1999) menyatakan bahwa kepemimpinan bukanlah popularitas, bukan kekuasaan, bukan kebijaksanaan dalam perencanaan jangka panjang. Dalam bentuk yang paling sederhana, kepemimpinan hanyalah menyelesaikan sesuatu dengan bantuan orang lain, pendengar, berorientasi tugas, mempunyai rasa strategis, berhasrat memahami, memberikan empati dan mau bekerjasama yang menuju peningkatan produktivitas (kinerja).

Kepemimpinan itu ada pada diri pemimpin/manajer. Dari aspek karakteristik dibedakan antara karakteristik pemimpin (*leader*) dengan karakteristik manajer. Luthans, (2002) menegaskan bahwa karakteristik pemimpin di Abad XXI adalah: *innovates* (menciptakan sesuatu yang baru); *an original* (asli dari pemimpin); *develops* (mengembangkan); *focuses on people* (terkonsentrasi pada manusia); *inspires trust* (menghidupkan rasa percaya); *longrange perspective* (memiliki prespektif jangka panjang); *asks what and why* (ia menanyakan apa dan mengapa); *eye on the horizon* (berpandangan sama pada sesamanya); *originates* (memiliki keaslian); *challenges the status quo* (menentang kemapanan);



*own person* (mengakui tanggung jawab ada pada pemimpin); *does the right thing* (mengerjakan yang benar).

Pemimpin memiliki karakteristik selalu memiliki upaya untuk menciptakan hal yang baru (selalu berinovasi). Gagasan-gagasan yang dimiliki oleh pemimpin merupakan gagasan sendiri tidak meniru ataupun *menjiplak*. Pemimpin selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang ia lakukan. Ia percaya pada bawahan, dan selalu menanamkan kepercayaan pada anggota organisasi.

Gagasannya memiliki perspektif jangka panjang, menentang *status quo*, dan tidak puas dengan apa yang ada. Ia bertanggung jawab atas apa yang dilakukan oleh bawahannya, dan ia mengerjakan yang benar. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan, Luthans (2002) mengemukakan ada kalanya pemimpin tidak memberi kesempatan pada bawahannya untuk bertanya ataupun minta penjelasan (*authoritarian*), ada kalanya pemimpin memberi kesempatan bawahan untuk berdiskusi, bertanya (*democratic*), dan ada kalanya pemimpin itu membiarkan kondisi yang ada terserah pada bawahan (*laissez-fair*).

## 1. Teori Kepemimpinan

Kajian terhadap teori kepemimpinan terus berkembang pada teori Sifat (*trait theories*), teori Kelompok dan tukar menukar (*group and exchanges theories*), teori *contingency*, teori jalur dan tujuan (*path-goal leadership theory*), teori kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership theories*), teori kepemimpinan transformasional (*transformational*

*leadership theory*) (Luthans, 2002). Pembahasan kepemimpinan juga mengkaji tentang gaya kepemimpinan (*leadership style*). Studi klasik tentang teori kepemimpinan telah mengembangkan gaya kepemimpinan yang kontinum *boss-centered* dan *employee centered*. Komponen dari *boss-centered* (meliputi: *theory X, autocratic, production centered, close, initiating structure, task-directed, directive*). Sedangkan *employee centered* memiliki komponen: *Theory Y, democratic, employee-centered, general, consideration, human relations, supportive, participative*. Gaya kepemimpinan tersebut telah mendasari teori *tannebaum and schmidt continuum of leadership behavior*.

Gaya kepemimpinan yang mendasarkan pada dua dimensi yaitu perhatian terhadap tugas (*concern for task*) dan perhatian terhadap karyawan (*concern for people*) telah melahirkan teori gaya kepemimpinan yang terkenal dengan *The Blake and Mouton Managerial Grid*. Berikutnya berkembang pula gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey & Blanchard (1996) yang kemudian dikenal dengan Hersey dan Blanchard's Situational Leadership Model. Sebagai pemimpin, manajer ataupun pimpinan memiliki peran (*role*), kegiatan, dan skill. Pimpinan memiliki peran *interpersonal roles, informational roles, decisional roles*. Sedangkan kegiatan mereka adalah: *routine communication, traditional management, networking, dan human resource management*. Serta skill bagi pemimpin adalah: 1) komunikasi verbal, 2) memanaj waktu dan stress, 3) memanaj pengambilan keputusan, 4)

mengakui, menjelaskan, dan memecahkan permasalahan, 5) memotivasi dan memengaruhi orang lain, 6) mendelegasikan wewenang, 7) menetapkan tujuan dan menjelaskan visi, 8) memiliki kesadaran diri, 9) membangun kerja tim, dan 10) memanaj konflik (Luthans, 2002).

Teori tentang kepemimpinan terus muncul dan berkembang sesuai dengan perkembangan zaman. Menurut Timpe, (2002) bahwa kepemimpinan telah melewati tiga masa atau tiga tahap yang berbeda, yaitu: teori sifat, teori perilaku, dan teori situasional.

#### **a. Teori Sifat**

Pendekatan sifat (trait) pada kepemimpinan mengalami pergeseran sejak munculnya state (suatu yang menetap) dan kepemimpinan berdasarkan kecakapan. Luthans, (2006) menyatakan bahwa yang berhubungan dengan pemimpin yang efektif adalah optimisme, harapan, resiliensi, kecerdasan emosi dan efikasi diri. Kecakapan teknis, kecakapan konseptual dan kecakapan manusia yang dibutuhkan dalam manajemen yang efektif sedangkan Yukl (2005) menambahkan kecakapan pemimpin dengan kreativitas, persuasif, diplomasi dan kebijaksanaan, pengetahuan terhadap tugas, dan kemampuan berbicara yang baik.

Luthans (2006) menyampaikan beberapa kompetensi yang berhubungan dengan efektivitas kepemimpinan, sebagai berikut :

1. Dorongan atau motivasi untuk mencapai tujuan.
2. Motivasi kepemimpinan, sebagai kekuatan sosial untuk mempengaruhi orang lain agar meraih keberhasilan.

3. Integritas, termasuk kejujuran dan kemauan untuk melakukan sesuatu.
4. Kepercayaan diri, yang membuat orang lain percaya diri.
5. Intelegensi, berfokus kemampuan untuk memproses informasi menganalisis alternatif dan mencari kesempatan.
6. Pengetahuan.
7. Kecerdasan emosi, berdasarkan kepribadian untuk memantau diri sendiri, membuat kualitas pemimpin menjadi kuat dalam situasi sensitif dan kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai keadaan pada saat dibutuhkan.

Goleman (2004) mengemukakan kompetensi berdasarkan kecerdasan emosi. Tugas emosi pemimpin bersifat primal, tugas emosi merupakan tindakan yang orisional sekaligus paling penting dari kepemimpinan. Pemimpin selalu memainkan peran emosi yang primordial, pemimpin yang orisional mendapatkan kedudukan karena kemampuannya menggerakkan emosi.

Kecerdasan emosional telah diterima dan diakui kegunaannya. Studi-studi menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang secara teknik unggul dan memiliki EQ yang tinggi adalah orang yang mampu mengatasi konflik, melihat kesenjangan yang perlu dijembatani atau diisi, melihat hubungan yang tersembunyi yang menyajikan peluang, berinteraksi, penuh pertimbangan atau menghasilkan yang lebih berharga, lebih siap, lebih cekatan, dan lebih cepat dibandingkan orang lain. Manfaat-manfaat yang dihasilkan oleh kecerdasan emosional merupakan faktor

keberhasilan organisasi adalah berkaitan dengan pembuatan keputusan, kepemimpinan, terobosan teknis dan strategis, komunikasi yang terbuka dan jujur, bekerjasama dan saling mempercayai, membangun loyalitas, kreativitas dan inovasi, Cooper dan Sawaf (2002).

Didalam sejarah dan budaya manapun, pemimpin adalah seorang yang menjadi tumpuan dalam mencari kepastian dan kejelasan ketika menghadapi ketidakpastian atau ancaman atau ketika ada tugas yang harus dilakukan.

#### **b. Teori Perilaku**

Menurut Nawawi (2003) perilaku kepemimpinan nampak dari cara pengambilan keputusan, cara memerintah (member intruksi), cara memberi tugas, cara berkomunikasi, cara mendorong bawahan, cara membimbing dan mengarahkan, cara menegakkan disiplin, cara mengendalikan dan mengawasi pekerjaan, cara memimpin rapat, cara menegur dan memberi hukuman. Penelitian Universitas of Michigan, mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu : (1) pemimpin yang berorientasi pada tugas, menerapkan pengawasan yang ketat, sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditetapkan, pemimpin mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan dan hukuman, (2) pemimpin yang berpusat pada bawahan, mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan dan membantu dalam memuaskan kebutuhan dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang suportif, pemimpin yang berpusat pada pegawai



memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pribadi pengikutnya, Rivai (2011).

Thoha (2006) menyatakan bahwa ada dua bidang pengaruh yang ekstrim yaitu bidang pengaruh pemimpin dan bidang kebebasan bawahan. Pada bidang pertama pemimpin menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinannya, sedangkan pada bidang kedua pemimpin menunjukkan gaya yang demokratis. Kedua bidang pengaruh ini saling mempengaruhi satu sama lainnya. Bila pemimpin melakukan aktivitas pembuatan keputusan, terdapat tujuh model gaya pembuatan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin, yaitu : (1) pemimpin membuat keputusan kemudian mengumumkan kepada bawahannya, (2) pemimpin menjual keputusan, (3) pemimpin memberikan ide dan mengundang pertanyaan, (4) pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat berubah, (5) pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran dan membuat keputusan, (6) pemimpin merumuskan batas-batasnya dan meminta kelompok bawahan untuk membuat keputusan dan (7) pemimpin mengizinkan bawahannya melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pimpinan.

### **c. Teori Situasional**

Pendekatan teori situasional yaitu berkaitan antara perilaku atau ciri pemimpin dan bawahan serta situasi didalam kedua pihak berada. Pendapat Timpe (2002) bahwa pemimpin terutama dimotivasi oleh kepuasan dari hubungan antar pribadi dan penyelesaian tugas sasaran,

selanjutnya bahwa derajat keuntungan situasi bagi pemimpin untuk menjalankan pengaruhnya atas kelompok kerjanya ditentukan oleh : (1) hubungan pemimpin – anggota, (2) tingkat struktur tugas, (3) kekuasaan posisi pemimpin. Situasi akan memberi dukungan pada pemimpin jika ketiga dimensi itu tinggi.

Teori kepemimpinan situasional yang lain adalah teori Path-Goal, teori ini menjelaskan dampak perilaku pemimpin pada motivasi bawahan, kepuasan dan kinerja. Robert House menggabungkan empat tipe atau gaya kepemimpinan yang utama yaitu : (1) kepemimpinan direktif yaitu pemimpin memberikan pengarahan yang spesifik, tidak ada partisipasi dari bawahan, (2) kepemimpinan suportif yaitu pemimpin memiliki sifat ramah, mudah didekati dan menunjukkan perhatian tulus untuk bawahan, (3) kepemimpinan partisipatif yaitu pemimpin meminta dan menggunakan saran dari bawahan, tetapi masih membuat keputusan, dan (4) kepemimpinan berorientasi pada prestasi yaitu pemimpin mengatur tujuan yang menantang bawahan untuk menunjukkan kepercayaan diri mereka bahwa mereka akan mencapai tujuan dan memiliki kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku pegawai. Tugas utama seorang pemimpin adalah membangkitkan kegembiraan, optimisme dan gairah dalam melaksanakan pekerjaan serta menambahkan kerjasama dan kepercayaan.

Pemimpin dalam pembangunan di era otonomi dan globalisasi dituntut untuk senantiasa memiliki tingkat kepekaan tinggi yang mampu menciptakan pemimpin. Menurut Schein bahwa budaya organisasi akan memotivasi pegawai agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Pembaharuan dalam segala aspek kehidupan organisasi. Seseorang pemimpin harus memiliki keterampilan untuk mempengaruhi atau menggerakkan perilaku orang lain, mampu bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin dituntut untuk memahami perilaku-perilaku para pegawai yang menjadi wewenang dan menggerakkan sesuai dengan visi dan misi organisasi berarti seorang yang diangkat sebagai pemimpin harus mempunyai kompetensi.

#### **d. Pendekatan Baru Kepemimpinan**

Teori terbaru dalam kepemimpinan yaitu menggunakan tiga pendekatan terhadap persoalan: teori atribusi kepemimpinan, kepemimpinan kharismatik, dan kepemimpinan transaksional versus transformasional (Rivai dan Mulyadi, 2012). Teori atribusi kepemimpinan dan teori kepemimpinan kharismatik tidak dibahas secara mendalam dalam pembahasan ini karena teori kharismatik merupakan kelanjutan dari teori atribusi. Teori ini hanya menjelaskan bahwa para pengikut membuat atribut dari kepemimpinan yang heroik bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu.

Teori terbaru yang banyak mendapat tanggapan dari para ahli teori kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transaksional dan teori transformasional. Kedua teori ini dikenal dengan istilah "Pendekatan Baru Kepemimpinan" (Robin dan Judge, 2007). Teori kepemimpinan transaksional dan transformasional dari Bass searah dengan pendekatan psikologi *behaviorism*. Pendekatan *behaviorism* ini berdasar pada hubungan antara stimulus dan respons. Teori transaksional menggunakan pendekatan yang menekankan pada proses yang bersifat rasional ekonomik yang berwujud kongkrit (*tangible*). Proses pertukaran transaksional antara pimpinan dan bawahan menggunakan stimulus yang *tangible*. Stimulus *tangible* yang ditawarkan pimpinan transaksional dapat berupa imbalan, perintah, kontrol dan ancaman.

Demikian halnya pendekatan kepemimpinan transformasional juga menggunakan stimulus. Hanya saja, pemimpin transformasional dalam memengaruhi bawahannya menggunakan stimulus yang abstrak (*intangible*). Stimulus *intangible* seperti ide-ide, nilai dan visi. Tujuannya adalah untuk memotivasi bawahan bekerja ke arah tujuan yang telah ditetapkan pimpinan. Berdasarkan kedua teori kepemimpinan tersebut dapat dibedakan dengan jelas, di mana pendekatan transaksional menggunakan pendekatan stimulus yang sifatnya *tangible* jika pimpinan melakukan transaksi dengan bawahannya, sedangkan pendekatan transformasional menggunakan stimulus yang sifatnya *intangible* jika pemimpin memengaruhi bawahannya (Bass, 1985).

Bass dalam bukunya *"Leadership and Performance Beyond Expectation"* (1985), menjelaskan kepemimpinan transaksional dan transformasional bersifat saling melengkapi. Bass mengembangkan model kepemimpinan berdasarkan keyakinannya bahwa kepemimpinan transaksional dan transformasional tidak berakhir pada sebuah kontinum tunggal tetap, tetapi lebih merupakan pola kepemimpinan yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin dalam kadar yang berbeda. Bagi pemimpin yang transaksional, misalnya, dalam meningkatkan kinerja yang luar biasa, maka diperlukan kepemimpinan transformasional. Karena itu, kinerja yang baik adalah hasil dari perpaduan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional (Bass dan Avolio, 1994).

Kepemimpinan transaksional Menurut Bass (1985) adalah kepemimpinan yang mendekati bawahan dengan cara menukarkan "sesuatu" untuk pekerjaan tertentu atau untuk suara yang diberikan dalam sebuah kampanye. Hubungan antara atasan dan bawahan merupakan pertukaran dalam bentuk imbalan sebagai cara untuk memenuhi harapan atasan. Kepemimpinan transaksional merupakan "usaha memotivasi" bawahan dengan cara mempertukarkan imbalan dengan kinerja bawahan. Hubungan kepemimpinan dimaksud mengindikasikan bahwa pemimpin transaksional menekankan pertukaran yang bernilai ekonomis dan berjangka pendek.

Lebih lanjut menurut Bass, bahwa kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan yang memadukan antara kepemimpinan

transaksional dengan kepemimpinan transformasional sekaligus. Sedangkan kepemimpinan transaksional ini sendiri adalah versus dengan kepemimpinan *Laissez-Faire* (Bass, 1985). Cara pandang tersebut menurut Bass (1985), bahwa proses hubungan transaksional antara pimpinan dan bawahan dapat berjalan sebagai berikut: Pertama, pimpinan mengenal apa yang diharapkan bawahan dan memikirkan apa yang akan diperoleh bila hasil kerja bawahan sesuai dengan perjanjian. Kedua, pimpinan akan memberikan imbalan bagi keberhasilan usaha bawahan sesuai dengan kesepakatan. Ketiga, pimpinan dengan cepat dapat mengetahui minat pribadi bawahan jika merasa puas dengan kerja bawahan. Berdasarkan ketiga hal tersebut maka dapat dibedakan tiga atribut pribadi kepemimpinan transaksional yaitu: 1) *contingent reward*, 2) *management by exception-active*, dan 3) *management by exception passive* (Bass dan Avolio, 1994). Ketiga atribut pribadi kepemimpinan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, *contingent reward*. Kepemimpinan yang mengisyaratkan bahwa tersedia *reward* bagi bawahan. Bawahan yang mampu memperlihatkan prestasi yang memuaskan maka akan mendapat *reward* yang memuaskan. *Reward* dapat berbentuk material dan non material. Kedua, *management by exception active*. Kepemimpinan menekankan sejumlah aturan untuk mengontrol bawahan. Tujuannya agar bawahan terhindar dari berbagai kesalahan dan kegagalan. Ketiga, *management exception passive*. Kepemimpinan menekankan adanya kepercayaan dari

pemimpin terhadap kemampuan bawahan. Kesempatan diberikan kepada bawahan untuk bekerja secara mandiri. Pimpinan segera bertindak bila diketahui ada masalah yang memungkinkan bawahan mengalami kegagalan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Tujuannya adalah untuk menjaga standar dan kualitas kerja yang ingin dicapai. Bentuk intervensi dapat berupa informasi apa yang terjadi, bagaimana melakukan langkah-langkah perbaikan, dan terakhir mungkin pemberhentian bawahan dari tugasnya.

Sementara kepemimpinan transformasional adalah proses saling memengaruhi dan saling mengingatkan kebutuhan yang terjadi antara pimpinan dan bawahan (Bass, 1985). Proses tersebut terjadi pada tingkat mikro dan makro untuk memobilisasi dan mereformasi institusi dan sistem sosial. Sementara itu, Bass (1990) serta Shamir, Hous, dan Athur (1993) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai "*transformational leadership is term of the leader's effect follower.*" Definisi ini menekankan bahwa pimpinan dapat merubah pengikutnya dengan cara meningkatkan kesadarannya terhadap nilai hasil usaha, pentingnya penyelesaian tugas, makna kerja, dan tujuan moral kerja.

Meningkatkan kesadaran bawahan membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki visi, kepercayaan diri, kemandirian, dan kekuatan dalam diri. Untuk mencapai visi tertentu pemimpin transformasional harus memotivasi bawahan, antara lain: 1) merasa diri penting bagi organisasi, dan (2) komitmen terhadap visi bersama.

Berdasarkan definisi dan pandangan tersebut dapat dipahami bahwa terdapat perbedaan yang jelas antara pimpinan transformasional dengan pimpinan transaksional. Pimpinan transaksional memberikan *reward material* yang sifatnya jangka pendek terhadap usaha dan kerja bawahan (Bass, 1985). Akan tetapi, antara keduanya jangan dilihat sebagai dua pendekatan yang bertentangan. Teori transformasional merupakan pengembangan dari kepemimpinan transaksional (Bass & Avolio, 1994).

Bass dan Steidlmeier (1998) menegaskan bahwa kepemimpinan yang "paling baik" adalah kepemimpinan transformasional dan sekaligus transaksional. Bass menegaskan bahwa peran kepemimpinan transformasional adalah untuk membantu mempebesar efektivitas kepemimpinan transaksional (Bass, 1985). Karena itu, Bass berharap agar para pemimpin di semua tingkatan memiliki variasi dan kualitas kepemimpinan transformasional. Dengan kualitas kepemimpinan transformasional yang lebih dimiliki pimpinan, maka kualitas kepemimpinan transaksional di organisasi akan berkurang (Bass, 1990). Artinya, bahwa para pemimpin di organisasi diharapkan memiliki kualitas kepemimpinan transformasional lebih besar daripada kepemimpinan transaksional.

Menurut Ismail *et al* (2011) kepemimpinan transformasional memiliki empat fitur penting: 1) *intellectual simulation*, 2) *individualized consideration*, 3) *individualized influenced attributed*, dan 4) *individualized*

*influence behavior*. Sedangkan menurut Bass (1985), Bass & Avolio (1994), Bass & Steidlmeier (1998), bahwa kepemimpinan transaformasional memiliki lima atribut: 1) *attributed charisma*, 2) *inspirational motivation*, 3) *intellectual stimulation*, 4) *individualized consideration*, dan 5) *idealized influence*. Kelima atribut itu dapat dijelaskan sebagai berikut:

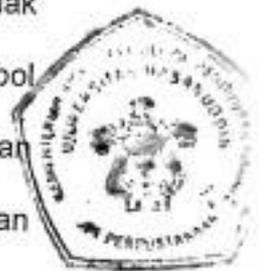
Pertama, *attributed charisma*. House dan Howel (1992) membangun teori kepemimpinan kharismatik berdasarkan beberapa preposisi: 1) pemimpin percaya diri, memiliki kebutuhan untuk memengaruhi, dan yakin akan nilai moral, 2) ditampilkannya perilaku untuk memberi kesan bagi pengikutnya bahwa ia berkompeten dan berhasil, 3) diartikulasikannya tujuan-tujuan ideologis, misi, nilai dasar, cita-cita, dan aspirasi, 4) diciptakan kondisi yang memungkinkan pemahaman peran tugas pengikutnya, 5) ditampilkan seperangkat contoh perilaku untuk ditiru oleh pengikutnya, dan 6) biasanya ia mengkomonikasikan dan sekaligus menunjukkan harapan yang tinggi terhadap kinerja para pengikutnya.

Bass menilai preposisi-preposisi dari House hanya menjelaskan *charisma* dari aspek rasional yang dapat diobservasi tetapi gagal menjelaskan aspek rasional. Kemudian diajukan preposisi tentang ciri pemimpin *charismatic* sebagai berikut: 1) pertama, pemimpin *charismatic* lebih dari sekedar yakin akan kepercayaannya karena memiliki tujuan supranatural dan tugas suci, 2) para pengikut tidak hanya percaya dan menghargai pimpinannya tetapi juga mengidolaknya sebagai pahlawan

dan tokoh supranatural, 3) para pemimpin *charismatic* sangat berbeda dengan pragmatisme, fleksibilitas, dan oportunitas, 4) pemimpin *charismatic* muncul ketika otoritas formal gagal menangani masa krisis, 5) pemimpin *charismatic* memiliki pendirian, ketetapan hati, kepercayaan diri yang kuat dan ekspresif, dan 6) pengidentifikasian diri para pengikut pada ada tidaknya situasi krisis (Bass, 1985).

Preposisi-preposisi di atas mengabaikan aspek situasional lainnya yakni aspek budaya komunitas. Ciri-ciri pemimpin *charismatic* secara empirik mendapat legitimasi kepemimpinan bukan semata-mata faktor kualitas pribadi tetapi juga dari tradisi budaya masyarakat. Karena itu, rakyat tidak dibenarkan menyatakan ketidaksetujuannya atau menolak secara langsung. Mereka meyakini, bahwa suara pemimpin adalah simbol kebaikan dan kebenaran. Selain itu, pemimpin *charismatic* mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi.

Kedua, *inspirational motivation*. Atribut ini berkaitan dengan kapasitas pemimpin untuk bertindak sebagai model bawahan. Pemimpin model ini mengomunikasikan visinya dengan lancar dan penuh keyakinan pada diri sendiri, dan suka menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya-upayanya. Keteguhan komitmennya ditujukan untuk mencapai tujuan visi ke depan, Karena itu, optimisme bawahan bertambah. Melalui dukungan emosional bawahan diinspirasi untuk keluar



dari motivasinya. Dengan demikian, semangat tim, optimisme, dan komitmen muncul untuk mencapai visi dan misi bersama.

Ketiga, *intellectual stimulation*. Atribut kepemimpinan ini berkaitan dengan kesadaran untuk melakukan perubahan (Bass, 1985). Pemimpin akan mendorong gagasan baru yang merangsang pemikiran ulang terhadap penggunaan cara-cara lama (Bass & Avolio, 1990). Bass (1993), bahwa pemimpin dapat melakukan *intellectual stimulation* melalui empat cara. Cara-cara tersebut adalah rasionalitas, eksistensialisme, empirisme, dan idealisme. Rasionalitas menjadi unsur penting untuk berprestasi sehingga memberi penekanan pada kompetensi dan kemandirian. Eksistensialisme mengutamakan peningkatan keamanan, kepercayaan dan tim. Empirisme mengutamakan peningkatan proteksi dan keberlanjutan, sedangkan idealistik diarahkan kepada kreativitas dan pembelajaran.

Keempat, *individualized consideration*. Atribut kepemimpinan ini berkaitan dengan perhatian pimpinan secara pribadi kepada bawahan. Bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pimpinan. Pimpinan berpengaruh terhadap aktualisasi potensi bawahan secara penuh. Penugasan kepada bawahan diberikan secara individu, dengan tujuan bukan hanya memuaskan kebutuhan-kebutuhan bawahan sesaat, tetapi juga kebutuhan dan kemampuan bawahan ke tingkat yang lebih tinggi. Menurut Bass (1985) bahwa pemimpin memberikan apresiasi serta meningkatkan kepercayaan diri bawahan. Selain itu, pimpinan juga

menggunakan bakat khusus bawahan dengan memberikan kesempatan untuk belajar. Komunikasi disampaikan kepada bawahan dan dilakukan konseling secara individu.

Kelima, *idealized influence*. Pemimpin memengaruhi bawahan melalui komunikasi dengan memberi penekanan pada pentingnya nilai, keyakinan, tekad, moral, dan etika dalam setiap pengambilan keputusan. Pemimpin memperlihatkan keyakinan pada cita-citanya dan nilai-nilai hidupnya. Dengan demikian, kelima atribut kepemimpinan tersebut saling berinteraksi untuk mempengaruhi terjadinya perubahan dari bawah.

Untuk mengukur atribut-atribut kepemimpinan di atas, Bass menggunakan kuesioner kepemimpinan *multifactor leadership questionnaire* (MLQ), yang merupakan kuesioner yang harus dijawab oleh bawahan dalam menggambarkan berbagai gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pemimpin. Tiga gaya kepemimpinan yang diidentifikasi oleh model ini (Bass dan Avolio, 1994). Akan tetapi, dalam penelitian ini hanya difokuskan pada dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional yang menjadi objek penelitian.

## **2. Gaya Kepemimpinan**

Ada suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Jadi yang dimaksudkan disini adalah gayanya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku

yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Robbins (1996) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Penelitian-penelitian yang bersumber pada pandangan gaya kepemimpinan (*stylistic approach*) pada umumnya memusatkan perhatiannya pada perbandingan antara gaya demokratik dan gaya perilaku otokratik. Oleh karena itu, penelitian di bidang ini kurang konsisten dan tidak dapat menggambarkan superioritas universal dari suatu gaya kepemimpinan terutama gaya demokratik, maka beberapa ahli mulai memusatkan perhatiannya pada pendekatan lain yaitu pendekatan situasional (Salusu, 2008).

Pada dasarnya ada empat gaya kepemimpinan oleh Gatto (1992)

yaitu gaya direktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, dan gaya delegasi. Salusu, (2008).

1. Gaya direktif. Pemimpin yang direktif pada umumnya membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. semua kegiatan terpusat pada pemimpin, dan sedikit saja kebebasan orang lain untuk berkreasi dan bertindak yang diizinkan. Pada dasarnya gaya ini gaya otoriter.
2. Gaya konsultatif. Gaya ini dibangun diatas gaya direktif, kurang otoriter lebih banyak melakukan interaksi dengan staf dan anggota organisasi. Fungsi pemimpin lebih banyak berkonsultasi, memberikan bimbingan, motivasi, memberi nasihat dalam rangka mencapai tujuan.
3. Gaya partisipatif. Gaya partisipatif bertolak dari gaya konsultatif yang bias berkembang kearah saling percaya antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin cenderung memberi kepercayaan pada kemampuan staf untuk menyelesaikan pekerjaan sebagai tanggung jawab mereka. Sementara itu, kontak konsultatif tetap berjalan terus. Dalam gaya ini pemimpin lebih banyak mendengar, menerima, bekerja sama, dan memberi dorongan dalam proses pengambilan keputusan. Perhatian diberikan kepada kelompok.
4. Gaya *free-rein* atau disebut juga gaya delegasi yaitu gaya yang mendorong kemampuan staf untuk mengambil inisiatif. Kurang interaksi dan control yang dilakukan oleh pemimpin sehingga gaya ini hanya biasa berjalan apabila staf memperlihatkan tingkat kompetensi dan

keyakinan akan mengejar tujuan dan sasaran organisasi.

Menurut Thoha (2007), ada dua gaya kepemimpinan, yang pertama gaya kepemimpinan kontinum yang dimana di dalamnya ada tujuh model gaya pembuatan keputusan yang dilakukan pemimpin

1. Pemimpin membuat keputusan kemudian mengumumkan kepada bawahannya. Model ini terlihat bahwa otoritas yang digunakan atasan terlalu banyak sedangkan daerah kebebasan bawahan sempit sekali.
2. Pemimpin menjual keputusan. Dalam hal ini pemimpin banyak menggunakan otoritas yang ada padanya sehingga persis dengan modal yang pertama
3. Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide, dan mengundang pertanyaan-pertanyaan.
4. Pemimpin memberikan keputusan yang bersifat sementara yang kemungkinan dapat di ubah.
5. Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran dan membuat keputusan.
6. Pemimpin merumuskan batasan-batasannya, dan meminta kelompok bawahannya untuk membuat keputusan.
7. Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pemimpin.

Yang kedua *Gaya Managerial grid* dimana manajer berhubungan dengan dua hal, yakni produksi di satu pihak dan orang-orang di pihak lain. Menurut Blake dan Mouton (1985), dalam *managerial grid* gaya

kepemimpinan didalamnya antara lain;

1. Manajer sedikit sekali usahanya memikirkan orang-orang yang bekerja dengannya, dan produksi yang seharusnya dihasilkan oleh organisasinya. Dalam menjalankan tugas manajer dalam grid ini menganggap dirinya sebagai perantara yang hanya mengkomunikasikan informasi dari atasan kepada bawahannya.
2. Manajer mempunyai rasa tanggungjawab yang tinggi untuk memikirkan baik produksi maupun orang yang bekerja dengannya. Dia mencoba merencanakan semua usaha-usahanya dengan senantiasa memikirkan dedikasinya para produksi dan nasib orang-orang yang bekerja dalam organisasinya.
3. Dengan kepemimpinan dari manajer ialah mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi selalu memperhatikan orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Tetapi pemikirannya mengenai produksi rendah.
4. Manajer menjalankan tugas secara otokratis. Manajer semacam ini hanya memikirkan tentang usaha peningkatan efisiensi pelaksanaan kerja, tidak mempunyai atau hanya sedikit rasa tanggung jawabnya pada orang-orang yang bekerja dalam organisasinya.

Thoha (2007), pemimpin itu akan berhasil jika bergaya *Participated Management*. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan pada komunikasi. Selain itu semua pihak dalam organisasi, bawahan maupun pemimpin, menerapkan hubungan atau tata hubungan yang mendukung (*Supportive*

*Relationship*) Likert merancang 4 (empat) sistem kepemimpinan sebagai berikut;

1. Pemimpin bergaya *Eksploitative Otoritative* yaitu manajer sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan sedikit pada bawahannya. Suka mengeksploitasi bawahan, dan bersifat *paternalistic*. Cara pemimpin ini dalam memotivasi bawahannya dengan memberi ketakutan-ketakutan dan hukuman-hukuman, diselang-seling pemberian penghargaan yang secara kebetulan (*occasional rewards*). Pemimpin dalam sistem ini, hanya mau memperhatikan komunikasi yang turun ke bawah, dan hanya membatasi proses pengambilan keputusan di tingkat atas saja.
2. Dalam sistem ini pemimpin dinamakan Otokratis yang baik hati (*Benevolent Authoritative*). Pemimpin atau manajer-manajer yang termasuk dalam sistem ini mempunyai kepercayaan yang berselubung, percaya pada bawahan, mau memotivasi dengan hadiah-hadiah dan ketakutan berikut dengan hukuman-hukuman, memperbolehkan adanya hubungan ke atas, mendengarkan pendapat-pendapat, ide-ide dari bawahan, dan memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan. Bawahan tidak merasa tidak bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaannya dengan atasannya.
3. Dalam sistem ini gaya kepemimpinan lebih dikenal dengan sebutan *Manajer Konsultatif*. Manajer dalam hal ini mempunyai sedikit

kepercayaan pada bawahan biasanya dalam hal kalau ia membutuhkan informasi, ide atau pendapat bawahan, dan masih menginginkan melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan yang dibuatnya. Pemimpin yang bergaya ini mau melakukan motivasi dengan penghargaan dan hukuman yang kebetulan, dan juga berkehendak melakukan partisipasi. Dia juga suka menetapkan dua pola hubungan komunikasi yakni keatas dan kebawah. Dalam hal ini dia mendapat keputusan dan kebijakan yang luas pada tingkat bawah. Bawahan disini merasa sedikit bebas untuk membicarakan sesuatu yang berkaitan dengan tugas pekerjaan bersama atasannya.

4. Oleh Likert dinamakan sistem pemimpin yang bergaya kelompok berpartisipasi (*Partisipasif Group*). Dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna dengan bawahannya. Dalam setiap persoalan, selalu mengandalkan untuk mendapatkan ide-ide dan pendapat-pendapat lainnya dari bawahan, dan mempunyai niatan untuk mempergunakan pendapat bawahan secara konstruktif. Memberikan penghargaan dan bersifat ekonomis, dengan berdasarkan partisipasi kelompok dan keterlibatannya dalam setiap urusan terutama dalam penentuan tujuan bersama dalam penilaian kemajuan pencapaian tujuan tersebut.

Pendekatan klasik lain terhadap pelatihan dan pengembangan gaya manajemen adalah pendekatan kepemimpinan *siklus hidup* (yang selanjutnya disebut *situasional*). Pendekatan ini merupakan perluasan dari

pendekatan jaringan manajerial. Mengikuti kajian asli Ohio State dan pendekatan jaringan, pendekatan Hersey dan Blanchard mengidentifikasi dua gaya utama berikut ini: 1). *Task Style*. Pemimpin mengorganisasi dan menentukan peran bagi para anggota kelompok kerja; pemimpin menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan anggota kapan, dimana, serta bagaimana mereka mengerjakannya. 2). *Relationship Style*. Pemimpin memiliki hubungan yang dekat dengan anggota kelompok, ada keterbukaan komunikasi serta dukungan psikologis dan emosional.

Yukl (2005) mengatakan pengambilan pendekatan kontigensi untuk mengenali variable situasional memungkinkan Hersey dan Blanchard menggabungkan kedewasaan para pengikutnya ke dalam model mereka. Tingkat kedewasaan ditetapkan dengan tiga kriteria: 1). Tingkat prestasi motivasi, 2). Kesiediaan untuk bertanggungjawab, 3). Banyaknya pendidikan atau pengalaman. Meskipun mereka mengenali kemungkinan adanya variable situasional penting lainnya, Hersey dan Blanchard hanya fokus pada tingkat kedewasaan anggota kelompok kerja ada model mereka.

Kunci efektifitas pada model tersebut adalah menyesuaikan situasi dengan gaya yang sesuai. Empat gaya dasar berikut adalah: 1). *Telling Style* gaya ini merupakan, gaya tugas tinggi hubungan rendah dan efektif bila pengikutnya berada di tingkat kedewasaan sangat rendah, 2). *Selling Style*. Gaya ini adalah gaya tugas tinggi hubungan tinggi dan efektif bila kedewasaan pengikutnya rendah, 3). *Participating Style*. Gaya ini merupakan gaya tugas rendah hubungan tinggi dan efektif bila kedewasaan

pengikutnya tinggi, 4). *Delegating Style*. Gaya ini merupakan gaya tugas rendah hubungan rendah dan efektif bila tingkat kedewasaan pengikutnya sangat tinggi.

Luthans (2006) telah meringkas perilaku dan pendekatan pemimpin besar yang mereka ambil dari teori modern menemukan hal-hal sebagai berikut:

1. *Vision*. Para pemimpin besar mengartulasikan visi ideologis yang kongruen dengan nilai-nilai penting yang dipegang oleh para pengikut, sebuah visi yang mendeskripsikan masa depan yang lebih baik di mana para pengikut memiliki kebenaran moral.
2. *Gairah dan pengorbanan diri sendiri*. Para pemimpin besar memperlihatkan gairah yang kuat untuk, dan memiliki keyakinan akan, kebenaran moral pada visi mereka. Mereka ikut serta dalam perilaku yang kuat dan luar biasa serta mengorbankan diri sendiri untuk kepentingan visi dan misi mereka.
3. *Percaya diri, determinasi, dan ketekunan*. Para pemimpin besar memperlihatkan keyakinan diri tinggi terhadap diri mereka yang tinggi dan dalam pencapaian visi yang melemah artikulasikan. Secara teoritis, pemimpin seperti itu perlu memiliki tingkat kepercayaan diri dan keyakinan moral yang tinggi karena misi mereka biasanya menantang *status quo* dan, karena itu, kemungkinan besar akan melukai mereka yang tetap menerima urutan yang sudah ditentukan.
4. *Membangun citra diri*. Para pemimpin besar sepenuhnya sadar akan

- citra diri mereka. Mereka menyadari bahwa dihadapan bawahan mereka harus kompeten, kredibel, dan dapat dipercaya.
5. *Model peran.* Membangun citra diri pemimpin menentukan tahap keefektifan model peran karena para pengikut menyamakan diri dengan nilai-nilai model peran yang dirasa positif.
  6. *Representasi eksternal.* Para pemimpin besar berlaku sebagai pembicara bagi organisasi mereka dan secara simbolis merepresentasikan organisasi kepada pemilih eksternal.
  7. *Harapan dan percaya terhadap pengikut.* Para pemimpin besar menunjukkan ekspektasi kinerja yang tinggi kepada para pengikut mereka, dan sangat percaya kepada kemampuan pengikut untuk memenuhi harapan tersebut.
  8. *Selektif menggerakkan motif.* Para pemimpin besar secara selektif menggerakkan motif para pengikut yang merupakan relevansi istimewa terhadap kesuksesan mencapai visi dan misi.
  9. *Menyelaraskan diri dengan perubahan.* Untuk membujuk pengikut agar menerima dan mengimplementasikan perubahan, para pemimpin besar ikut serta menyelaraskan diri dengan perubahan. Mengacu pada hubungan individual dan orientasi interpretative pemimpin serta beberapa aturan tentang kepentingan, nilai, dan kepercayaan pengikut, juga kepada aktifitas, tujuan, dan ideologi pemimpin yang menjadi kongkluen yang saling melengkapi.
  10. *Komunikasi inspirasional.* Para pemimpin besar sering, tetapi tidak

selalu, menyampaikan pesan mereka dengan cara yang inspirasional dan menggunakan cerita segar, slogan, simbol, dan seremoni.

### **2.3. Iklim Organisasi**

Iklim organisasi sebagai suatu unsur fisik, di mana iklim dapat sebagai suatu atribusi dari organisasi atau sebagai suatu atribusi daripada persepsi individu sendiri. Duncon (1972), mencirikan iklim organisasi sebagai keseluruhan faktor-faktor fisik dan sosial yang terdapat dalam sebuah organisasi. Sedangkan menurut Steers (1985), iklim organisasi merupakan lingkungan internal yang mewakili faktor-faktor dalam organisasi yang menciptakan kultur dan lingkungan sosial dimana aktivitas-aktivitas pencapaian tujuan berlangsung.

Menurut Owens (1991), dan Hoy and Miskel (1987) bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota tentang lingkungan kerja organisasi. Scheider (1991), berpendapat bahwa iklim organisasi menunjuk pada gaya material yang mempengaruhi pandangan anggota mengenai nilai dan tujuan organisasi. Menurut Rossow (1990) iklim organisasi menunjuk pada karakteristik organisasi secara keseluruhan dan berhubungan dengan perasaan anggota yang bersangkutan.

Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam mememanajemen SDM.

Iklm organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan.

Dari berbagai pendapat tersebut dapat dikemukakan bahwa iklim organisasi tidak hanya menyangkut aspek sosial saja tetapi juga aspek fisik dalam organisasi. Iklim organisasi juga berkenaan dengan persepsi anggota organisasi, baik secara individual maupun kelompok, tentang sifat-sifat dan karakteristik organisasi yang mencerminkan norma serta keyakinan dalam organisasi.

### 1) Dimensi-Dimensi Iklim Organisasi

Menurut model Pines (1982), iklim kerja sebuah organisasi dapat diukur melalui empat dimensi sebagai berikut:

- a) Dimensi Psikologikal. Meliputi variabel seperti beban kerja, kurang otonomi, kurang pemenuhan sendiri (*self-fulfilment clershif*), dan kurang inovasi.
- b) Dimensi Struktural. Meliputi variabel seperti fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik.
- c) Dimensi Sosial. Meliputi aspek interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri-ciri permasalahannya), rekan sejawat (tingkat

dukungan dan kerja sama), dan penyelia-penyelia (dukungan dan imbalan).

- d) Dimensi Birokratik. Meliputi undang-undang dan peraturan-peraturan konflik peranan dan keaburan peranan.

Steve Kelneer (1990) sebagaimana dikutip oleh Lila (2002) menyebutkan enam dimensi iklim organisasi sebagai berikut:

1. *Flexibility conformity*. Fleksibilitas dan *comfomity* merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan keleluasan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide ide yang baru merupakan nilai pendukung di dalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.
2. *Resposibility*. Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan.
3. *Standards*. Perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai atau kurang baik.
4. *Reward*. Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik.



5. *Clarity*. Terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi.

6. Tema *Commitment*. Berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

Sementara itu Lussier (1996) sebagaimana dikutip oleh Barkah (2002) menguraikan sebagai berikut:

1. *Struktur*, merupakan tingkat paksaan yang dirasakan pegawai karena adanya peraturandan prosedur yang terstruktur atau tersusun.
2. *Responsibility*, merupakan tingkat pengawasan yang dilakukan organisasi dan dirasakan oleh para pegawai.
3. *Reward*, merupakan tingkat penghargaan yang diberikan atas usaha karyawan.
4. *Warmt*, berkaitan dengan tingkat kepuasan karyawan yang berkaitan dengan kekaryawanan dalam organisasi.
5. *Support*, berkaitan dengan dukungan kepada pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Dukungan seperti dapat berasal dari pimpinan ataupun rekan kerja.
6. *Organizational identity and loyalty*, berkaitan dengan perasaan bangga akan keberadaannya dalam organisasi dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerjanya.

7. *Risk*, berkaitan dengan pegawai diberi ruang untuk melakukan atau mengambil resiko dalam menjalankan tugas sebagai sebuah tantangan.

## 2) Faktor-Faktor Yang Menentukan Iklim Organisasi

Banyak hal yang berpengaruh di dalam organisasi sehingga terbentuklah iklim organisasi, hal tersebut adalah:

1. Bekerja keras. Beban kerja yang berat serta tidak diimbangi dengan hasil yang diharapkan pada akhirnya, juga akan mempengaruhi orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut.
2. Kerja sama. Antara pemimpin dan karyawan tidak saling membedakan, bersama-sama menciptakan suasana dalam organisasi menjadi nyaman, sehingga kesertaan dan keserasian kerja di dalamnya semakin meningkatkan kinerja organisasi tersebut.
3. Peraturan. Peraturan yang dibuat dijadikan sebagai pedoman sehingga hendaknya benar-benar mentaati dan bila ada penyelewengan harus benar-benar ditindak dengan tegas, baik memberikan peringatan ataupun hukuman.

### 2.4. Aspek Lingkungan

Masalah lingkungan kerja merupakan salah satu hal yang sangat penting. Hal ini sangat besar pengaruhnya terhadap kelancaran operasi perusahaan. Salah satu cara yang ditempuh agar karyawan dapat juga melaksanakan tugasnya adalah memperbaiki lingkungan kerja di tempat

kerja. Lingkungan kerja yang buruk merupakan salah satu penyebab penggunaan waktu yang tidak efektif.

Lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang tidak kecil terhadap para kinerja karyawan dan jalannya operasi perusahaan, sehingga dengan demikian baik secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi tingkat produktifitas perusahaan. Lingkungan kerja yang baik tentu akan dapat meningkatkan produktifitas kerja para karyawan begitu pula sebaliknya lingkungan kerja yang buruk akan mengakibatkan produktifitas kerja karyawan akan ikut menurun.

Lingkungan kerja merupakan situasi dan tempat kerja karyawan. Seorang individu yang berada pada lingkungan kerjanya akan senantiasa berinteraksi sesama rekan sekerja maupun dengan atasan. Di sini seorang pegawai dapat dimotivasi oleh rekan kerjanya atau atasannya dan secara tidak langsung penghargaan yang diberikan oleh atasan baik dalam bentuk materi atau non materi akan meningkatkan motivasi kerja seorang karyawan.

Menurut Stewart and Stewart (1991), lingkungan kerja adalah "serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja didalam lingkungan tersebut". Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat menciptakan ketidaknyamanan bagi karyawan dalam mengerjakan tugas-tugasnya sehingga para karyawan tidak bekerja secara efektif dan efisien.

Lingkungan kerja dijelaskan sebagai faktor yang sangat penting dalam memotivasi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Oleh karena itu pimpinan organisasi harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang solid, menyenangkan dan adanya kenyamanan agar para karyawan dapat termotivasi dalam mengerjakan pekerjaannya sesuai yang diharapkan dan tepat waktu.

Di dalam lingkungan kerja diperlukan aspek-aspek psikologis karena lingkungan kerja merupakan tempat dimana para pegawai berinteraksi dengan sesama rekan sekerja maupun dengan atasannya. Seorang pegawai dapat termotivasi apabila pegawai tersebut mendapat dorongan positif dari rekan kerjanya dan penghargaan atas prestasi kerjanya baik berupa materi maupun non materi misalnya berupa pujian dari atasannya.

### **1) Jenis Lingkungan Kerja**

Menurut Stewart and Stewart (1991), jenis lingkungan kerja di bagi menjadi dua yakni kondisi fisik dari lingkungan kerja dan kondisi psikologis dari lingkungan kerja.

#### **a. Kondisi fisik dari lingkungan kerja**

Kondisi fisik dari lingkungan kerja di sekitar karyawan sangat perlu diperhatikan oleh pihak badan usaha, sebab hal tersebut merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh untuk menjamin agar karyawan dapat melaksanakan tugas tanpa mengalami gangguan. Memperhatikan kondisi fisik dari lingkungan kerja karyawan dalam hal ini berarti berusaha

menciptakan kondisi lingkungan kerja yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan para karyawan sebagai pelaksanaan kerja pada tempat kerja tersebut.

b. Kondisi psikologis dari lingkungan kerja

Rancangan fisik dan desain dari pekerjaan, sejumlah ruangan kerja yang tersedia dan jenis-jenis dari perlengkapan dapat mempengaruhi perilaku pekerja dalam menciptakan macam-macam kondisi psikologi.

## **2) Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Menurut Nawawi (2003: 226) faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Kondisi fisik (kondisi kerja) merupakan keadaan kerja dalam organisasi yang meliputi penerangan tempat kerja, penggunaan warna, pengaturan suhu udara, kebersihan dan ruang gerak.
- b. Kondisi non fisik (iklim kerja) sebagai hasil persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja tidak dapat dilihat atau disentuh tetapi dapat dirasakan oleh karyawan tersebut. Iklim kerja dapat dibentuk oleh para pemimpin yang berarti pimpinan tersebut harus mempunyai kemampuan dalam membentuk iklim kerja tersebut. Iklim kerja yang baik akan membawa pengaruh yang baik pula bagi kualitas kerja individu. Iklim kerja berhubungan dengan sikap dan perilaku individu dalam membina hubungan kerja. Adapun iklim kerja tersebut meliputi hubungan dengan karyawan dan hubungan karyawan dengan karyawan.

Aspek- aspek psikologis yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja antara lain:

a) Motivasi manusia dalam membangun hubungan kerja

Motivasi kerja terbentuk dari sikap atau attitude individu dalam menghadapi situasi kerja dalam organisasi. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri individu yang terarah untuk mencapai tujuan dari organisasi. Sikap mental individu yang pro dan positif terhadap situasi kerja tim itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Sikap mental individu dalam tim kerja harus memiliki sikap mental yang siap sedia secara psikofisik yaitu siap secara mental, fisik, situasi dan tujuan. Artinya individu tersebut dalam tim kerja secara mental siap, fisik sehat, memahami situasi dan kondisi organisasi dan berusaha keras untuk mencapai target kerja yaitu sebagai tujuan utama dalam organisasi. Begitu pula motivasi untuk menciptakan kebersamaan dalam tim kerja akan terwujudnya tim kerja yang solid, saling menghargai, tolong menolong dan saling memberikan kontribusi yang positif dalam memerankan fungsinya sesuai dengan jabatan dan pekerjaannya.

b) Hubungan relasi di lingkungan kerja

Hubungan relasi ditempat kerja perlu diciptakan agar iklim kerja dalam organisasi menjadi kondusif. Pimpinan, manager dan karyawan perlu memahami bahwa mereka memiliki peran dalam menciptakan situasi yang penuh dengan pengelolaan emosi secara efektif. Pimpinan dan



manager yang brilian jika tidak memiliki ketrampilan cara berkomunikasi efektif dan produktif dalam membangun hubungan kerja, maka mereka akan sulit mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu agar tercipta hubungan relasi kerja yang harmonis dan efektif, pimpinan perlu:

- Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sinergi dan partisipasi kelompok
- Menyusun kebijaksanaan yang layak dan adil yang tidak menimbulkan pertentangan antara karyawan dan pimpinan
- Menghilangkan prasangka terhadap individu dan kelompok kerja
- Memilih orang-orang yang sesuai untuk peran dalam tim dan mengangkat pimpinan tim yang memiliki kemampuan profesional dan kecerdasan emosional baik
- Meluangkan waktu untuk mempelajari aspirasi-aspirasi emosional karyawan dan bagaimana mereka berhubungan dengan tim kerja
- Memberikan penghargaan atas kemajuan tim
- Menyelenggarakan pemeriksaan kecerdasan emosional
- Menciptakan suasana saling memperhatikan dan memotivasi kreativitas
- Menyusun nilai inti dan standar perilaku yang bisa diterima oleh kelompok
- Membersihkan perusahaan dari pengaruh negative yang menghancurkan antusiasme tim.

- c) Mengelola hubungan kerja. Mengelola hubungan dengan orang lain diperlukan antara lain:
- Adanya kecocokan
  - Mengetahui posisi diri
  - Adanya pengaturan waktu
  - Pengendalian desakan dalam diri
  - Menjaga keharmonisan
  - Memahami dampak kata-kata atau tindakan pada diri orang lain
  - Tidak mengumbar kemarahan orang lain
  - Tidak mengatur oranglain sampai tidak mampu mengatur diri sendiri
  - Komunikasi dalam menciptakan hubungan tim kerja
  - Ketrampilan utama kecerdasan emosional adalah mengetahui cara berkomunikasi dengan menggunakan intelektual dan perasaan. Oleh karena itu individu harus memiliki kemampuan yang baik dalam komunikasi dengan rekan kerja maupun dengan atasan.

## 2.5. Konsep Komitmen Organisasi

Mathis dan Jackson (2000) memberikan definisi, "*organizational commitment is the degree to which employees believe in and accept organization goals and desire to remain with the organization*". (Komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi). Mowday (1982) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Menurut dia, komitmen

organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seorang yang relatif kuat terhadap organisasi.

Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Bashaw dan Grant, (1994), komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi. Koop, (1995) menyebutkan komitmen organisasional sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi.

Robbins (1989) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. O'Reilly (1989) menyebutkan komitmen karyawan pada organisasi sebagai ikatan penjiwaan individu terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi. Steers dan Potters (1983) mengatakan bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usah demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

Desler, (1992), komitmen organisasi dapat dilihat dari 3 faktor. (1) Kepercayaan dalam penerimaan yang kuat atas tujuan dalam nilai nilai

organisasi, (2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan (3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. Lincoln (1989) dan bahwa Bashaw (1994) mengemukakan komitmen organisasi memiliki 3 indikator: kemauan karyawan, kesetiaan karyawan, dan kebanggaan karyawan pada organisasi.

Sopiah, (2008) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai daya relative dari keberpihakan dan keterlibatan seseorang terhadap suatu organisasi. Newstroms 1989 melanjutkan bahwa secara konseptual, komitmen organisasional ditandai oleh 3 hal yaitu: (1) adanya rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang dan nilai-nilai organisasi. (2) adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi organisasi, (3) adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan sdalsm suatu oraganisasi. Arnold, Cooper dan Robertson, (1995). Mengemukakan: (1) dambaan pribadi untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, (2) keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, (3) kemauan yang muncul dari adanya kesadaran untuk mencurahkan usaha demi kepentingan organisasi.

Minner (1997) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah sikap memiliki ruang lingkup yang lebih global daripada kepuasan kerja, karena komitmen organisasional menggambarkan pandangan terhadap organisasi secara keseluruhan, bukan hanya aspek pekerjaan saja.

Coopey dan Haley (1991) menyebutkan komitmen organisasi sebagai suatu ikatan psikologis individu pada organisasi. Neal dan Northheraft (1990) mengatakan komitmen tidak sekedar keanggotaan karena komitmen meliputi sikap individu dengan mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Bathaw Grant (1994) menyebutkan komitmen organisasional sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai tujuan organisasi.

Hunt dan Morgan (1994) mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi bila: (1) memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi, (2) berkeinginan untuk berusaha dan kearah pencapaian tujuan organisas, dan (3) memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Steers anda Black (1994) memiliki pendapat yang hampir senada. Ia mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi bias dilihat dari cirri-cirinya sebagai berikut: (a) adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisas, (b) adanya kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi organisasi, dan (c) keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi.

Sopiah, (2008) menyebutkan 2 (dua) perbedaan konsepsi tentang komitmen organisasional, yaitu sebagai berikut: (1) pendekatan pertukaran (*exchange approach*), dimana komitmen pada organisasi sangat ditentukan oleh pertukaran kontribusi yang dapat deiberikan

perusahaan terhadap anggota dan anggota organisasi sehingga semakin besar kesesuaian petukaran yang didasari pandangan anggota maka semakin besar pula komitmen mereka pada organisasi. (2) pendekatan psikologis, dimana pendekatan ini lebih menekankan organisasi yang bersifat aktif dan positif dari anggota terhadap organisasi, yakni sikap atau pandangan terhadap organisasi tempat kerja yang akan menghubungkan dan mengkaitkan keadaan seseorang dengan organisasi.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya: 1). Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, 2). Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, 3). Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Luthans (2006) mengemukakan bahwa ada 3 (tiga) komponen komitmen organisasional : 1). *Affective Commitment*. Terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional. 2). *Continuence Commitment*. Muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. 3). *Normative Commitment*. Timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Kanter, (1986) mengemukakan adanya 3 (tiga) bentuk komitmen organisasional: 1). Komitmen berkesinambungan (*Continuances Commitmen*) yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi. 2). Komitmen terpadu (*Cohesion Commitment*) yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat. 3). Komitmen terkontrol (*Controle Commitment*) yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

Sopiah, (2008) mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi

1. *Make it Charismatic*: jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang kharismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.
2. *Build the tradition*: segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
3. *Have Comprehensive grievance procedures*: bila ada keluhan atau *complain* dari pihak luar ataupun dari internal organisasi makan

organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.

4. *Provide extensive two-way communications*: jalinlah komunikasi dua arah dalam organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
5. *Create a sense of community*: jadikanlah semua unsure dalam organisasi sebagai suatu *Community* dimana didalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerjasama, berbagi, dan lain-lain.
6. *Build value-based homogeneity*: membangun nilai-nilai yang di dasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat. Motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi.
7. *Share and share alike*: sebaiknya organisasi membuat kebijakan dimana antara karyawan level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dan lain-lain
8. *Emphasize barnrising, cross-utilitation, and teamwork*. Organisasi sebagai suatu *community* harus bekerja sama, saling berbagi, saling member manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi. Misalnya perlu adanya rotasi sehingga orang yang bekerja di "tempat basah" perlu juga ditempatkan di "tempat yang kering". Semua anggota organisasi merupakan suatu tim kerja.

Semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal keberhasilan organisasi tersebut.

9. *Get together*: adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin. Misalnya, sekali-kali produksi dihentikan dan semua karyawan terlibat dalam event rekreasi bersama keluarga, pertandingan olah raga, seni, dan lain-lain. Yang dilakukan oleh semua anggota organisasi dan keluarganya.
10. *Support employee development*: hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karir karyawan dalam jangka panjang.
11. *Commit to actualizing*. Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing.
12. *Provide first-year job challenge*. Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, kebutuhannya. Berikan bantuan yang kongkrit bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Jika pada tahap-tahap awal karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi maka karyawan akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahap-tahap berikutnya.
13. *Enrich and empower*. Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton. Karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan

bagi karyawan. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja karyawan, misalnya dengan rotasi kerja, memberikan tantangan dengan memberikan tugas, kewajiban dan otoritas tambahan, dan lain-lain.

14. *Promote from within.* Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan pada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan.
15. *Provide developmental activities.* Bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal itu akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang persoalnya, juga jabatannya.
16. *The question of employee security.* Bila karyawan merasa aman, baik fisik maupun phisikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya. Misalnya, karyawan merasa aman karena perusahaan membuat kebijakan memberikan kesempatan karyawan bekerja selama usia produktif. Dia akan merasa aman dan tidak takut akan nada pemutusan hubungan kerja. Dia merasa aman karena keselamatan kerja diperhatikan perusahaan.
17. *Commit to people-first values.* Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yan panjang dan tidak bisa di bentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan



memasuki organisasi. Dengan demikian karyawan akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi.

18. *Put it in writing*. Data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi, dan lain-lain. Organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan bukan sekedar bahasa lisan.
19. *Hire "Right-Kind" managers*. Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin, dan lain-lain. Pada bawahan, sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.
20. *Walk the talk*, tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata-kata. Bila pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau berbicara.

Luthans, (2006) mengemukakan bahwa faktor-faktor membentuk komitmen organisasi akan berbeda bagi karyawan yang baru bekerja, setelah menjalani masa kerja yang cukup lama, serta bagi karyawan yang bekerja dalam tahapan yang lama yang menganggap perusahaan atau organisasi tersebut sudah menjadi bagian dalam hidupnya.

Sopiah, (2008) pada fase awal (*initial commitment*) faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah: 1). Karakteristik individu 2). Harapan-harapan karyawan pada organisasi, dan 3). Karakteristik pekerjaan. Fase kedua tersebut sebagai *commitment during early employment*. Pada fase ini karyawan sudah bekerja

beberapa tahun. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah pengalaman kerja yang ia rasakan pada tahap awal dia bekerja, bagaimana pekerjaannya, bagaimana sistem penggajiannya, bagaimana gaya supervisinya, bagaimana hubungan dia dengan teman sejawat atau hubungan dia dengan pimpinannya. Semua faktor ini akan membentuk komitmen awal dan tanggung jawab karyawan pada organisasi yang pada akhirnya akan bermuara pada komitmen karyawan pada awal memasuki dunia kerja.

Tahap yang ketiga yang diberi nama *Commitment during letter career*. Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada fase ini berkaitan dengan investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di organisasi dan pengalaman-pengalaman selama ia bekerja. Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Misalnya, Steers (1985) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi yaitu: (1) ciri pribadi kerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan. (2) ciri pekerjaan, seperti ini identitas tugas dan dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja. (3) pengalaman kerja, seperti keterendalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan pengalamannya mengenai organisasi.

Sopiah, (2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu: 1). Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll. 2). Karakteristik pekerjaan, msalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll. 3). Karakteristik struktur, misalnya besa/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dalam tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan. 4). Pengalaman kerja, pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Sopiah, (2008) mengemukakan ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional: (1) budaya keterbukaan (2) kepuasan kerja (3) kesempatan personal untuk berkembang (4) arah organisasi dan (5) penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan. Sedangkan Yong et.al. (1998) mengemukakan ada 8 faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional: (1) kepuasan terhadap promosi, (2) karakteristik pekerjaan, (3) komunikasi, (4) kepuasan terhadap kepemimpinan, (5) pertukaran ekstrinsik, (6) pertukaran intrinsik, (7) imbalan intrinsic, (8) imbalan ekstrinsik.

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai pengukur kekuatan karyawan yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi. Luthans (2006) mengatakan bahwa komitmen terdiri dari tiga (3) faktor yaitu: (1) komitmen afektif adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi, (2) komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi dan (3) komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi memang karena harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal yang benar yang harus dilakukan.

Setiap pegawai memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan pegawai yang berdasarkan *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.



O'Reilly dan Chatman juga mengatakan bahwa komitmen terdiri dari tiga faktor yaitu: (1) Internalisasi nilai-nilai organisasi, (2) Identifikasi diri sebagai bagian dari organisasi dan (3) Perilaku sesuai nilai-nilai dan keinginan organisasi (*compliance*). Steers (1977) membagi variabel komitmen organisasi dalam tiga katagori yaitu: (1) karakteristik personel dari setiap anggota organisasi yang meliputi umur, pendidikan, jenis kelamin, dan kebutuhan akan pencapaian, (2) karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan yang terdiri dari beberapa variabel seperti penekanan peran (konflik dan ketidakjelasan peran) serta (karakteristik tugas dan pengalaman kerja yang meliputi variabel seperti sikap kepemimpinan (inisiatif dari organisasi dan pertimbangan dari pimpinan) serta struktur organisasi (formalisasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan).

Mengingat fokus penelitian ini adalah pada faktor-faktor organisasi maka penelitian ini hanya dibatasi kepada karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan serta pengalaman kerja. Meskipun kedua variabel tersebut diharapkan berkaitan dengan sampel penelitian yang diberikan, pada saat yang bersamaan, sangatlah mungkin bila pekerja yang memegang kepercayaan positif dan cinta kepada organisasi serta tujuan dan nilainya, tetapi tidak suka dengan pelaksanaan aspek-aspek tertentu pada pekerjaan tertentu di organisasi tersebut dan sebaliknya.

Praptadi (2009) komitmen organisasional individu menurut Mowday et.al. (1982) merupakan kekuatan pengikat diri seseorang individu pada

cita-citanya terdiri dari (1) komitmen inti (komitmen atas dasar keyakinan), (2) komitmen kalkulatif (komitmen atas dasar perhitungan untung-rugi) dan (3) komitmen kebiasaan (komitmen pada rasa aman dan kenikmatan karena status atau kebiasaan). Sedangkan komitmen organisasi menurut Mowday (1982) merupakan kekuatan pengikat diri seorang visi bersama ; terdiri dari (1) komitmen pada pekerjaan, (2) komitmen pada kelompok kerja, dan (3) komitmen pada organisasi

Tumbuhnya ini disebabkan atau dipengaruhi oleh aspek-aspek pekerjaan itu sendiri, keberadaan tempat kerja lain, karakteristik-karakteristik pribadi dan faktor-faktor yang berhubungan dengan *setting* pekerjaan secara umum. Fuad Mas'ud mengidentifikasikann komitmen organisasional sebagai:

1. Perasaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Kebanggaan terhadap organisasi.
3. Kepedulian terhadap organisasi.
4. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi.
5. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi.
6. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi

## **2.6. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang

akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja.

Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan kearah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi.

Robbins (1996) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja. Luthans (1992) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi. Pertama bahwa kepuasan kerja tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang

Tampubolon (2004) Herzberg mengembangkan teori 2 (dua) faktor tentang motivasi. Yang membuat orang merasa puas dan membuat tidak puas (*ekstrinsik* dan *intrinsik*), yang juga dikenal sebagai teori higienis motivasi (*motivation hygiene theory*) yaitu:

### 1. *Maintenance Factors*

Maintenance factors adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi faktor-faktor:

- a. Gaji atau upah
- b. Kondisi kerja
- c. Kebijaksanaan dan Administrasi perusahaan
- d. Hubungan antar pribadi
- e. Kualitas supervisi

Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar. Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan gairah bekerja bawahan dapat ditingkatkan. Maintenance factors ini bukanlah merupakan motivasi bagi karyawan, tetapi merupakan keharusan yang harus diberikan oleh pimpinan kepada mereka, demi kesehatan dan kepuasan bawahan.

### 2. *Motivation Factors*

Motivation factors Adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam

melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan.

Faktor motivasi ini meliputi:

- a. Prestasi (*achievement*)
- b. Pengakuan (*recognition*)
- c. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)
- d. Tanggung jawab (*responsibility*)
- e. Pengembangan potensi individu (*advancement*)
- f. Kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*)

Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar.

Teori ini timbul paham bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa, agar kedua faktor ini (faktor pemeliharaan dan faktor motivasi) dapat dipenuhi. Banyak kenyataan yang dapat dilihat misalnya dalam suatu perusahaan, kebutuhan kesehatan mendapat perhatian yang lebih banyak daripada pemenuhan kebutuhan individu secara keseluruhan. Hal ini dapat dipahami, karena kebutuhan ini mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kelangsungan hidup individu. Kebutuhan peningkatan prestasi dan pengakuan ada kalanya dapat dipenuhi dengan memberikan bawahan suatu tugas yang menarik untuk dikerjakan. Ini adalah suatu tantangan bagaimana suatu pekerjaan

direncanakan sedemikian rupa, sehingga dapat menstimulasi dan menantang si pekerja serta menyediakan kesempatan baginya untuk maju.

Ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu:

- a. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah "pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya itu.
- b. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat semu/pura-pura saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain-lainnya.
- c. Karyawan kecewa, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Ward and Sloane (1999) menyebutkan; Elemen dari kepuasan kerja meliputi : (1) Hubungan dengan rekan kerja, (2) hubungan dengan pimpinan, (3) kemampuan dan efisiensi kepala department, (4) Jam kerja, (5) kemampuan (opportunity) untuk berinisiatif, (6) Kesempatan Promosi, (7) Gaji, (8) Keamanan kerja, (9) pekerjaan yang sedang ditangani dan (10) Kepuasan kerja lainnya.

## 2.7. Kinerja Karyawan

Bernardin dan Russel memberikan pengertian akan kinerja sebagai berikut : *"performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.* Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu".

Selama ini belum ada keseragaman dalam mengartikan pengertian kinerja, ada yang lebih cenderung melihat kinerja sebagai pelaksanaan kegiatan organisasi, namun ada juga yang memilih kinerja sebagai prestasi kerja suatu organisasi. Pada prinsipnya kinerja dapat dilihat dan siapa yang memerlukan penilaian, bagi manajemen untuk melihat kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu bagian tertentu bagi pencapaian tujuan secara keseluruhan. Sedangkan dari pihak luar manajemen kinerja merupakan alat untuk mengukur suatu prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi dalam suatu periode tertentu yang merupakan pencerminan tingkat hasil pelaksanaan aktivitas kegiatannya. Oleh karena itu, kinerja keuangan merupakan prestasi yang telah dicapai oleh perusahaan di bidang operasional suatu organisasi, serta sumber daya yang ada berdasarkan sasaran, standar, dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan perusahaan pada bidang tertentu

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Payaman Simanjuntak (2005) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas

pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Dessler (2009) berpendapat: Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Menurut Mulyadi dan Setiawan ( 2001: 227 ) kinerja adalah: "Penentuan atau penilaian secara priodik terhadap efektifitas operasional satu organisasi, dan personilnya berdasarkan sasaran dan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya". Atkinson, Kaplan, Young ( 2001: 43) berpendapat kinerja adalah: "*Performance, measurment, a major management accounting and control proces used to evaluate the performance, of a manager, activity, or organization unit*".

Sony Yuwono, Edi Sukano, dan Ichsan (2006 : 43) mengemukakan bahwa: "Pengukuran kinerja adalah suatu tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan". Adanya tantangan-tantangan baru untuk meningkatkan

pelayanan publik baik kualitas maupun kuantitasnya, maka merupakan suatu hal yang mendesak bagi perusahaan untuk melakukan peningkatan dan pengembangan kemampuan, pengetahuan serta keterampilan sumber daya manusianya, sehingga diharapkan akan bisa menghasilkan karyawan yang memiliki tingkat kompetensi yang kompetitif dengan sektor swasta.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat dikemukakan bahwa kinerja merupakan tolak ukur atau standar untuk mengetahui hasil kerja yang telah dicapai oleh setiap karyawan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam suatu organisasi. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat, bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

### **1. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja karyawan dikenal dengan istilah "*Performance Rating*" atau "*Performance Appraisal*". Leon C. Meggison mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan oleh pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan

pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksud atau memperoleh hasil kerja yang optimal secara berkelanjutan.

Siagian (1995) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah "Suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para karyawan dimana terdapat berbagai faktor seperti :

1. Faktor kelemahan dan kekurangan ;
2. Faktor realistik dan obyektif ;
3. Hasil penilaian mengandung unsur nilai positif, negatif dan kesempatan untuk memahami;
4. Faktor dokumentasi dan arsip kepegawaian;
5. Merupakan bahan pertimbangan dalam setiap keputusan yang diambil menyangkut kepegawaian.

Menurut Andrew F. Sikula disebutkan bahwa "penilaian ialah suatu proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas, atau status dari beberapa obyek, orang atau benda". Sedangkan Cascio (1991:73) menyebutkan bahwa "Penilaian kinerja ialah suatu gambaran yang sistematis tentang kebaikan dan kelemahan dari pekerjaan individu atau kelompok. Meskipun ada diantara masalah teknis (seperti pemilihan format) dan masalah manusianya itu sendiri (seperti resistansi penilai, dan adanya hambatan hubungan antar individu), yang kesemuanya itu tidak akan dapat teratasi oleh penilai kinerja".

Menurut Handoko (1996) penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat

memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Menurut Stoner et al. (1996) penilaian prestasi kinerja adalah proses yang meliputi: (1) penetapan standar prestasi kerja; (2) penilaian prestasi kerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini; dan (3) memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi karyawan tersebut untuk menghilangkan kemerosotan prestasi kerja.

Jadi pengukuran kinerja adalah satu usaha formal yang dilakukan secara sistematis oleh pihak manajemen dalam mengevaluasi hasil yang telah dicapai dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki perusahaan secara efisien dan efektif dalam suatu periode untuk mencapai tujuan atau misi yang ditetapkan perusahaan. Menurut Mulyadi (1993:420) tujuan pengukuran kinerja adalah: Untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar dapat membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Selanjutnya Sikula menjelaskan bahwa penilaian kinerja karyawan merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan karyawan dan potensi yang dapat dikembangkan untuk diberi penilaian sesuai standar kerja yang ditetapkan oleh suatu organisasi. Pengukuran kinerja dapat diukur berdasarkan penilaian pimpinan atas pelaksanaan pekerjaan karyawan yang menjadi standar bagi suatu instansi atau departemen untuk menilai aktivitas yang dilakukan oleh individu sumber daya manusia.

Setyanto (1998) pengukuran kinerja untuk organisasi mengacu kepada hasil kerja yang ditunjukkan sesuai realisasi yang dicapai dengan membandingkan target kerja yang ditetapkan dengan hasil yang dicapai sesuai dengan kuantitas, kualitas, efisiensi dan efektivitas kerja. Pimpinan memberikan penilaian kepada karyawan sesuai target pencapaian aktivitas karyawan. Penilaian tersebut diregitrasikan dalam pengukuran standar hasil kerja dengan kriteria kerja yang sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah.

## **2. Mengetahui Pengukuran dan Perhitungan Kinerja**

Tujuan utama pengukuran kerja adalah penentuan ukuran takaran untuk menetapkan besarnya kemajuan dan penyempurnaan usaha-usah produktif dalam kegiatan perusahaan. Pengukuran kerja menyajikan suatu dasar yang baik bagi pencapaian tujuan yang lebih rendah, yaitu: perencanaan dan penjadwalan kerja secara efektif, permulaan yang lebih baik bagi syarat ketenagakerjaan, penentuan metode kerja yang paling ekonomis, penentuan penugasan kerja yang paling ekonomis, pemilihan karyawan dan penentuan manfaat karyawan bagi perusahaan, penentuan letak wilayah operasi yang memerlukan penyelidikan bagi perbaikan, penentuan titik justifikasi ekonomi kegiatan tata usaha yang baru dikerjakan.

Menurut Viktor Lassaro menuturkan pemakaian yang utama dalam perhitungan kerja ialah untuk membandingkan produksi dari satu jangka waktu tertentu dengan yang lain untuk mengamati kecenderungan dan

hasilnya. Pemakaian perhitungan kerja sendiri menentukan luas atau besarnya kemajuan dan penyempurnaan kegiatan perusahaan. Kecenderungan dalam perhitungan kerja dapat menyesatkan karena waktu yang diperlukan dalam menghasilkan unit perhitungan kerja dapat berbeda dari waktu ke waktu sebagai suatu hasil dan perubahan jumlah pekerjaan yang dilaksanakan pada unit tersebut.

Menurut Stout (1993: 33) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui pencapaian target yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja merefleksikan filosofi dan kultur dari suatu organisasi serta menggambarkan seberapa baik suatu kinerja telah diselesaikan dengan biaya, waktu, dan kualitas yang optimal (Tatikonda dan Tatikonda, 1998: 67).

Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini, sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu mencari laba, maka hampir semua perusahaan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan. Disini, pihak manajemen perusahaan cenderung hanya ingin memuaskan shareholders, dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas yaitu kepentingan stakeholders.

Dalam perusahaan jasa, pengukuran kinerja yang digunakan disesuaikan dengan situasi dan kondisi kerja. Menurut Swanto (1999) terdapat 7 poin penilaian perilaku kinerja, dimana ke 7 pengukuran kinerja tersebut yang dijadikan dasar oleh perusahaan sebagai alat ukur kinerja adalah kuantitas kerja. Kuantitas kerja ini dalam bentuk satuan rupiah. Walaupun demikian dari ke 7 poin penilaian kerja tersebut saling berkaitan dan pada dasarnya dapat dinilai atau diukur pada setiap poin tersebut. Namun pada dasarnya ke 7 poin tersebut dapat dicerminkan oleh satu poin yaitu kuantitas kerja yang merupakan hasil akhir dari kinerja yang dilakukan oleh karyawan.

Kegunaan penilaian kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2007), yaitu:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada dalam organisasi.

- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai *performance* yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
- 8) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan pegawai.
- 9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
- 10) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas.

Dari definisi di atas peneliti menilai bahwa kegunaan penilaian kinerja bisa menjadi suatu acuan atau patokan dalam mengembangkan kinerja pegawai untuk waktu yang akan datang. Menurut Wibowo, (2007) bahwa kunci untuk menciptakan penilaian kinerja pegawai yang efektif yaitu:

- 1) Ukuran mempunyai penggunaan spesifik bagi individu atau kelompok individu nyata. Ukuran kinerja yang efektif akan selalu membantu orang memonitor, mengontrol, mengelola, mendiagnosis, memperbaiki, atau merencanakan beberapa aspek pekerjaan menjadi lebih baik.
- 2) Ukuran kinerja ditangkap dan disampaikan kepada pengguna yang dimaksudkan dalam waktu yang ditentukan sebelumnya. Ketepatan waktu merupakan atribut penting terhadap kegunaan, ukuran kinerja

yang baik harus disampaikan pada waktu yang tepat sehingga benar-benar dapat dipergunakan.

- 3) Ukuran kinerja dibagikan kepada orang yang tepat pada waktu yang tepat, atau dengan mudah dapat diakses oleh orang yang tepat. Oleh karena itu, harus diidentifikasi siapa pengguna yang memerlukan informasi sehingga dapat dihindari untuk kemungkinan jatuh pada orang yang tidak tepat.
- 4) Ukuran kinerja berarti dapat diserap dan dimengerti dengan cepat dan mudah. Ukuran kinerja yang baik tidak memerlukan studi mendalam untuk memahami arti pentingnya. Ukuran kinerja juga berisi beberapa tipe dasar perbandingan yang cepat membiarkan pengguna membandingkan tingkat kinerja yang diinginkan dengan tingkat kinerja sekarang.
- 5) Penyajian ukuran kinerja harus sesuai dengan pedomanstandar. Penggunaan warna harus memberi makna yang sama untuk semuanya sehingga diperlukan pedoman yang ditentukan lebih dahulu.

Berdasarkan dari definisi Wibowo, bahwa ukuran kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah keperluan yang berbeda. Keperluan tersebut dapat bermula dari sekedar mempertimbangkan tingkat kinerja sekarang, masa depan atau mengawasi secara hati-hati suatu proses yang berlangsung. Pengumpulan ukuran kinerja adalah mengidentifikasi

ukuran tersebut yang akan benar-benar membantu mencapai hasil yang diinginkan, kemudian menyampaikannya kepada orang yang benar.

Penilaian kinerja ditujukan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dengan meningkatkan kinerja dari Sumber Daya Manusia (SDM). Secara lebih spesifik tujuan dari penilaian kinerja pegawai Mangkunegara (2007), yaitu:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dalam meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang di embannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Berdasarkan tujuan penilaian kinerja, diharapkan SDM pegawai lebih terlatih dengan baik. Selain melakukan perencanaan, pegawai juga perlu mendapatkan program pendidikan dan pelatihan (Diklat).

Keuntungan menggunakan sistem penilaian kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2007), yaitu:

- 1) Mempermudah hubungan antara tujuan perorangan dan tujuan unit kerja.
- 2) Mengurangi kemungkinan terjadinya ketidaksepakatan selama pertemuan evaluasi berjalan sesuai dengan proses perencanaan kinerja.
- 3) Lebih memungkinkan menempatkan manajer dan pegawai dipihak yang sama, tidak seperti dengan sistem penilaian maupun peringkat.
- 4) Merupakan pendekatan terhadap evaluasi kinerja yang paling mudah dibela secara hukum.

Peneliti berpendapat, bahwa penilaian kinerja sangat baik untuk dilakukan dan merupakan suatu keharusan untuk perbaikan kinerja pegawai. Apabila suatu organisasi khususnya di pemerintahan tidak melakukan penilaian kinerja, maka bisa terjadi adanya kekacauan dan kerugian. Adapun kerugian penggunaan sistem penilaian kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2007), yaitu:

- 1) Memakan waktu yang lebih banyak, karena perlunya menginvestasikan waktu di muka untuk melakukan perencanaan kinerja.
- 2) Meminta manajer dan pegawai mengembangkan keahlian dalam menuliskan tujuan serta standar yang penting dan dapat diukur.

- 3) Dapat menimbulkan lebih banyak pekerjaan administrasi ketimbang sistem penilaian maupun sistem peringkat.
- 4) Dapat disalahgunakan atau digunakan sambil lalu saja oleh para manajer.

## **2.8. Hubungan Antar Variabel Penelitian**

### **2.8.1. Hubungan gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan aspek lingkungan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja**

Keterkaitan yang kuat antara dosen dan organisasi sangat penting untuk menjaga hubungan yang bisa diterapkan, pekerjaan yang berhubungan sikap dan perilaku dosen dituntut untuk menjadi kajian utama bagi ilmu manajemen. Sikap dan perilaku sangat dapat mempengaruhi individu. Hubungan antara gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan aspek lingkungan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan kajian preposisi dan teori yang telah mapan serta penelitian terdahulu di antaranya Allen & Meyer (1996); Avolio & Bass (2004); Schnake (1983); Mettle (2001); Janakiraman, Parish & Berry (2001); serta Jain & Kaur (2014).

### **2.8.2. Hubungan gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan aspek lingkungan terhadap kinerja**

Kinerja dosen adalah merupakan implementasi tri dharma perguruan tinggi oleh dosen pada PTS. Kinerja dosen merujuk pula pada berbagai aturan dan regulasi dari Dikti, kebanyakan perguruan tinggi

bertahan dan berkembang ketika mereka dapat meningkatkan kinerja dosen pada khususnya dan kinerja perguruan tinggi pada umumnya. Hubungan antara gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan aspek lingkungan terhadap kinerja dosen dengan penelitian terdahulu di antaranya Ali, Jan, Ali, & Tariq (2014); Babu & Kumari (2013), dan Nakpodia (2011).

## 2.9. Penelitian Empiris dan *Positioning Research*

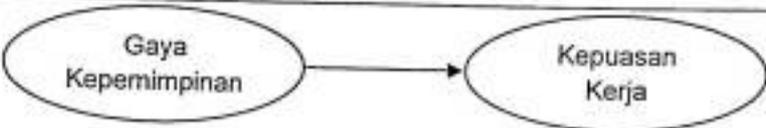
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

Hubungan variabel:



| <i>Research Gap</i>   | Peneliti<br>(Jurnal/Disertasi)                                  | Temuan Penelitian  | <i>Positioning<br/>Research</i>                                  |
|---|---|--|--|
| Terdapat perbedaan temuan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi | (Ali, Jan, Ali, & Tariq, 2014)                                  | Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi  | Mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi |
|   | (Lee I.-C. , 2013)  | Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi  |  |
|   | (Rashed & Daud, 2013)   | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung pada komitmen organisasi |  |
|   | (Ibrahim, Mujir, Ghani, Salehudin, Kenayathulla, & Ishak, 2012) | Efektivitas kepemimpinan Dekan berdampak pada komitmen dosen.  |  |

Hubungan variabel:



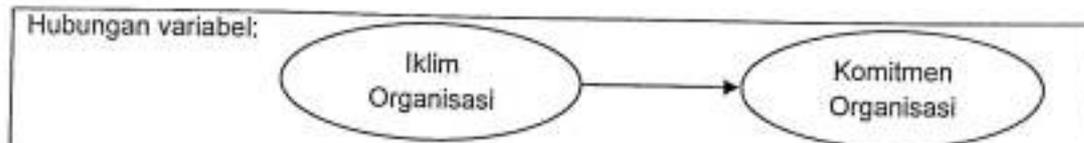
| <i>Research Gap</i>  | <b>Peneliti<br/>(Jurnal/Disertasi)</b>  | <b>Temuan Penelitian</b>   | <i>Positioning<br/>Research</i>                             |
|--|---|--|---|
| Terdapat perbedaan temuan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja | (Ali, Jan, Ali, & Tariq, 2014)  | Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja                                       | Mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja |
|  | (Hanaysha, Khalid, Mat, Sarassina, Rahman, & Zakaria, 2012)   | Karisma pemimpin atau inspirasi tidak berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja.                                  |   |
|  | (Bateah & Heyliger, 2014)   | Kepemimpinan transformasional sebagai variabel yang dominan meningkatkan kepuasan kerja                            |   |
|  | (Sadeghi & Pihie, The Role of Transformational Leadership Style in Enhancing Lecturers' Job Satisfaction, 2013) | Kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan kerja dosen lebih dari gaya kepemimpinan lainnya.              |   |
|  | (Hui, Jenatabadi, Ismail, & Radzi, 2013)  | Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja guru dan kepala sekolah. |   |
|  | (Mam, 2012)   | Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja                                       |   |



Hubungan variabel:



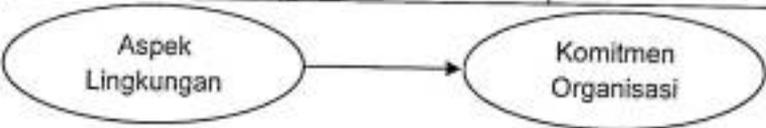
| <i>Research Gap</i>   | <i>Peneliti (Jurnal/Disertasi)</i>      | <i>Temuan Penelitian</i>   | <i>Positioning Research</i>                                |
|---|---|--|--|
| Terdapat perbedaan temuan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen | (Ali, Jan, Ali, & Tariq, 2014)          | Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja  | Mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen |
|   | (Rastegar & Golmohammadi, 2014)         | Penelitian ini menunjukkan hubungan antara komponen yang berbeda dari kepemimpinan transformasional dan kinerja dosen.   |  |
|   | (Selesho & Ntisa, 2014)                 | Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja sekolah.   |  |
|   | (Mutmainah, Troena, & Noermijati, 2013) | Terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi mempengaruhi kinerja guru melalui komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja guru melalui komitmen organisasi. |  |



| <i>Research Gap</i>   | <i>Peneliti (Jurnal/Disertasi)</i>  | <i>Temuan Penelitian</i>  | <i>Positioning Research</i>                                     |
|---|-------------------------------------|---|---|
| Terdapat perbedaan temuan pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen | (Jyoti, 2013)                       | Iklim organisasi berdampak signifikan terhadap komitmen organisasi  | Mengkaji pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi |
|   | (Zhang & Liu, 2010)                 | Iklim organisasi berdampak signifikan terhadap komitmen organisasi  |   |
|   | (Elsabahy, Sleem, & El-Sayed, 2013) | Iklim organisasi berdampak signifikan terhadap komitmen organisasi  |   |
|   | (Zakari, 2012)                      | Temuan dari penelitian ini mengeksplorasi iklim organisasi, komitmen organisasi pada fakultas keperawatan |   |



| <i>Research Gap</i>   | <i>Peneliti (Jurnal/Disertasi)</i> | <i>Temuan Penelitian</i>  | <i>Positioning Research</i>                                |
|---|------------------------------------|---|--|
| Terdapat perbedaan temuan pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja | (Jyoti, 2013)                      | Terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja | Mengkaji pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja |
|   | (Adenike, 2011)                    | Terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja |  |
|   | (Adeniji, 2011)                    | Terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja |  |

| Hubungan variabel:    |                                    |   |   |
|---|------------------------------------|---|---|
| <i>Research Gap</i>   | <i>Peneliti (Jurnal/Disertasi)</i> | <i>Temuan Penelitian</i>  | <i>Positioning Research</i>                                     |
| Terdapat perbedaan temuan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja dosen                              | (Babu & Kumari, 2013)              | Terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja.             | Mengkaji pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja dosen       |
|   | (Selamat, Samsu, & Kamalu, 2013)   | Terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja dosen.       |   |
| Hubungan variabel:  |                                    |   |   |
| <i>Research Gap</i>   | <i>Peneliti (Jurnal/Disertasi)</i> | <i>Temuan Penelitian</i>  | <i>Positioning Research</i>                                     |
| Terdapat perbedaan temuan pengaruh aspek lingkungan terhadap komitmen organisasi                        | (Butt, Khan, Rasli, & Iqbal, 2012) | Terdapat pengaruh yang signifikan antara aspek lingkungan terhadap komitmen perawat.    | Mengkaji pengaruh aspek lingkungan terhadap komitmen organisasi |
|   | (Abdullah & Ramay, 2012)           | Terdapat pengaruh yang signifikan antara aspek lingkungan terhadap komitmen organisasi. |   |
|   | (Ghonyah & Masurip, 2011)          | Terdapat pengaruh yang signifikan antara aspek lingkungan terhadap komitmen organisasi. |   |

| Hubungan variabel: <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR     A([Aspek Lingkungan]) --&gt; B([Kepuasan Kerja])           </pre> </div> |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <i>Research Gap</i>  | <i>Peneliti (Jurnal/Disertasi)</i>              | <i>Temuan Penelitian</i>   | <i>Positioning Research</i>                                |
| Terdapat perbedaan temuan pengaruh aspek lingkungan terhadap kepuasan kerja  | (Obineli, 2013)                                 | Terdapat pengaruh yang signifikan antara aspek lingkungan terhadap kepuasan kerja. | Mengkaji pengaruh aspek lingkungan terhadap kepuasan kerja |
|  | (Jain & Kaur, 2014)                             | Terdapat pengaruh yang signifikan antara aspek lingkungan terhadap kepuasan kerja. |  |
| Hubungan variabel: <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR     A([Aspek Lingkungan]) --&gt; B([Kinerja Dosen])           </pre> </div>  |   |  |  |
| <i>Research Gap</i>  | <i>Peneliti (Jurnal/Disertasi)</i>              | <i>Temuan Penelitian</i>   | <i>Positioning Research</i>                                |
| Terdapat perbedaan temuan pengaruh aspek lingkungan terhadap kinerja dosen   | (Imran, Fatima, Zaheer, Yousaf, & Batool, 2012) | Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja                           | Mengkaji pengaruh aspek lingkungan terhadap kinerja dosen  |
|  | (Nakpodia, 2011)                                | Terdapat keterkaitan antara lingkungan kerja terhadap kinerja guru                 |  |
|  | (Ajayi, Awosusi, Arogundade, & Ekundayo, 2011)  | Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja staf pada universitas     |  |

| Hubungan variabel: <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR     A([Komitmen Organisasi]) --&gt; B([Kinerja Dosen])           </pre> </div> |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <i>Research Gap</i>  | <i>Peneliti (Jurnal/Disertasi)</i>               | <i>Temuan Penelitian</i>  | <i>Positioning Research</i>                                  |
| Terdapat perbedaan temuan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja dosen  | (Handoko, Setiawan, Surachman, & Djumahir, 2011) | Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja dosen   | Mengkaji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja dosen |
|  | (Kamis, Noermijati, & Susilowati, 2013)          | Komitmen organisasi berpengaruh pada kinerja guru   |  |
|  | (Mutmainah, Troena, Noermijati, 2013)            | Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru  |  |
| Hubungan variabel: <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR     A([Kepuasan Kerja]) --&gt; B([Kinerja Dosen])           </pre> </div>      |  |   |  |
| <i>Research Gap</i>  | <i>Peneliti (Jurnal/Disertasi)</i>               | <i>Temuan Penelitian</i>  | <i>Positioning Research</i>                                  |
| Terdapat perbedaan temuan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen   | (Chamundeswari, 2013)                            | Hasil penelitian menunjukkan bahwa guru di sekolah menengah secara signifikan lebih baik dalam kepuasan kerja dan kinerja                 | Mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen      |
|  | (Handoko, Setiawan, Surachman, & Djumahir, 2011) | Temuan penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dirasakan oleh dosen tidak dapat secara langsung meningkatkan kinerja. |  |

| <i>Research Gap</i> | <i>Peneliti (Jurnal/Disertasi)</i> | <i>Temuan Penelitian</i>  | <i>Positioning Research</i> |
|---------------------|------------------------------------|---|-----------------------------|
|                     | Usop et al (2013)                  | Guru dari Cotabato City merasa puas dengan kepuasan kerja seperti kebijakan sekolah, pengawasan, hubungan interpersonal, kesempatan untuk promosi, kondisi kerja, bekerja mandiri, berprestasi, dan tanggung jawab. |                             |
|                     | Imran et al (2014)                 | Tingkat kepuasan kerja sangat menentukan kinerja individu   |                             |
|                     | Doghonadze (2012)                  | Tingkat kepuasan kerja dosen sangat menentukan kinerja dosen  |                             |
|                     | Sangadji & Sopiah (2013)           | Kepuasan kerja dosen berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen  |                             |

Sumber: Berbagai referensi jurnal dan disertasi, 2015

Tabel 2.2. Mapping Teori Penelitian

| Peneliti  | Variabel Penelitian  | Hasil Penelitian  | Persamaan Penelitian   | Perbedaan Penelitian (Kebaharuan)  |
|---|--|---|--|--|
| Ali, Jan, Ali, & Tariq, (2014)                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gaya Kepemimpinan</li> <li>Komitmen Organisasi</li> </ul> | Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi</li> <li>Menggunakan teori Avolio &amp; Bass (1991)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kepemimpinan terbagi atas transformational and transactional, sedangkan penelitian ini hanya menggunakan variabel gaya kepemimpinan dengan merujuk pada teori Avolio &amp; Bass</li> <li>Indikator kepemimpinan yang digunakan sebanyak 8 indikator, sedangkan penelitian ini menggunakan 6 indikator</li> </ul>                      |
| Ibrahim, Mujir, Ghani, Salehudin, Kenayathulla, & Ishak, (2012) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gaya Kepemimpinan</li> <li>Komitmen Organisasi</li> </ul> | Efektivitas kepemimpinan Dekan berdampak pada komitmen dosen.                     | Objek penelitian yang sama yaitu perguruan tinggi  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Unit analisis adalah dekan, sedangkan penelitian ini menggunakan unit analisis ketua program studi</li> </ul>   |
| Hanaysha, Khalid, Mat, Sarassina, Rahman, & Zakaria, (2012)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gaya Kepemimpinan</li> <li>Kepuasan Kerja</li> </ul>      | Karisma pemimpin atau inspirasi tidak berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja. | Terdapat variabel penelitian yang sama yaitu kepemimpinan terhadap kepuasan kerja  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Penelitian Hanaysha, Khalid, Mat, Sarassina, Rahman, &amp; Zakaria, (2012) menyatakan bahwa Karisma pemimpin atau inspirasi tidak berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja, sedangkan penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>Objek penelitian yang berbeda.</li> </ul> |

| Peneliti  | Variabel Penelitian   | Hasil Penelitian   | Persamaan Penelitian  | Perbedaan Penelitian (Kebaharuan)  |
|---|---|--|---|--|
| Zhang & Liu, (2010)                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Iklim Organisasi</li> <li>Komitmen Organisasi</li> </ul>   | Iklim organisasi berdampak signifikan terhadap komitmen organisasi                   | Hasil uji statistik menghasilkan pengaruh yang sama   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Objek penelitian pada organisasi bisnis, sedangkan objek penelitian ini adalah organisasi sosial</li> </ul>                           |
| Adenike, (2011)                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Iklim Organisasi</li> <li>Kepuasan Kerja</li> </ul>  | Terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hasil uji statistik menghasilkan pengaruh yang sama,</li> <li>Objek penelitian yang sama pada insititusi pendidikan</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Unit analisis yang diteliti adalah staf (karyawan perguruan tinggi), sedangkan penelitian ini meneliti ketua program studi</li> </ul> |
| Babu & Kumari, (2013)                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Iklim Organisasi</li> <li>Kinerja</li> </ul>   | Terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja.          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hasil uji statistik menghasilkan pengaruh yang sama,</li> <li>Objek penelitian yang sama pada insititusi pendidikan</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Unit analisis yang diteliti adalah guru, sedangkan penelitian ini meneliti ketua program studi</li> </ul>                             |
| Butt, Khan, Rasi, & Iqbal (2012)                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aspek Lingkungan</li> <li>Komitmen Organisasi</li> </ul>   | Terdapat pengaruh yang signifikan antara aspek lingkungan terhadap komitmen perawat. | Meneliti variabel yang sama   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Penelitian yang diteliti adalah perawat, sedangkan dalam penelitian ini meneliti ketua program studi</li> </ul>                       |
| Obineli, (2013)                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aspek Lingkungan</li> <li>Kepuasan Kerja</li> </ul>  | Terdapat pengaruh yang signifikan antara aspek lingkungan terhadap kepuasan kerja.   | Objek penelitian yang sama pada insititusi pendidikan   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Unit analisis yang diteliti adalah guru, sedangkan penelitian ini meneliti ketua program studi</li> </ul>                             |
| Imran, Fatima, Zaheer, Yousaf, & Batool, (2012) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aspek Lingkungan</li> <li>Kinerja Karyawan Perusahaan</li> </ul>   | Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja                             | Meneliti variabel yang sama   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Objek penelitian pada perusahaan bisnis, sedangkan pada penelitian ini pada organisasi sosial.</li> </ul>                             |
| Andi Awaluddin Anwar (2015)                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gaya Kepemimpinan</li> <li>Iklim Organisasi</li> <li>Aspek Lingkungan</li> <li>Komitmen Organisasi</li> <li>Kepuasan Kerja</li> <li>Kinerja Dosen</li> </ul> | Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen                | - Meneliti tentang gaya kepemimpinan, komitmen dan kepuasan kerja serta kinerja dosen   | - Aspek lingkungan dan iklim organisasi  |

| Peneliti  | Variabel Penelitian   | Hasil Penelitian   | Persamaan Penelitian   | Perbedaan Penelitian (Kebaharuan)  |
|---|---|--|--|--|
| Zhang & Liu, (2010)                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Iklim Organisasi</li> <li>Komitmen Organisasi</li> </ul>   | Iklim organisasi berdampak signifikan terhadap komitmen organisasi                   | Hasil uji statistik menghasilkan pengaruh yang sama  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Objek penelitian pada organisasi bisnis, sedangkan objek penelitian ini adalah organisasi sosial</li> </ul>                           |
| Adenike, (2011)                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Iklim Organisasi</li> <li>Kepuasan Kerja</li> </ul>  | Terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hasil uji statistik menghasilkan pengaruh yang sama.</li> <li>Objek penelitian yang sama pada inslitusi pendidikan</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Unit analisis yang diteliti adalah staf (karyawan perguruan tinggi), sedangkan penelitian ini meneliti ketua program studi</li> </ul> |
| Babu & Kumari, (2013)                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Iklim Organisasi</li> <li>Kinerja</li> </ul>   | Terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja.          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hasil uji statistik menghasilkan pengaruh yang sama.</li> <li>Objek penelitian yang sama pada inslitusi pendidikan</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Unit analisis yang diteliti adalah guru, sedangkan penelitian ini meneliti ketua program studi</li> </ul>                             |
| Butt, Khan, Rasil, & Iqbal (2012)               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aspek Lingkungan</li> <li>Komitmen Organisasi</li> </ul>   | Terdapat pengaruh yang signifikan antara aspek lingkungan terhadap komitmen perawat. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Meneliti variabel yang sama</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Penelitian yang diteliti adalah perawat, sedangkan dalam penelitian ini meneliti ketua program studi</li> </ul>                       |
| Obineli, (2013)                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aspek Lingkungan</li> <li>Kepuasan Kerja</li> </ul>  | Terdapat pengaruh yang signifikan antara aspek lingkungan terhadap kepuasan kerja.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Objek penelitian yang sama pada inslitusi pendidikan</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Unit analisis yang diteliti adalah guru, sedangkan penelitian ini meneliti ketua program studi</li> </ul>                             |
| Imran, Fatima, Zaheer, Yousaf, & Batool, (2012) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aspek Lingkungan</li> <li>Kinerja Karyawan Perusahaan</li> </ul>   | Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Meneliti variabel yang sama</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Objek penelitian pada perusahaan bisnis, sedangkan pada penelitian ini pada organisasi sosial.</li> </ul>                             |
| Andi Awaluddin Anwar (2015)                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gaya Kepemimpinan</li> <li>Iklim Organisasi</li> <li>Aspek Lingkungan</li> <li>Komitmen Organisasi</li> <li>Kepuasan Kerja</li> <li>Kinerja Dosen</li> </ul> | Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meneliti tentang gaya kepemimpinan, komitmen dan kepuasan kerja serta kinerja dosen</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspek lingkungan dan iklim organisasi</li> </ul>  |

**BAB III**  
**KERANGKA KONSEPTUAL**

## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Pemimpin mengarahkan bawahannya untuk melakukan berbagai tindakan berdasarkan aturan yang telah ditetapkan (Cahayani, 2003). Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi untuk mencapai tujuan organisasi, aktif dalam memotivasi pengikut, memberikan pengaruh kuat dalam memperbaiki kelompok (Rivai, 2006). Aspek kepemimpinan turut mempengaruhi interpretasi mengenai perilaku para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok (Svadova & Silke, 2001).

Kepemimpinan dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi individu lainnya (Rivai, 2006). Kepemimpinan menjadi suatu alat, sarana atau proses dalam membujuk seseorang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela. Terdapat beberapa faktor yang dapat menggerakkan yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas dan bujukan (Kirkpatrick & Locke, 1996).

Kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok (Steers, 1985). Implikasi penting yang terkandung di dalamnya

adalah kepemimpinan melibatkan orang lain (bahawan dan pengikut), kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pimpinan dan anggota kelompok secara seimbang karena anggota kelompok bukanlah tanda daya, serta adanya kemampuan menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara menjadi bahagian dari strategi manajer.

Duncan (1972) mencirikan iklim organisasi sebagai keseluruhan faktor-faktor fisik dan sosial yang terdapat dalam sebuah organisasi. Sedangkan menurut Steers (1985), iklim organisasi merupakan lingkungan internal yang mewakili faktor-faktor dalam organisasi yang menciptakan kultur dan lingkungan sosial dimana aktivitas-aktivitas pencapaian tujuan berlangsung. Menurut Rossow (1990) iklim organisasi menunjuk pada karakteristik organisasi secara keseluruhan dan berhubungan dengan perasaan anggota yang bersangkutan.

Setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda, keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian.

Davis & Newstorm (1996) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa beberapa faktor yang berperan dalam mengukur iklim organisasi diantaranya kadar kepercayaan, komunikasi ke atas dan ke bawah,

perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, tanggung jawab, imbalan yang adil, tekanan pekerjaan, kesempatan, pengendalian, struktur dan birokrasi serta keterlibatan pegawai.

Kondisi dan suasana lingkungan kerja yang baik akan dapat tercipta dengan adanya penyusunan organisasi secara baik dan benar (Sarwoto, 1991). Dengan suasana kerja yang kondusif terwujud pada organisasi yang tersusun secara baik. Sedarmayanti (2001) memaparkan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan secara langsung maupun tidak langsung.

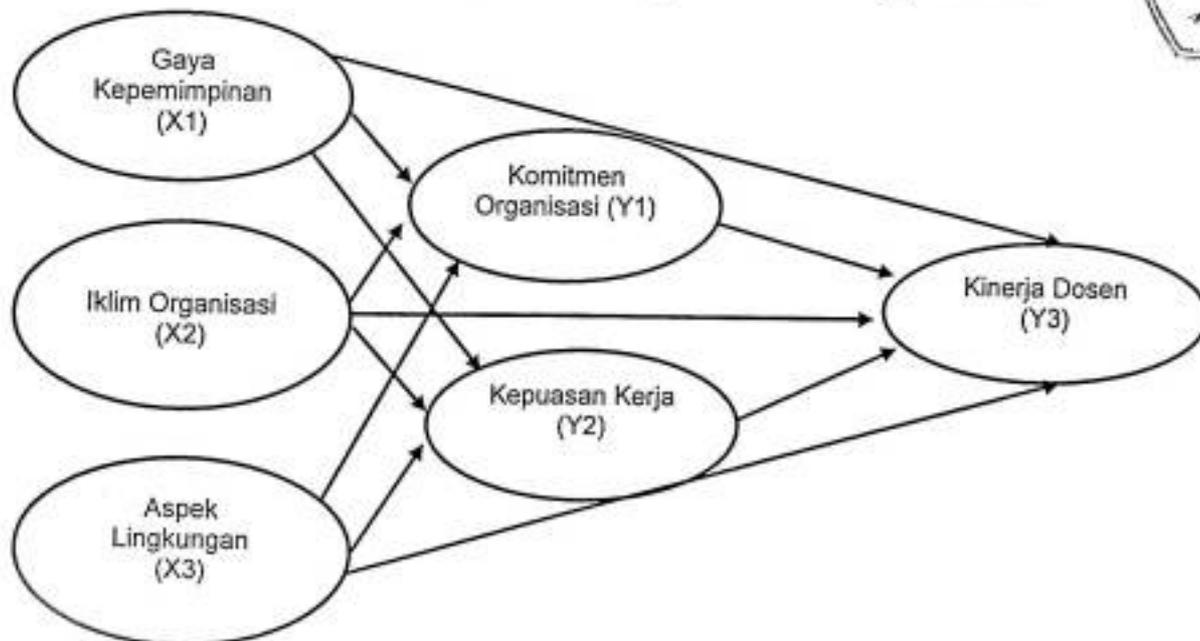
Lingkungan kerja akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Sedarmayanti, 1996). Lingkungan kerja yang buruk menjadi hal yang tidak ekonomis, hal ini disebabkan terjadi pemborosan waktu dan hal-hal lainnya yang berakibat pada hasil kerja yang menurun. Setiap individu maupun kelompok memberikan reaksi dengan sensitifitas yang cukup tinggi terhadap iklim psikologis.

Komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan. Lee (1987) menjelaskan bahwa untuk menggerakkan komitmen pegawai maka pihak manajemen dapat menggunakan beberapa pendekatan diantaranya *understanding employee work value, communication job performance standard, linking performance to reward, providing effective performance evaluations, dan offering support for managers and supervisory.*

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor gaya kepemimpinan (Taruno, et al., 2012), iklim organisasi (Maryadi, 2012) dan aspek lingkungan (Amang, 2011). Susanty (2012) dalam temuannya menegaskan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berbagai kajian empirik yang meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan terhadap komitmen organisasi. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Setyawan, 2005). Lingkungan kerja dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Kurniasari & Halim, 2013). Susanty (2012) dalam temuannya menegaskan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen karyawan.

Kerangka konseptual penelitian digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1. Kerangka Pikir

### 3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan model kerangka konseptual yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis penelitian atau dugaan sementara penelitian ini dimana hubungan antar variabelnya sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi:
  - H1a. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
  - H1b. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
  - H1c. Aspek lingkungan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
2. Gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja:
  - H2a. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
  - H2b. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
  - H2c. Aspek lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen:
  - H3a. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.

- H3b. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.
- H3c. Aspek lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.
4. Komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.
- H4a. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.
- H4b. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.

**BAB IV**  
**METODE PENELITIAN**

## BAB IV METODE PENELITIAN

### 4.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas (*causality relationship*) antara variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi, aspek lingkungan, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja dosen. Pengambilan data dilakukan dengan metode survey dengan memilih sampel secara *purposive sampling* di antara populasi yang ada berdasarkan unit kerja. Unit analisis dalam penelitian ini adalah tenaga edukatif (dosen) yang telah memperoleh sertifikat pendidik dan tunjangan profesi. Hal ini dimaksudkan untuk mendalami apakah gaya kepemimpinan, iklim organisasi, aspek lingkungan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja serta kinerja dosen.

### 4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

#### 1. Lokasi Penelitian

Penelitian akan dilaksanakan di perguruan tinggi swasta di Kota Jakarta dengan pertimbangan perguruan tinggi swasta di Kota Jakarta cukup representatif mewakili perguruan tinggi swasta di Kopertis Wilayah III. Tingkat persaingan perguruan tinggi swasta di Jakarta sangat tinggi dibandingkan daerah lainnya di Indonesia, kondisi tersebut yang menjadi

pertimbangan peneliti untuk mengkaji kinerja dosen pada perguruan tinggi swasta di lingkungan yang kompetitif.

## 2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian diperkirakan selama tiga bulan, akan dimulai setelah proposal penelitian diseminarkan dan dinyatakan diterima.

### 4.3. Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

- 1) Studi Kepustakaan. Pengumpulan data dengan metode ini dengan menelusuri berbagai kajian, jurnal, disertasi dan referensi lainnya yang mendukung dalam penyusunan penelitian.
- 2) Dokumentasi. Merupakan pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan data yang lengkap dan bukan berdasarkan perkiraan. Jenis dokumentasi yang akan digunakan dalam penelitian ini antar lain data masa kerja, pangkat fungsional dan struktural dosen.
- 3) Kuesioner. Teknik pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi pernyataan-pernyataan yang diajukan secara tertulis kepada responden untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan dan informasi yang diperlukan peneliti. Daftar pernyataan dibuat secara berstruktur dengan bentuk pernyataan pilihan ganda (*multiple choice*).

#### 4.4. Populasi dan Sampel

##### 1. Populasi

Populasi penelitian adalah dosen berstatus pegawai negeri sipil yang dipekerjakan (Dpk) dan dosen tetap pada perguruan tinggi swasta di Kota Jakarta dan telah memperoleh sertifikat pendidik dan tunjangan profesi. Jumlah dosen Kopertis Wilayah III yang sudah memperoleh sertifikat dosen profesional khususnya yang tersebar pada perguruan tinggi di Kopertis Wilayah III Jakarta adalah sebanyak 17.829 (dosen tetap) + 961 (dosen PNS Dpk) berjumlah 18.790 orang.

##### 2. Sampel

Keterwakilan populasi oleh sampel dalam penelitian merupakan syarat penting untuk melakukan generalisasi. Mengingat dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*), maka Ferdinand (2002) menyatakan bahwa untuk mendapatkan *goodness of fit* yang baik disarankan ukuran sampel adalah 5 – 10 kali jumlah variabel manifest (indikator) dari keseluruhan variabel laten (Solimun, 2002). Jumlah sampel selanjutnya ditentukan berdasarkan rumus sebagai berikut:

Untuk penyebaran sampel pada masing-masing kategori perguruan tinggi, dilakukan penarikan secara proporsional dengan menggunakan rumus (Umar, 2001) sebagai berikut:

$$n_i = \frac{P_i}{P} \times n$$

Keterangan:

$n_i$  = Jumlah sampel pada kategori perguruan tinggi

$P_i$  = Jumlah populasi di setiap kategori perguruan tinggi

$P$  = Jumlah populasi secara keseluruhan perguruan tinggi

$n$  = Jumlah sampel minimal

Untuk sampel subpopulasi penelitian ini, setelah dilakukan perhitungan maka hasil yang didapat adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1. Distribusi Sampel Penelitian

| Kategori Perguruan Tinggi | Populasi Perguruan Tinggi | Sampel Perguruan Tinggi | Populasi disetiap kategori (orang) |               | Populasi Keseluruhan (orang) |               | N                   |               |
|---------------------------|---------------------------|-------------------------|------------------------------------|---------------|------------------------------|---------------|---------------------|---------------|
|                           |                           |                         | Dosen Tetap Yayasan                | Dosen PNS Dpk | Dosen Tetap Yayasan          | Dosen PNS Dpk | Dosen Tetap Yayasan | Dosen PNS Dpk |
| Universitas               | 49                        | 15                      | 10.370                             | 697           | 17.829                       | 961           | 58                  | 73            |
| Institut                  | 9                         | 2                       | 863                                | 38            | 17.829                       | 961           | 5                   | 4             |
| Sekolah Tinggi            | 152                       | 46                      | 4.205                              | 180           | 17.829                       | 961           | 24                  | 19            |
| Akademi                   | 115                       | 35                      | 2.046                              | 43            | 17.829                       | 961           | 11                  | 4             |
| Politeknik                | 9                         | 2                       | 345                                | 3             | 17.829                       | 961           | 2                   | 0             |
| Jumlah                    | 325                       | 100                     | 17.829                             | 961           | 18.790                       |               | 100                 | 100           |
| Total Responden           |                           |                         |                                    |               |                              |               | 200                 |               |

Sumber: Kopertis Wilayah III, 2015

Adapun kriteria sampel dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

- 1) Dosen tetap dan dosen PNS Dpk yang telah memperoleh sertifikat pendidik dan tunjangan profesi.
- 2) Setiap universitas, institut, sekolah tinggi, akademi, dan politeknik yang memiliki dosen tetap dan dosen PNS Dpk secara bersamaan.
- 3) Dosen yang menjabat sebagai Ketua Program Studi baik di tingkat S1, S2, dan S3.
- 4) Bersedia mengisi kuesioner penelitian.

#### **4.5. Definisi Operasional Variabel**

##### **1. Gaya Kepemimpinan**

Merupakan kepemimpinan yang terdiri dari transaksional dan transformasional, pimpinan menggerakkan dan memotivasi dosen untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya pada institusinya.

##### **2. Iklim Organisasi**

Merupakan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai.

##### **3. Aspek Lingkungan**

Proses yang dialami setiap dosen dalam memahami informasi mengenai lingkungan kerja dengan menggunakan pancaindera.

##### **4. Komitmen Organisasi**

Kondisi psikologis dosen sebagai bentuk hubungannya terhadap organisasi dan dampaknya pada kelangsungan karirnya bersama organisasi.

## 5. Kepuasan Kerja

Perasaan dosen yang berhubungan dengan pekerjaannya dan merupakan reaksi emosional senang atau tidak senang.

## 6. Kinerja Dosen

Merupakan kemampuan dosen dalam memanfaatkan seluruh potensi yang ada pada dirinya maupun yang telah disiapkan oleh lingkungan kerja. Adapun matriks definisi operasional variabel ditunjukkan melalui tabel berikut ini:

Tabel 4.2. Matriks Definisi Operasional Variabel

| Variabel          | Dimensi                                  | Indikator   | Rujukan               | Skala    |
|-------------------|--|---|-----------------------|----------|
| Gaya Kepemimpinan | ▪ <i>Contingent Reward</i>               | ▪ Perilaku pemimpin dalam melakukan proses transaksi pertukaran reward dengan kinerja atau usaha yang harus ditampilkan oleh bawahan untuk mencapai tujuan        | (Avolio & Bass, 1991) | Interval |
|                   | ▪ <i>Management by exception-active</i>  | ▪ Perilaku pemimpin yang membuat peraturan, memantau kinerja bawahan secara aktif dan ketat serta mengambil tindakan korektif sebelum masalah menjadi lebih besar |                       |          |
|                   | ▪ <i>Management by exception passive</i> | ▪ Perilaku pemimpin yang hanya akan melakukan tindakan korektif ketika bawahan melakukan kesalahan atau timbul masalah yang serius                                |                       |          |
|                   | ▪ <i>Attributed charisma</i>             | ▪ Kemampuan pimpinan mengungkapkan visinya, dan membuat bawahan merasa tenang dalam situasi krisis  |                       |          |
|                   | ▪ <i>Intellectual stimulation</i>        | ▪ Tindakan pemimpin untuk meningkatkan kemampuan bawahan dalam memecahkan masalah dengan cara yang lebih kreatif  |                       |          |
|                   | ▪ <i>Individualized consideration</i>    | ▪ Kemampuan pemimpin untuk memberikan perhatian kepada tiap bawahan sesuai dengan kemampuan dan kebutuhannya  |                       |          |

| Variabel            | Dimensi                                       | Indikator  | Rujukan  | Skala    |
|---------------------|---|--|--|----------|
| Iklim Organisasi    | ▪ <i>Role Clarity</i>                         | ▪ Kejelasan peran  | (Furnham & Goodstein, 1997)<br>(Litwin & Stringer, 1968)       | Interval |
|                     | ▪ <i>Respect</i>                              | ▪ Persepsi mengenai hubungan yang lebih dari hanya sekedar hubungan biasa didalam pekerjaan                            |  |          |
|                     | ▪ <i>Communication</i>                        | ▪ Sebagai penghubung dosen dalam meningkatkan produktivitasnya   |  |          |
|                     | ▪ <i>Reward System</i>                        | ▪ Sistem imbalan yang diperbaiki   |  |          |
|                     | ▪ <i>Career Development</i>                   | ▪ Pengembangan karir dosen   |  |          |
| Aspek Lingkungan    | ▪ Lingkungan fisik                            | ▪ Ruang kelas<br>▪ Penerangan kelas<br>▪ Suhu ruangan<br>▪ Peralatan kelas   | (Sedarma yanti, 2001)  | Interval |
|                     | ▪ Lingkungan sosial                           | ▪ Hubungan kerja antar dosen<br>▪ Hubungan dengan pimpinan   |  |          |
| Komitmen Organisasi | ▪ <i>Affective</i>                            | ▪ Keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan dalam suatu organisasi   | (N.J.Allen & Meyer, 1991)                                      | Interval |
|                     | ▪ <i>Normative</i>                            | ▪ Mengukur adanya tekanan internal, hak, dan tanggung jawab moral yang diyakini oleh individu                          |  |          |
|                     | ▪ <i>Continue Organizational Commitment</i>   | ▪ Investasi-investasi yang telah diberikan individu kepada organisasi dan kurangnya alternatif pekerjaan yang tersedia |  |          |
| Kepuasan Kerja      | ▪ Senang pada pekerjaan itu sendiri           | ▪ Senang pada pekerjaan itu sendiri  | (Heszbeg, 1959)  | Interval |
|                     | ▪ Upah dan promosi                            | ▪ Upah dan promosi   |  |          |
|                     | ▪ Rekan kerja                                 | ▪ Rekan kerja  |  |          |
|                     | ▪ Kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian | ▪ Kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian  |  |          |
| Kinerja Dosen       | ▪ <i>Education and teaching</i>               | ▪ Pendidikan dan pengajaran  | (UU Nomor 14 Tahun 2005),<br>(Permendiknas No. 47 Tahun 2009), | Interval |
|                     | ▪ <i>Research and Development</i>             | ▪ Penelitian   |  |          |
|                     | ▪ <i>Community services</i>                   | ▪ Pengabdian kepada masyarakat   |  |          |
|                     | ▪ <i>Others</i>                               | ▪ Kegiatan lain  |  |          |

#### 4.6. Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner yang diadopsi dari berbagai penelitian sebelumnya yang dianggap telah teruji validitasnya. Data tentang karakteristik responden digunakan daftar pertanyaan terstruktur (*kuesioner*) yang bersifat tertutup. Untuk memperoleh jawaban mengenai variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi, aspek lingkungan, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja dosen, maka disusun kuesioner yang bersifat tertutup, dengan lima alternatif jawaban. Data yang diperoleh bersifat ordinal yang kemudian dirubah menjadi skala rasio, sehingga dapat dihitung nilai rata-ratanya berdasarkan jumlah indikator pada masing-masing variabel yang diamati dan jawaban responden dari sejumlah alternatif jawaban yang tersedia.

#### 4.7. Variabel dan Operasional Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat-sifat atau nilai-nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2004). Sedangkan definisi operasional adalah masing-masing variabel indikator yang dimaksudkan untuk menjelaskan variabel konstraknya.

Penelitian ini menggunakan 6 (enam) konstruk yang terdiri dari 3 (tiga) variabel *exogenous* dan 3 (tiga) variabel *endogenous* yang semuanya merupakan variabel latent yang tidak terukur secara langsung, sehingga pengukurannya melalui variabel *observe* dengan skala penilaian

opsi pilihan sangat tidak setuju (bobot 1) sampai dengan sangat setuju (bobot 5). Seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian adalah bersifat persepsi, pendapat, sikap dan pandangan responden terhadap apa yang dirasakan dan dialami dalam aktivitas keseharian dalam melaksanakan tugas sebagai dosen. Adapun variabel dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi variabel eksogen dan endogen.

1. Variabel *Exogenous*. Variabel eksogen digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel yang diidentifikasi dan diduga dapat mempengaruhi *variable endogenous* baik secara langsung maupun tidak langsung. Variabel eksogen terdiri dari :

a) Gaya Kepemimpinan (X1). Terdiri dari dua bagian yakni kepemimpinan transaksional dan transformasional, dengan indikator sebagai berikut:

- *Contingent Reward* (X1.1)
- *Management by exception-active* (X1.2)
- *Management by exception passive* (X1.3)
- *Atributed charisma* (X1.4)
- *Intellectual stimulation* (X1.5)
- *Individualized consideration* (X1.6)

b) Iklim Organisasi (X2). Konstruk ini terdiri dari beberapa *variable observe* sebagai berikut:

- *Role Clarity* (X2.1)
- *Respect* (X2.2)

- *Communication* (X2.3)
  - *Reward System* (X2.4)
  - *Career Development* (X2.5)
- c) Aspek Lingkungan (X3). Konstruk ini terdiri dari beberapa *variable observe* sebagai berikut:
- Lingkungan fisik (X3.1)
  - Lingkungan social (X3.2)
2. Variabel *Endogenous*. Variabel endogen digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel yang diidentifikasi dan diduga dapat dipengaruhi *variable endogenous* baik secara langsung maupun tidak langsung. Variabel endogen terdiri dari:
- a) Komitmen Organisasi (Y1). Konstruk ini terdiri dari *variable observe* sebagai berikut:
- *Affective* (Y1.1)
  - *Normative* (Y1.2)
  - *Continue Organizational Commitment* (Y1.3)
- b) Kepuasan Kerja (Y2). Konstruk ini terdiri dari beberapa *variable observe* sebagai berikut:
- Senang pada pekerjaan itu sendiri (Y2.1)
  - Upah dan promosi (Y2.2)
  - Rekan kerja (Y2.3)
  - Kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian (Y2.4)

c) Kinerja Dosen (Y3). Konstruk ini terdiri dari beberapa *variable observe* sebagai berikut:

- *Education and teaching* (Y3.1)
- *Research and Development* (Y3.2)
- *Community services* (Y3.3)
- *Others* (Y3.4)

#### 4.8. Metode dan Teknik Analisis Data

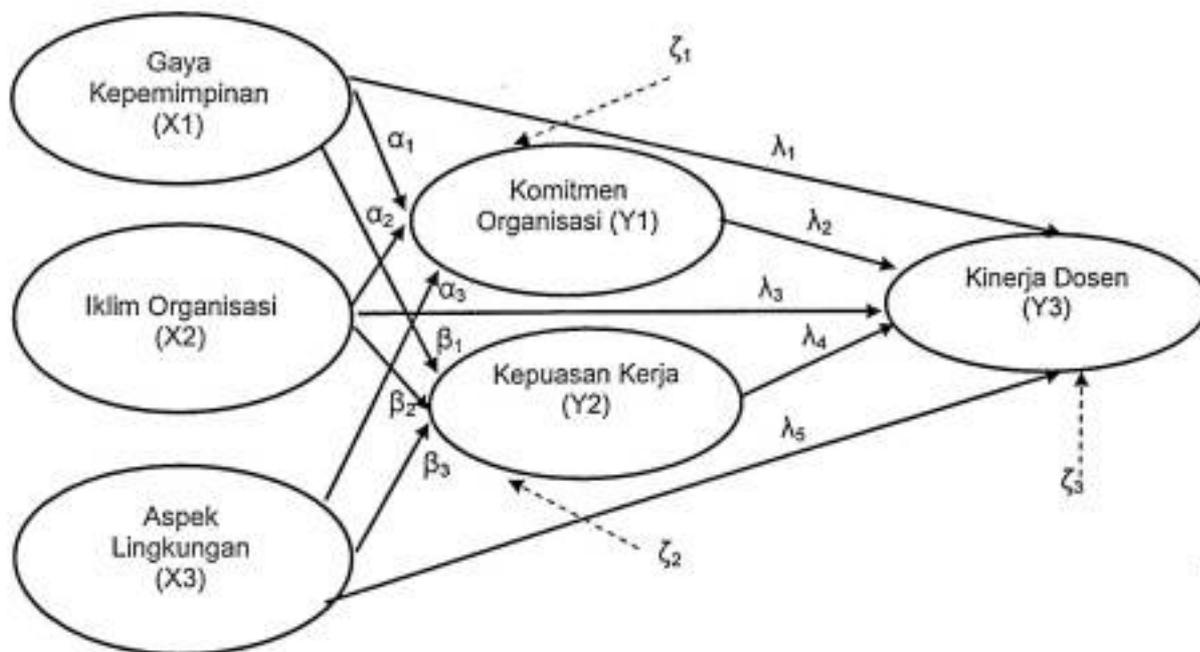
Analisis data dalam penelitian ini dibedakan untuk data kuantitatif. Analisis untuk data kuantitatif yang berupa angka-angka (skor) jawaban responden dari hasil pengukuran melalui kuesioner. Skala pengukuran yang digunakan adalah Skala Likert dengan lima komponen.

Sugiono (2002) menjelaskan bahwa skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang tentang suatu fenomena yang terjadi, dalam melakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang akan diuji, pada setiap jawaban diberi skor. Skala Likert menggunakan lima tingkatan jawaban yang diberi skor, yaitu:

- a) Skor 1 diberikan untuk jawaban sangat tidak setuju
- b) Skor 2 diberikan untuk jawaban tidak setuju
- c) Skor 3 diberikan untuk jawaban ragu-ragu
- d) Skor 4 diberikan untuk jawaban setuju
- e) Skor 5 diberikan untuk jawaban sangat setuju

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Oleh karena itu,

alat analisis yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan bantuan program AMOS. Penggunaan SEM memungkinkan peneliti untuk menguji validitas dan reliabilitas instrument penelitian, mengkonfirmasi ketepatan model sekaligus menguji pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain. SEM dapat menguji secara bersama-sama (Bohlen, dalam Ghozali dan Fuad, 2005): 1. Model struktural hubungan antara konstruk *independent* dan *dependent*; 2. Model *measurement*: hubungan (nilai *loading*) antar indikator dengan konstruk (variabel laten).



Gambar 4.1. Model Struktural

Adapun *reduced form* yang digunakan berdasarkan kerangka konseptual adalah:

$$Y_1 = f(X_1, X_2, X_3) \dots\dots\dots (3.1)$$

$$Y_2 = f(X_1, X_2, X_3, Y_1) \dots\dots\dots (3.2)$$

$$Y_3 = f(X_1, X_2, X_3, Y_1, Y_2) \dots\dots\dots (3.3)$$

Berdasarkan model fungsional antar variabel yang dianalisis dengan menggunakan *model structural* yang mengacu pada model persamaan *reduced form* yang telah diuraikan di atas, maka sistem persamaan simultan dapat dibentuk persamaan-persamaan estimasi sebagai berikut:

$$Y_1 = \alpha_0 X_1^{\alpha_1} X_2^{\alpha_2} X_3^{\alpha_3} e^{\mu_1} \quad (3.1.a)$$

$$Y_2 = \beta_0 X_1^{\beta_1} X_2^{\beta_2} X_3^{\beta_3} Y_1^{\beta_4} e^{\mu_2} \quad (3.2.a)$$

$$Y_3 = \lambda_0 X_1^{\lambda_1} X_2^{\lambda_2} X_3^{\lambda_3} Y_1^{\lambda_4} Y_2^{\lambda_5} e^{\mu_3} \quad (3.3.a)$$

Sehingga,

$$\ln Y_1 = \ln \alpha_0 + \alpha_1 \ln X_1 + \alpha_2 \ln X_2 + \alpha_3 \ln X_3 + \mu_1 \quad (3.1.b)$$

$$Y_2 = \ln \beta_0 + \beta_1 \ln X_1 + \beta_2 \ln X_2 + \beta_3 \ln X_3 + \beta_4 \ln Y_1 + \mu_2 \quad (3.2.b)$$

$$Y_3 = \ln \lambda_0 + \lambda_1 \ln X_1 + \lambda_2 \ln X_2 + \lambda_3 \ln X_3 + \lambda_4 \ln Y_1 + \lambda_5 \ln Y_2 + \mu_3 \quad (3.3.b)$$

Persamaan 3.1.a ke persamaan 3.2.a:

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1(\alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \mu_1) + \beta_2 X_1 + \beta_3 X_2 + \beta_4 X_3 + \mu_2$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 \alpha_0 + \beta_1 \alpha_1 X_1 + \beta_1 \alpha_2 X_2 + \beta_1 \alpha_3 X_3 + \beta_2 X_1 + \beta_3 X_2 + \beta_4 X_3 + \mu_1 + \mu_2$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 \alpha_0 + (\beta_1 \alpha_1 + \beta_2) X_1 + (\beta_1 \alpha_2 + \beta_3) X_2 + (\beta_1 \alpha_3 + \beta_4) X_3 + \beta_1 \mu_1 + \mu_2$$

atau

$$Y_2 = A_0 + A_1 \ln X_1 + A_2 \ln X_2 + A_3 \ln X_3 + \mu_{12} \quad (3.2.c)$$

Dimana:  $A_0 = \beta_0 + \beta_1 \alpha_0$

$$A_1 = \beta_1 \alpha_1 + \beta_2$$

$$A_2 = \beta_1 \alpha_2 + \beta_3$$

$$A_3 = \beta_1 \alpha_3 + \beta_4$$

$$\mu_{12} = \beta_1 \mu_1 + \mu_2$$

$A_1$  = Pengaruh total gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kepuasan ( $Y_2$ )

$A_2$  = Pengaruh total iklim organisasi ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_2$ )

$A_3$  = Pengaruh total aspek lingkungan ( $X_3$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_2$ )

Persamaan 3.1.a dan 3.2.a disubstitusi ke persamaan 3.3.a :

$$Y_3 = \lambda_0 + \lambda_1(\alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \mu_1) + \lambda_2(A_0 + A_1 X_1 + A_2 X_2 + A_3 X_3 + \mu_{12}) + \lambda_3 X_1 + \lambda_4 X_2 + \lambda_5 X_3 + \mu_3$$

$$Y_3 = \lambda_0 + \lambda_1 \alpha_0 + \lambda_2 A_0 + (\lambda_1 \alpha_1 + \lambda_2 A_1 + \lambda_3) X_1 + (\lambda_1 \alpha_2 + \lambda_2 A_2 + \lambda_4) X_2 + (\lambda_1 \alpha_3 + \lambda_2 A_3 + \lambda_5) X_3 + \lambda_1 \mu_1 + \lambda_2 \mu_{12} + \mu_3$$

atau

$$Y_3 = B_0 + B_1 \ln X_1 + B_2 \ln X_2 + B_3 \ln X_3 + \mu_{123} \quad (3.3.c)$$

Dimana:

$$B_0 = \lambda_0 + \lambda_1 \alpha_0 + \lambda_2 A_0$$

$$B_1 = (\lambda_1 \alpha_1 + \lambda_2 A_1 + \lambda_3)$$

$$B_2 = (\lambda_1 \alpha_2 + \lambda_2 A_2 + \lambda_4)$$

$$B_3 = (\lambda_1 \alpha_3 + \lambda_2 A_3 + \lambda_5)$$

$$\mu_{123} = \lambda_1 \mu_1 + \lambda_2 \mu_{12} + \mu_3$$

$B_1$  = Pengaruh total gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja dosen ( $Y_3$ )

$B_2$  = Pengaruh total iklim organisasi (X2) terhadap kinerja dosen (Y3)

$B_3$  = Pengaruh total aspek lingkungan (X3) terhadap kinerja dosen (Y3)

Analisis SEM dibutuhkan dalam rangka menguji suatu rangkaian hubungan saling ketergantungan antar variabel secara simultan. Teknik ini berguna apabila satu variabel dependen menjadi variabel independen dalam hubungan persamaan selanjutnya. *The structural equation modelling* (SEM) dari paket software statistik AMOS digunakan dalam model dan pengujian hipotesis. Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural, dan digunakan untuk menganalisa dan menguji model hipotesis. Langkah-langkah yang dilakukan dalam pengujian SEM diuraikan berikut ini:

1. Pengembangan diagram alur (*path diagram*)

Langkah kedua, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama kemudian digambarkan dalam sebuah path diagram untuk mempermudah melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara konstruk dengan konstruk lainnya sedangkan garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok yaitu:



- a. Konstruk eksogen (*exogenous constructs*), yang dikenal sebagai source variabel atau independent variable yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
  - b. Konstruk endogen (*endogenous constructs*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat 3. berhubungan kausal dengan konstruk endogen.
2. Konversi diagram alur ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran.

Persamaan yang diperoleh dari diagram alur dikonversi ke dalam:

- a. Persamaan struktural (*structural equation*), yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk,
- b. Persamaan spesifik model pengukuran (*measurement model*), dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variabel, dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara latent variabel pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan. Sisi sebelah kiri dari tiap persamaan model yang

diajukan merupakan *observed variable* dan sisi sebelah kanan untuk variabel-variabel *latent variables*.

3. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matrik kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda yang tidak dapat disajikan oleh korelasi.

4. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut of value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

- a.  $X^2$  – Chi-square statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi-square-nya rendah. Semakin kecil  $X^2$

semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut-off value sebesar  $p > 0.05$  atau  $p > 0.10$ .

- b. RMSEA (*the root mean square error of approximation*) yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair, 1995). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model itu berdasarkan *degrees of freedom*.
- c. GFI (*goodness of fit index*), adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah better fit.
- d. AGFI (*adjusted goodness of fit index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.
- e. CMIN/DF, adalah *the minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi-square,  $X^2$  dibagi DF-nya disebut  $X^2$  relatif. Bila nilai  $X^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data.
- f. TLI (*tucker lewis index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *base line model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan

untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0,95$  (Hair et.al., 1997).

Nilai yang mendekati 1 menunjukkan *very good fit*.

- g. CFI (*Comparative fit index*), dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah CFI  $\geq 0,95$ .

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3. Kriteria *Goodness of Fit Index*

| Goodness of Fit Index     | Cut-of Value     |
|---------------------------|------------------|
| X <sup>2</sup> Chi-Square | Diharapkan kecil |
| Significaned Probability  | $\geq 0.05$      |
| RMSEA                     | $\leq 0.08$      |
| GFI                       | $\geq 0.90$      |
| AGFI                      | $\geq 0.90$      |
| CMIN/DF                   | $\geq 2.00$      |
| TLI                       | $\geq 0.95$      |
| CFI                       | $\geq 0.95$      |

Sumber : Solimun (2002 : 80)

## 7. Modifikasi Model

Setelah melakukan penilaian model fit, maka model penelitian diuji untuk menentukan apakah modifikasi model diperlukan karena tidak fitnya hasil yang diperoleh pada tahap keenam. Namun harus diperhatikan, bahwa segala modifikasi (walaupun sangat sedikit), harus berdasarkan teori yang mendukung. Dengan kata lain, modifikasi model seharusnya tidak dilakukan hanya untuk semata-mata untuk mencapai model yang fit.

**BAB V**  
**HASIL PENELITIAN**

**BAB V**  
**HASIL PENELITIAN**

**5.1. Karakteristik Responden**

Hasil dari jawaban dari 200 kuesioner yang disebar terdapat 3 kuesioner yang tidak valid, sehingga sebanyak 197 kuesioner yang layak untuk diuji lebih lanjut. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diperoleh hasil berupa karakteristik responden. Karakteristik responden merupakan gambaran mengenai identitas yang menjelaskan jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan terakhir, lama bekejra, jabatan fungsional, dan pangkat/golongan sebagai berikut.

Tabel 5.1. Hasil karakteristik responden

| Responden berdasarkan | Klasifikasi                  | Responden  |              | Klasifikasi Dosen |     |       |
|-----------------------|------------------------------|------------|--------------|-------------------|-----|-------|
|                       |                              | F          | %            | Tetap             | Dpk | Total |
| Jenis Kelamin         | Laki-laki                    | 113        | 57,36        | 72                | 41  | 113   |
|                       | Perempuan                    | 84         | 42,64        | 48                | 36  | 84    |
|                       | <b>Total</b>                 | <b>197</b> | <b>100,0</b> |                   |     |       |
| Umur (tahun)          | ≤ 30                         | 51         | 25,89        | 28                | 23  | 51    |
|                       | ≥ 31                         | 146        | 74,11        | 77                | 69  | 146   |
|                       | <b>Total</b>                 | <b>197</b> | <b>100,0</b> |                   |     |       |
| Pendidikan Terakhir   | Sarjana                      | 0          | 0            | 0                 | 0   | 0     |
|                       | Magister                     | 102        | 51,78        | 59                | 43  | 102   |
|                       | Doktor                       | 95         | 48,22        | 61                | 34  | 95    |
|                       | <b>Total</b>                 | <b>197</b> | <b>100,0</b> |                   |     |       |
| Lama Bekerja (tahun)  | ≤ 5                          | 39         | 19,80        | 23                | 16  | 39    |
|                       | ≥ 6                          | 158        | 80,20        | 95                | 63  | 158   |
|                       | <b>Total</b>                 | <b>197</b> | <b>100,0</b> |                   |     |       |
| Jabatan Fungsional    | Asisten Ahli                 | 6          | 3,05         | 6                 | 0   | 6     |
|                       | Lektor                       | 65         | 32,99        | 51                | 14  | 65    |
|                       | Lektor Kepala                | 97         | 49,24        | 66                | 31  | 97    |
|                       | Guru Besar                   | 29         | 14,72        | 8                 | 21  | 29    |
|                       | <b>Total</b>                 | <b>197</b> | <b>100,0</b> |                   |     |       |
| Pangkat Golongan      | III/a; III/b; III/c; III/d   | 54         | 27,41        | 38                | 16  | 54    |
|                       | IV/a, IV/b, IV/c, IV/d, IV/e | 143        | 72,59        | 75                | 68  | 143   |
|                       | <b>Total</b>                 | <b>197</b> | <b>100,0</b> |                   |     |       |

Sumber: Data primer (diolah), 2015

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki lebih dominan dibandingkan dengan perempuan, dengan rincian jumlah laki-laki sebanyak 57,36% sedangkan jumlah perempuan sebanyak 42,64%. Pada umur responden, terlihat bahwa umur dosen yang lebih dari 31 tahun mayoritas berpartisipasi dalam penelitian ini, dengan rincian umur dosen antara 30 tahun atau kurang dari 30 tahun sebanyak 25,89% sedangkan umur dosen antara 31 tahun atau lebih sebanyak 74,11%. Tingkat pendidikan strata dua (S2) lebih banyak dibandingkan dengan dosen dengan tingkat pendidikan doktor (S3) dengan masa kerja lebih dari 6 (enam) tahun, dengan rincian tingkat pendidikan magister (S2) sebanyak 51,78% sedangkan tingkat pendidikan doktoral sebanyak 48,22%.

Masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 19,80% sedangkan masa kerja lebih dari 6 tahun sebanyak 80,20%. Dosen dengan jabatan fungsional lektor kepala lebih banyak berpartisipasi demikian pula dengan dosen berpangkat golongan IV, dengan rincian jabatan asisten ahli sebanyak 3,05%, jabatan lektor sebanyak 32,99%, jabatan lektor kepala sebanyak 49,24%, dan guru besar sebanyak 14,72%. Responden dengan golongan III sebanyak 27,41%, sedangkan responden golongan IV sebanyak 72,59%.

## **5.2. Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

Hasil analisis statistik deskriptif bertujuan untuk menggambarkan sebaran dari hasil penyebaran kuesioner mengenai variabel penelitian

khususnya pada seluruh indikator. Hasil analisis ini bertujuan untuk menjelaskan persepsi responden (dosen tetap yayasan maupun dosen Dpk) terhadap variabel dalam penelitian ini. Variabel tersebut antara lain gaya kepemimpinan, iklim organisasi, aspek lingkungan, komitmen organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja dosen.

Variabel gaya kepemimpinan terdiri dari dimensi *contingent reward*, *management by exception-active*, *management by exception passive*, *atributed charisma*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Variabel iklim organisasi terdiri dari dimensi *role clarity*, *respect*, *communication*, *reward system* dan *career development*. Variabel aspek lingkungan terdiri dari dimensi lingkungan fisik dan sosial.

Variabel komitmen organisasi terdiri dari dimensi *affective*, *normative* dan *continue organizational commitment*. Pada variabel kepuasan kerja terdiri dari dimensi senang pada pekerjaan itu sendiri, upah dan promosi, rekan kerja, dan kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian. Variabel kinerja dosen terdiri dari dimensi *education and teaching*, *research and development*, *community services* dan *others*.

### **1) Variabel Gaya Kepemimpinan**

Mengenai hasil yang diperoleh dari analisis deskriptif secara keseluruhan untuk variabel gaya kepemimpinan pada perguruan tinggi swasta di Jakarta yang terdiri dari *contingent reward*, *management by exception-active*, *management by exception passive*, *atributed charisma*,

*intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* yang diuraikan pada tabel berikut.

Tabel 5.2. Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan

| Indikator                       | Skor Jawaban Responden |   |    |     |    |      |     |      |    |      | Mean |
|---------------------------------|------------------------|---|----|-----|----|------|-----|------|----|------|------|
|                                 | 1                      |   | 2  |     | 3  |      | 4   |      | 5  |      |      |
|                                 | F                      | % | F  | %   | F  | %    | F   | %    | F  | %    |      |
| X1.1.1                          | 0                      | 0 | 9  | 4,6 | 54 | 27,4 | 81  | 41,1 | 53 | 26,9 | 3,90 |
| X1.1.2                          | 0                      | 0 | 8  | 4,1 | 55 | 27,9 | 81  | 41,1 | 53 | 26,9 | 3,91 |
| X1.2.1                          | 0                      | 0 | 4  | 2,0 | 45 | 22,8 | 115 | 58,4 | 33 | 16,8 | 3,89 |
| X1.2.2                          | 0                      | 0 | 6  | 3,0 | 58 | 29,4 | 78  | 39,6 | 55 | 27,9 | 3,92 |
| X1.3.1                          | 0                      | 0 | 8  | 4,1 | 53 | 26,9 | 78  | 39,6 | 58 | 29,4 | 3,94 |
| X1.3.2                          | 0                      | 0 | 4  | 2,0 | 46 | 23,4 | 112 | 56,9 | 35 | 17,8 | 3,90 |
| X1.4.1                          | 0                      | 0 | 11 | 5,6 | 57 | 28,9 | 77  | 39,1 | 52 | 26,4 | 3,86 |
| X1.4.2                          | 0                      | 0 | 16 | 8,1 | 54 | 27,4 | 69  | 35,0 | 58 | 29,4 | 3,85 |
| X1.5.1                          | 0                      | 0 | 5  | 2,5 | 37 | 18,8 | 125 | 63,5 | 30 | 15,2 | 3,91 |
| X1.5.2                          | 0                      | 0 | 1  | 0,5 | 45 | 22,8 | 94  | 47,7 | 57 | 28,9 | 4,05 |
| X1.6.1                          | 0                      | 0 | 2  | 1,0 | 44 | 22,3 | 85  | 43,1 | 66 | 33,5 | 4,09 |
| X1.6.2                          | 0                      | 0 | 4  | 2,0 | 30 | 15,2 | 125 | 63,5 | 38 | 19,3 | 4,00 |
| Mean Variabel Gaya Kepemimpinan |                        |   |    |     |    |      |     |      |    |      | 3,94 |

Sumber: Data primer (diolah), 2015

Keterangan: 1 = Sangat tidak setuju      4 = Setuju      3 = ragu-ragu  
2 = Tidak Setuju      5 = Sangat Setuju

Pada Tabel 5.2 menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel gaya kepemimpinan dengan capaian rata-rata 3,94, bahwa gaya kepemimpinan pada perguruan tinggi swasta di Jakarta sesuai dengan tugas dan fungsinya. Indikator yang dominan membentuk variabel gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah dimensi *individualized consideration* (keteladanan dan integritas tinggi) nilai *mean* tertinggi sebesar 4,09, sedangkan dimensi yang dianggap paling rendah yaitu *attributed charisma* (bijaksana dan menyenangkan serta bersikap adil) nilai *mean* terendah sebesar 3,85.

Indikator yang paling dominan yaitu *individualized consideration* dengan tanggapan responden penilaian pernyataan pertama pada indikator *individualized consideration* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya jawaban setuju yaitu 43,1%. Hal tersebut dimaknai bahwa pemimpin yang dapat diteladani dinilai baik oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 33,5%, terdapat 22,3% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 1,0%.

Pada pernyataan kedua indikator *individualized consideration* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase yaitu 63,5%. Hal tersebut dimaknai bahwa pemimpin yang memiliki integritas tinggi dinilai baik oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 19,3%, terdapat 15,2% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 2,0%.

Indikator dengan nilai mean tertinggi kedua yaitu *intellectual stimulation* dengan tanggapan responden penilaian pernyataan pertama pada indikator *intellectual stimulation* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya jawaban setuju yaitu 63,5%. Hal tersebut dimaknai bahwa pemimpin yang memberikan saran inovatif dinilai baik oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 15,2%,

terdapat 18,8% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 2,5%.

Pada pernyataan kedua indikator *intellectual stimulation* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase yaitu 47,7%. Hal tersebut dimaknai bahwa pemimpin yang memiliki kreativitas dinilai baik oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 28,9%, terdapat 22,8% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 0,5%.

Indikator dengan nilai mean tertinggi ketiga yaitu *management by exception passive* dengan tanggapan responden penilaian pernyataan pertama pada indikator *management by exception passive* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya jawaban setuju yaitu 39,6%. Hal tersebut dimaknai bahwa pemimpin yang memberikan kepercayaan dinilai baik oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 29,4%, terdapat 26,9% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 4,1%.

Pada pernyataan kedua indikator *management by exception-passive* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase yaitu 56,9%. Hal tersebut dimaknai bahwa pemimpin yang memberikan kesempatan kepada bawahannya dinilai baik oleh dosen pada perguruan tinggi swasta

di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 17,8%, terdapat 23,4% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 2,0%.

Indikator dengan nilai mean tertinggi keempat yaitu *contingent reward*, pada hasil penilaian pernyataan pertama pada indikator *contingent reward* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase yaitu 41,1%. Hal tersebut dimaknai bahwa memberikan *reward* dalam bentuk material dan non material dinilai baik oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 26,9%, terdapat 27,4% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 4,6%.

Pada pernyataan kedua indikator *contingent reward* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase yaitu 41,1%. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 26,9%, terdapat 27,9% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 4,1%. Penilaian indikator *contingent reward* menjelaskan bahwa pemimpin yang memberikan *reward* kepada dosen berdasarkan kinerjanya merupakan tindakan yang dinilai positif oleh mayoritas responden (dosen tetap yayasan maupun dosen Dpk).

Indikator dengan nilai mean tertinggi kelima yaitu *management by exception-active* dengan tanggapan responden penilaian pernyataan

pertama pada indikator *management by exception-active* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya jawaban setuju yaitu 58,4%. Hal tersebut dimaknai bahwa pengawasan yang dilakukan pemimpin dalam hal pelaksanaan tugas dan mengarahkan perhatiannya dinilai baik oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 16,8%, terdapat 22,8% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 2,0%.

Pada pernyataan kedua indikator *management by exception-active* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase yaitu 39,6%. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 27,9%, terdapat 29,4% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 3,0%.

Indikator dengan nilai mean tertinggi keenam yaitu *attributed charisma* dengan tanggapan responden penilaian pernyataan pertama pada indikator *attributed charisma* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya jawaban setuju yaitu 39,1%. Hal tersebut dimaknai bahwa pemimpin yang bijaksana dan menyenangkan dinilai baik oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 26,4%, terdapat 28,9% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 5,6%.

Pada pernyataan kedua indikator *attributed charisma* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase yaitu 35,0%. Hal tersebut dimaknai bahwa pemimpin yang bersikap adil dinilai baik oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 29,4%, terdapat 27,4% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 8,1%.

## 2) Variabel Iklim Organisasi

Mengenai hasil yang diperoleh dari analisis deskriptif secara keseluruhan untuk variabel iklim organisasi pada perguruan tinggi swasta di Jakarta yang terdiri dari *role clarity*, *respect*, *communication*, *reward system* dan *career development*. Persepsi responden tentang iklim organisasi dapat dilihat pada tabel berikut.



Tabel 5.3. Frekuensi Variabel Iklim Organisasi

| Indikator                             | Skor Jawaban Responden |     |    |     |    |      |    |      |    |      | Mean        |
|---------------------------------------|------------------------|-----|----|-----|----|------|----|------|----|------|-------------|
|                                       | 1                      |     | 2  |     | 3  |      | 4  |      | 5  |      |             |
|                                       | F                      | %   | F  | %   | F  | %    | F  | %    | F  | %    |             |
| X2.1.1                                | 0                      | 0   | 7  | 3,6 | 45 | 22,8 | 89 | 45,2 | 56 | 28,4 | 3,98        |
| X2.1.2                                | 0                      | 0   | 7  | 3,6 | 48 | 24,4 | 83 | 42,1 | 59 | 29,9 | 3,98        |
| X2.2.1                                | 0                      | 0   | 7  | 3,6 | 54 | 27,4 | 82 | 41,6 | 54 | 27,4 | 3,92        |
| X2.2.2                                | 0                      | 0   | 7  | 3,6 | 54 | 27,4 | 71 | 36,0 | 65 | 33,0 | 3,98        |
| X2.3.1                                | 0                      | 0   | 1  | 0,5 | 9  | 4,6  | 56 | 28,4 | 75 | 38,1 | 3,89        |
| X2.3.2                                | 0                      | 0   | 3  | 1,5 | 41 | 20,8 | 92 | 46,7 | 61 | 31,0 | 4,07        |
| X2.4.1                                | 0                      | 0   | 6  | 3,0 | 49 | 24,9 | 84 | 42,6 | 58 | 29,4 | 3,98        |
| X2.4.2                                | 0                      | 0   | 16 | 8,1 | 50 | 25,4 | 63 | 32,0 | 68 | 34,5 | 3,92        |
| X2.5.1                                | 2                      | 1,0 | 17 | 8,6 | 48 | 24,4 | 77 | 39,1 | 53 | 26,9 | 3,82        |
| X2.5.2                                | 0                      | 0   | 16 | 8,1 | 49 | 24,9 | 74 | 37,6 | 58 | 29,4 | 3,88        |
| <b>Mean Variabel Iklim Organisasi</b> |                        |     |    |     |    |      |    |      |    |      | <b>3,94</b> |

Sumber: Data primer (diolah), 2015

Keterangan: 1 = Sangat tidak setuju  
2 = Tidak Setuju

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

3 = ragu-ragu

Pada Tabel 5.3 menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel iklim organisasi dengan capaian rata-rata 3,94, bahwa iklim organisasi telah sesuai dengan harapan. Indikator yang dominan membentuk variabel iklim organisasi dalam penelitian ini adalah dimensi *communication* (aktif mengikuti berbagai pelatihan dan aktif mengikuti berbagai seminar) nilai *mean* tertinggi sebesar 4,07, sedangkan dimensi dianggap kurang penting yaitu *career development* (memfasilitasi dosen dan memudahkan administrasi) dengan nilai *mean* terendah yaitu 3,82.

Tanggapan responden penilaian pernyataan pertama pada indikator *role clarity* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya jawaban setuju yaitu 45,2%. Hal tersebut dimaknai bahwa prosedur tentang pendidikan dan pembelajaran dinilai baik oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 28,4%, terdapat 22,8% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 3,6%.

Pada pernyataan kedua indikator *role clarity* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase yaitu 42,1%. Hal tersebut dimaknai bahwa prosedur tentang penelitian dan pengabdian masyarakat dinilai baik oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 29,9%, terdapat 24,4% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 3,6%.

Tanggapan responden penilaian pernyataan pertama pada indikator *respect* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya jawaban setuju yaitu 41,6%. Hal tersebut dimaknai bahwa prosedur tentang mengajar menjadi bagian terpenting dinilai baik oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 27,4%, terdapat 27,4% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 3,6%.

Pada pernyataan kedua indikator *respect* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase yaitu 36,0%. Hal tersebut dimaknai bahwa kegiatan penelitian dapat mengembangkan kepribadian dinilai baik oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 33,0%, terdapat 27,4% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 3,6%.

Tanggapan responden penilaian pernyataan pertama pada indikator *communication* menunjukkan bahwa responden menilai sangat penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya jawaban sangat setuju yaitu 38,1%. Hal tersebut dimaknai bahwa aktif mengikuti berbagai pelatihan dinilai baik oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab setuju sebanyak 28,4%, terdapat 4,6% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 0,5%.

Pada pernyataan kedua indikator *communication* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase yaitu 46,7%. Hal tersebut dimaknai bahwa aktif mengikuti berbagai seminar dinilai baik oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 31,0%, terdapat 20,8% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 1,5%.

Tanggapan responden penilaian pernyataan pertama pada indikator *reward system* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya jawaban setuju yaitu 42,6%. Hal tersebut dimaknai bahwa imbalan yang adil dinilai baik oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 29,4%, terdapat 24,9% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 3,0%.

Pada pernyataan kedua indikator *reward system* menunjukkan bahwa responden menilai sangat penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase jawaban sangat setuju yaitu 34,5%. Hal tersebut dimaknai bahwa imbalan berdasarkan azas layak dan wajar dinilai baik oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab setuju sebanyak 32,0%, terdapat 25,4% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 8,1%.

Tanggapan responden penilaian pernyataan pertama pada indikator *career development* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya jawaban setuju yaitu 39,1%. Hal tersebut dimaknai bahwa memfasilitasi dosen dinilai baik oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 26,9%, terdapat 24,4% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 8,6%.

Pada pernyataan kedua indikator *career development* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase yaitu 37,6%. Hal tersebut dimaknai bahwa memudahkan administrasi dinilai baik oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 29,4%, terdapat 24,9% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 8,1%.

### 3) Variabel Aspek Lingkungan

Aspek lingkungan adalah proses yang dialami setiap dosen tetap yayasan maupun dosen Dpk dalam memahami informasi mengenai lingkungan kerja dengan menggunakan pancaindera. Mengenai hasil yang diperoleh dari analisis deskriptif secara keseluruhan untuk variabel aspek lingkungan pada perguruan tinggi swasta di Jakarta yang terdiri dari lingkungan fisik dan lingkungan sosial. Persepsi responden tentang aspek lingkungan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.4. Frekuensi Variabel Aspek Lingkungan

| Indikator                             | Skor Jawaban Responden |     |    |      |    |      |    |      |    |      | Mean        |
|---------------------------------------|------------------------|-----|----|------|----|------|----|------|----|------|-------------|
|                                       | 1                      |     | 2  |      | 3  |      | 4  |      | 5  |      |             |
|                                       | F                      | %   | F  | %    | F  | %    | F  | %    | F  | %    |             |
| X3.1.1                                | 0                      | 0   | 9  | 4,6  | 48 | 24,4 | 86 | 43,7 | 54 | 27,4 | 3,93        |
| X3.1.2                                | 0                      | 0   | 20 | 10,2 | 46 | 23,4 | 72 | 36,5 | 59 | 29,9 | 3,86        |
| X3.2.1                                | 3                      | 1,5 | 24 | 12,2 | 48 | 24,4 | 60 | 30,5 | 62 | 31,5 | 3,78        |
| X3.2.2                                | 5                      | 2,5 | 20 | 10,2 | 54 | 27,4 | 59 | 29,9 | 59 | 29,9 | 3,74        |
| <b>Mean Variabel Aspek Lingkungan</b> |                        |     |    |      |    |      |    |      |    |      | <b>3,83</b> |

Sumber: Data primer (diolah), 2015

Keterangan: 1 = Sangat tidak setuju      4 = Setuju      3 = ragu-ragu  
 2 = Tidak Setuju      5 = Sangat Setuju

Pada Tabel 5.4 menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel aspek lingkungan dengan capaian rata-rata 3,83, bahwa aspek lingkungan telah sesuai dengan harapan. Indikator yang dominan membentuk variabel aspek lingkungan dalam penelitian ini adalah dimensi lingkungan fisik (ruang kelas yang memadai dan suhu ruangan serta kelengkapan alat peraga) nilai *mean* tertinggi sebesar 3,93, sedangkan dimensi yang dianggap kurang penting yaitu lingkungan sosial (hubungan kerja antar dosen dan dosen dan pimpinan menjaga komitmen) dengan nilai *mean* terendah sebesar 3,74.

Tanggapan responden penilaian pernyataan pertama pada indikator lingkungan fisik menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya jawaban setuju yaitu 43,7%. Hal tersebut dimaknai bahwa ruang kelas yang memadai dinilai baik oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 27,4%, terdapat 24,4% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 4,6%.

Pada pernyataan kedua indikator lingkungan fisik menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase yaitu 36,5%. Hal tersebut dimaknai bahwa suhu ruangan serta kelengkapan alat peraga dinilai baik oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 29,9%, terdapat 23,4% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 10,2%.

Tanggapan responden penilaian pernyataan pertama pada indikator lingkungan sosial menunjukkan bahwa responden menilai sangat penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya jawaban sangat setuju yaitu 31,5%. Hal tersebut dimaknai bahwa hubungan kerja antar dosen dinilai baik oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab setuju sebanyak 30,5%, terdapat 24,4% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 12,2% dan 1,5% yang sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kedua indikator lingkungan fisik menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase yaitu 29,9%. Hal tersebut dimaknai bahwa dosen dan pimpinan menjaga komitmen dinilai baik oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 29,9%, terdapat 27,4% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 10,2% dan 2,5% sangat tidak setuju.

#### 4) Variabel Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah kondisi psikologis dosen sebagai bentuk hubungannya terhadap organisasi dan dampaknya pada kelangsungan karirnya bersama organisasi. Mengenai hasil yang diperoleh dari analisis deskriptif secara keseluruhan variabel komitmen organisasi pada perguruan tinggi swasta di Jakarta yang terdiri dari *affective*, *normative*, dan *continue organizational commitment*. Persepsi responden tentang komitmen organisasi dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.5. Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi

| Indikator                                | Skor Jawaban Responden |      |    |      |    |      |    |      |    |      | Mean        |
|--|------------------------|------|----|------|----|------|----|------|----|------|-------------|
|  | 1                      |      | 2  |      | 3  |      | 4  |      | 5  |      |             |
|  | F                      | %    | F  | %    | F  | %    | F  | %    | F  | %    |             |
| Y1.1.1                                   | 22                     | 11,2 | 52 | 26,4 | 40 | 20,3 | 36 | 18,3 | 47 | 23,9 | 3,17        |
| Y1.1.2                                   | 33                     | 16,8 | 55 | 27,9 | 31 | 15,7 | 34 | 17,3 | 44 | 22,3 | 3,00        |
| Y1.2.1                                   | 35                     | 17,8 | 51 | 25,9 | 20 | 10,2 | 41 | 20,8 | 50 | 25,4 | 3,10        |
| Y1.2.2                                   | 34                     | 17,3 | 45 | 22,8 | 31 | 15,7 | 31 | 15,7 | 56 | 28,4 | 3,15        |
| Y1.3.1                                   | 0                      | 0    | 16 | 8,1  | 36 | 18,3 | 78 | 39,6 | 67 | 34,0 | 3,99        |
| Y1.3.2                                   | 4                      | 2,0  | 21 | 10,7 | 36 | 18,3 | 66 | 33,5 | 70 | 35,5 | 3,89        |
| <b>Mean Variabel Komitmen Organisasi</b> |                        |      |    |      |    |      |    |      |    |      | <b>3,38</b> |

Sumber: Data primer (diolah), 2015

Keterangan: 1 = Sangat tidak setuju      4 = Setuju      3 = ragu-ragu  
2 = Tidak Setuju      5 = Sangat Setuju

Merujuk pada hasil frekuensi jawaban responden Tabel 5.5 menunjukkan variabel komitmen organisasi dengan capaian rata-rata sebesar 3,38. Persepsi mayoritas responden setuju mengenai *continue organizational commitment* (memberikan kontribusi positif dan meluangkan waktu, tenaga demi institusi) dengan nilai *mean* sebesar 3,99, indikator tersebut juga sebagai dimensi yang sangat penting dalam komitmen organisasi pada perguruan tinggi swasta, sedangkan dimensi

dianggap kurang penting yaitu *affective* (menyatu dengan institusi dan aktif dalam berbagai kegiatan), dengan nilai *mean* terendah sebesar 3,00.

Tanggapan responden penilaian pernyataan pertama pada indikator *affective* menunjukkan bahwa responden menilai kurang penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya jawaban tidak setuju yaitu 26,4%. Hal tersebut dimaknai bahwa menyatu dengan institusi dinilai belum efektif oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 23,9%, setuju sebanyak 18,3%, terdapat 20,3% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 11,2%.

Pada pernyataan kedua indikator *affective* menunjukkan bahwa responden menilai kurang penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase jawaban tidak setuju yaitu 27,9%. Hal tersebut dimaknai bahwa dalam berbagai kegiatan dinilai belum efektif oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 22,3%, jawaban setuju sebanyak 17,3%, terdapat 15,7% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 16,8%.

Tanggapan responden penilaian pernyataan pertama pada indikator *normative* menunjukkan bahwa responden menilai kurang penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya jawaban tidak setuju yaitu 25,9%. Hal tersebut dimaknai bahwa tuntutan untuk lebih profesional dinilai belum baik oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di

Jakarta. Responden menjawab setuju sebanyak 20,8% dan jawaban sangat setuju sebanyak 25,4%, terdapat 10,2% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 17,8%.

Pada pernyataan kedua indikator *normative* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase jawaban sangat setuju yaitu 28,4%. Hal tersebut dimaknai bahwa bertanggung jawab penuh dinilai baik oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab setuju sebanyak 15,7%, terdapat 15,7% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 22,8% serta terdapat 17,3% yang menjawab sangat tidak setuju.

Tanggapan responden penilaian pernyataan pertama pada indikator *continue organizational commitment* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya jawaban setuju yaitu 39,6%. Hal tersebut dimaknai bahwa dengan memberikan kontribusi positif dinilai baik oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 34,0%, terdapat 18,3% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 8,1%.

Pada pernyataan kedua indikator *continue organizational commitment* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase jawaban

sangat setuju yaitu 35,5%. Hal tersebut dimaknai bahwa meluangkan waktu, tenaga demi institusi dinilai baik oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab setuju sebanyak 33,5%, terdapat 18,3% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 10,7% serta terdapat 2,0% yang menjawab sangat tidak setuju.

### 5) Variabel Kepuasan Kerja

Mengenai hasil yang diperoleh dari analisis deskriptif secara keseluruhan untuk variabel kepuasan kerja pada perguruan tinggi swasta di Jakarta yang terdiri dari senang pada pekerjaan itu sendiri, upah dan promosi, rekan kerja, dan kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian. Persepsi responden tentang kepuasan kerja dilihat pada tabel berikut.



Tabel 5.6. Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja

| Indikator                           | Skor Jawaban Responden |     |    |      |    |      |    |      |    |      | Mean        |
|-------------------------------------|------------------------|-----|----|------|----|------|----|------|----|------|-------------|
|                                     | 1                      |     | 2  |      | 3  |      | 4  |      | 5  |      |             |
|                                     | F                      | %   | F  | %    | F  | %    | F  | %    | F  | %    |             |
| Y2.1.1                              | 4                      | 2,0 | 19 | 9,6  | 29 | 14,7 | 70 | 35,5 | 75 | 38,1 | 3,97        |
| Y2.1.2                              | 1                      | 0,5 | 14 | 7,1  | 46 | 23,4 | 63 | 32,0 | 73 | 37,1 | 3,97        |
| Y2.2.1                              | 3                      | 1,5 | 14 | 7,1  | 52 | 26,4 | 59 | 29,9 | 69 | 35,0 | 3,89        |
| Y1.2.2                              | 7                      | 3,6 | 11 | 5,6  | 44 | 22,3 | 70 | 35,5 | 65 | 33,0 | 3,88        |
| Y2.3.1                              | 4                      | 2,0 | 18 | 9,1  | 36 | 18,3 | 68 | 34,5 | 71 | 36,0 | 3,93        |
| Y2.3.2                              | 1                      | 0,5 | 21 | 10,7 | 51 | 25,9 | 70 | 35,5 | 54 | 27,4 | 3,78        |
| Y2.4.1                              | 2                      | 1,0 | 11 | 5,6  | 42 | 21,3 | 82 | 41,6 | 60 | 30,5 | 3,94        |
| Y2.4.2                              | 4                      | 2,0 | 9  | 4,6  | 32 | 16,2 | 87 | 44,2 | 65 | 33,0 | 4,01        |
| <b>Mean Variabel Kepuasan Kerja</b> |                        |     |    |      |    |      |    |      |    |      | <b>3,92</b> |

Sumber: Data primer (diolah), 2015

Keterangan: 1 = Sangat tidak setuju  
2 = Tidak Setuju

4 = Setuju

3 = ragu-ragu

5 = Sangat Setuju

Merujuk pada hasil frekuensi jawaban responden Tabel 5.6 menunjukkan variabel kepuasan kerja dengan capaian skor rata-rata

sebesar 3,92. Persepsi mayoritas responden setuju mengenai kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian (sesuai dengan cita-cita dan mengaktualisasikan kepribadian) dengan nilai *mean* tertinggi sebesar 4,01, indikator tersebut juga sebagai dimensi yang sangat penting dalam mewujudkan kepuasan kerja dosen pada perguruan tinggi swasta, sedangkan dimensi yang dianggap kurang penting yaitu rekan kerja (bangga dapat bekerja sama dan puas dengan hasil kerjasama) dengan nilai *mean* sebesar 3,78 sebagai nilai terendah.

Tanggapan responden penilaian pernyataan pertama pada indikator senang pada pekerjaan itu sendiri menunjukkan bahwa responden menilai sangat penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya jawaban sangat setuju yaitu 38,1%. Hal tersebut dimaknai bahwa perasaan bahagia bekerja sebagai dosen dinilai efektif oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab setuju sebanyak 35,5%, terdapat 14,7% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 9,6%, serta sebanyak 2,0% yang menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kedua indikator senang pada pekerjaan itu sendiri menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase jawaban sangat setuju yaitu 37,1%. Hal tersebut dimaknai bahwa perasaan puas pada pencapaian dinilai efektif oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab setuju sebanyak 32,0%, terdapat 23,4% responden

merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 7,1% serta sebanyak 0,5% yang menjawab sangat tidak setuju.

Penilaian pernyataan pertama pada indikator upah dan promosi menunjukkan bahwa responden menilai sangat penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya jawaban sangat setuju yaitu 35,0%. Hal tersebut dimaknai bahwa dosen merasa puas dengan berbagai insentif dinilai efektif oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab setuju sebanyak 29,9%, terdapat 26,4% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 7,1%, serta sebanyak 1,5% yang menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kedua indikator upah dan promosi menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase jawaban setuju yaitu 35,5%. Hal tersebut dimaknai bahwa dosen merasa puas jika dipromosikan dinilai efektif oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 33,0%, terdapat 22,3% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 5,6% serta sebanyak 3,6% yang menjawab sangat tidak setuju.

Penilaian pernyataan pertama pada indikator rekan kerja menunjukkan bahwa responden menilai sangat penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya jawaban sangat setuju yaitu 36,0%. Hal tersebut dimaknai bahwa dosen merasa bangga dapat bekerja

sama dinilai efektif oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab setuju sebanyak 34,5%, terdapat 18,3% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 9,1%, serta sebanyak 2,0% yang menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kedua indikator rekan kerja menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase jawaban setuju yaitu 35,5%. Hal tersebut dimaknai bahwa dosen merasa puas dengan hasil kerjasama dinilai efektif oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 27,4%, terdapat 25,9% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 10,7% serta sebanyak 0,5% yang menjawab sangat tidak setuju.

Penilaian pernyataan pertama pada indikator kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya jawaban setuju yaitu 41,6%. Hal tersebut dimaknai bahwa pekerjaan sebagai dosen telah sejalan dengan cita-cita dinilai efektif oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 30,5%, terdapat 21,3% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 5,6%, serta sebanyak 1,0% yang menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kedua indikator kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi

tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase jawaban setuju yaitu 44,2%. Hal tersebut dimaknai bahwa dosen dapat mengaktualisasikan kepribadian dinilai efektif oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 33,0%, terdapat 16,2% responden merasa ragu-ragu, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 4,6% serta sebanyak 2,0% yang menjawab sangat tidak setuju.

## 6) Variabel Kinerja Dosen

Mengenai hasil yang diperoleh dari analisis deskriptif secara keseluruhan untuk variabel kinerja dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta yang terdiri dari *education and teaching, research and development, community services, dan others*. Persepsi responden tentang kinerja dosen dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.7. Frekuensi Variabel Kinerja Dosen

| Indikator                          | Skor Jawaban Responden |     |    |     |    |      |    |      |    |      | Mean        |
|------------------------------------|------------------------|-----|----|-----|----|------|----|------|----|------|-------------|
|                                    | 1                      |     | 2  |     | 3  |      | 4  |      | 5  |      |             |
|                                    | F                      | %   | F  | %   | F  | %    | F  | %    | F  | %    |             |
| Y3.1.1                             | 3                      | 1,5 | 5  | 2,5 | 51 | 25,9 | 73 | 37,1 | 65 | 33,0 | 3,97        |
| Y3.1.2                             | 3                      | 1,5 | 7  | 3,6 | 54 | 27,4 | 69 | 35,0 | 64 | 32,5 | 3,93        |
| Y3.2.1                             | 4                      | 2,0 | 4  | 2,0 | 54 | 27,4 | 78 | 39,6 | 57 | 28,9 | 3,91        |
| Y3.2.2                             | 3                      | 1,5 | 11 | 5,6 | 36 | 18,3 | 81 | 41,1 | 66 | 33,5 | 3,99        |
| Y3.3.1                             | 2                      | 1,0 | 11 | 5,6 | 50 | 25,4 | 69 | 35,0 | 65 | 35,0 | 3,93        |
| Y3.3.2                             | 2                      | 1,0 | 5  | 2,5 | 56 | 28,4 | 79 | 40,1 | 55 | 27,9 | 3,91        |
| Y3.4.1                             | 4                      | 2,0 | 10 | 5,1 | 34 | 17,3 | 84 | 42,6 | 65 | 33,0 | 3,99        |
| Y3.4.2                             | 2                      | 1,0 | 8  | 4,1 | 40 | 20,3 | 76 | 38,6 | 71 | 36,0 | 4,04        |
| <b>Mean Variabel Kinerja Dosen</b> |                        |     |    |     |    |      |    |      |    |      | <b>3,96</b> |

Sumber: Data primer (diolah), 2015

Keterangan: 1 = Sangat tidak setuju  
2 = Tidak Setuju

4 = Setuju

3 = ragu-ragu

5 = Sangat Setuju

Merujuk pada hasil frekuensi jawaban responden Tabel 5.7 menunjukkan variabel kinerja dosen dengan capaian skor rata-rata

jawaban responden sebesar 3,96. Persepsi mayoritas responden setuju mengenai *others/kegiatan lain* (anggota organisasi profesi dan aktif sebagai anggota/panitia pada perguruan tinggi swasta) dengan nilai *mean* sebesar 4,04, indikator ini juga sebagai dimensi yang paling tinggi dalam kinerja dosen pada perguruan tinggi swasta, sedangkan dimensi yang dianggap paling kurang yaitu *community services/pengabdian masyarakat* (pengembangan pendidikan dan penelitian ke masyarakat dan aktif melakukan penyuluhan/penataran/pelatihan) dengan nilai *mean* sebesar 3,91 yang merupakan nilai *mean* terendah.

Tanggapan responden penilaian pernyataan pertama pada indikator *education and teaching* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya jawaban setuju yaitu 37,1%. Hal tersebut dimaknai bahwa pengajaran dan pendidikan sesuai kompetensi dinilai efektif oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab setuju sebanyak 33,0%, terdapat 25,9% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 2,5%, serta sebanyak 1,5% yang menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kedua indikator *education and teaching* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase jawaban sangat setuju yaitu 35,0%. Hal tersebut dimaknai bahwa membimbing mahasiswa pada tugas akhir dinilai efektif oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta.

Responden menjawab setuju sebanyak 32,5%, terdapat 27,4% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 3,6% serta sebanyak 1,5% yang menjawab sangat tidak setuju.

Penilaian pernyataan pertama pada indikator *research and development* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya jawaban setuju yaitu 39,6%. Hal tersebut dimaknai bahwa menulis jurnal nasional maupun internasional dinilai efektif oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab setuju sebanyak 28,9%, terdapat 27,4% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 2,0%, serta sebanyak 2,0% yang menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kedua indikator *research and development* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase jawaban setuju yaitu 41,1%. Hal tersebut dimaknai bahwa membuat modul, diktat dan buku ajar dinilai efektif oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 33,5%, terdapat 18,3% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 5,6% serta sebanyak 1,5% yang menjawab sangat tidak setuju.

Penilaian pernyataan pertama pada indikator *community services* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya jawaban setuju yaitu 35,0%. Hal tersebut

dimaknai bahwa pengembangan pendidikan dan penelitian ke masyarakat dinilai efektif oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab setuju sebanyak 35,0%, terdapat 25,4% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 5,6%, serta sebanyak 1,0% yang menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kedua indikator *community services* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya persentase jawaban setuju yaitu 40,1%. Hal tersebut dimaknai bahwa aktif melakukan penyuluhan/penataran/pelatihan dinilai efektif oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 27,9%, terdapat 28,4% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 2,5% serta sebanyak 1,0% yang menjawab sangat tidak setuju.

Penilaian pernyataan pertama pada indikator *others/kegiatan lainnya* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut, kondisi ini disebabkan tingginya jawaban setuju yaitu 42,6%. Hal tersebut dimaknai bahwa menjadi anggota organisasi profesi dinilai efektif oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab setuju sebanyak 33,0%, terdapat 17,3% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 5,1%, serta sebanyak 2,0% yang menjawab sangat tidak setuju.

Pada pernyataan kedua indikator *others/kegiatan lainnya* menunjukkan bahwa responden menilai penting pada dimensi tersebut,

kondisi ini disebabkan tingginya persentase jawaban setuju yaitu 38,6%. Hal tersebut dimaknai bahwa dengan aktif sebagai anggota/panitia pada perguruan tinggi swasta dinilai efektif oleh dosen pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Responden menjawab sangat setuju sebanyak 36,0%, terdapat 36,0% responden merasa ragu-ragu, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 4,1% serta sebanyak 1,0% yang menjawab sangat tidak setuju.

### 5.3. Pengujian Instrumen Penelitian

#### 1) Uji Validitas

Variabel (pernyataan) dikatakan valid jika skor variabel tersebut berkorelasi secara signifikan dengan total skor dengan menggunakan *corrected item* yang diuraikan sebagai berikut.

Tabel 5.8 Rekapitulasi Pengujian Validitas

| Konstruk          | Variabel Observe | Pernyataan (simbol) | Corrected Item | Cronbach's Alpha |
|-------------------|------------------|---------------------|----------------|------------------|
| Gaya Kepemimpinan | X1.1             | X1.1.1              | 0,512          | 0,834            |
|                   |                  | X1.1.2              | 0,597          |                  |
|                   | X1.2             | X1.2.1              | 0,574          |                  |
|                   |                  | X1.2.2              | 0,590          |                  |
|                   | X1.3             | X1.3.1              | 0,573          |                  |
|                   |                  | X1.3.2              | 0,558          |                  |
|                   | X1.4             | X1.4.1              | 0,559          |                  |
|                   |                  | X1.4.2              | 0,513          |                  |
|                   | X1.5             | X1.5.1              | 0,582          |                  |
|                   |                  | X1.5.2              | 0,584          |                  |
|                   | X1.6             | X1.6.1              | 0,599          |                  |
|                   |                  | X1.6.2              | 0,564          |                  |
| Iklim Organisasi  | X2.1             | X2.1.1              | 0,628          | 0,819            |
|                   |                  | X2.1.2              | 0,560          |                  |
|                   | X2.2             | X2.2.1              | 0,514          |                  |
|                   |                  | X2.2.2              | 0,508          |                  |
|                   | X2.3             | X2.3.1              | 0,512          |                  |
|                   |                  | X2.3.2              | 0,552          |                  |
|                   | X2.4             | X2.4.1              | 0,660          |                  |

| Konstruk               | Variabel<br>Observe | Pernyataan<br>(simbol) | Corrected Item | Cronbach's<br>Alpha |
|------------------------|---------------------|------------------------|----------------|---------------------|
|                        |                     |                        |                |                     |
|                        | X2.5                | X2.4.2                 | 0,550          |                     |
|                        |                     | X2.5.1                 | 0,553          |                     |
|                        |                     | X2.5.2                 | 0,582          |                     |
| Aspek<br>Lingkungan    | X3.1                | X3.1.1                 | 0,567          | 0,771               |
|                        |                     | X3.1.2                 | 0,717          |                     |
|                        | X3.2                | X3.2.1                 | 0,685          |                     |
|                        |                     | X3.2.2                 | 0,654          |                     |
| Komitmen<br>Organisasi | Y1.1                | Y1.1.1                 | 0,566          | 0,723               |
|                        |                     | Y1.1.2                 | 0,552          |                     |
|                        | Y1.2                | Y1.2.1                 | 0,593          |                     |
|                        |                     | Y1.2.2                 | 0,576          |                     |
|                        | Y1.3                | Y1.3.1                 | 0,505          |                     |
| Y1.3.2                 |                     | 0,637                  |                |                     |
| Kepuasan Kerja         | Y2.1                | Y2.1.1                 | 0,688          | 0,794               |
|                        |                     | Y2.1.2                 | 0,572          |                     |
|                        | Y2.2                | Y2.2.1                 | 0,577          |                     |
|                        |                     | Y2.2.2                 | 0,598          |                     |
|                        | Y2.3                | Y2.3.1                 | 0,612          |                     |
|                        |                     | Y2.3.2                 | 0,663          |                     |
| Y2.4                   | Y2.4.1              | 0,645                  |                |                     |
|                        | Y2.4.2              | 0,761                  |                |                     |
| Kinerja Dosen          | Y3.1                | Y3.1.1                 | 0,671          | 0,923               |
|                        |                     | Y3.1.2                 | 0,737          |                     |
|                        | Y3.2                | Y3.2.1                 | 0,784          |                     |
|                        |                     | Y3.2.2                 | 0,764          |                     |
|                        | Y3.3                | Y3.3.1                 | 0,736          |                     |
|                        |                     | Y3.3.2                 | 0,779          |                     |
|                        | Y3.4                | Y3.4.1                 | 0,757          |                     |
| Y3.4.2                 |                     | 0,697                  |                |                     |

Sumber: Data primer (diolah), 2015

Tabel di atas menjelaskan bahwa instrumen penelitian ini memiliki nilai *corrected item* lebih besar dari 0,50, sehingga semua butir dalam instrumen tersebut dikatakan valid. Nilai *Cronbach's Alpha* pada seluruh

konstruk variabel menunjukkan nilai di atas 0,600, hal ini menandakan bahwa seluruh variabel dinyatakan reliabel/konsisten.

#### 5.4. Analisis Hasil *Structural Equation Model*

Analisis hasil penelitian dengan menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Model*) dengan *confirmatory factor analysis* (CFA) menggunakan program AMOS 22.0. Kekuatan prediksi variabel observasi baik pada tingkat individual maupun pada tingkat konstruk dilihat melalui *critical ratio* (CR). Apabila *critical ratio* tersebut signifikan maka indikator-indikator tersebut akan dikatakan bermanfaat untuk memprediksi konstruk atau variabel laten.

Variabel laten (*construct*) penelitian ini terdiri dari gaya kepemimpinan, iklim organisasi, aspek lingkungan, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja dosen. Dengan menggunakan model persamaan struktural dari AMOS akan diperoleh indikator-indikator model yang fit. Tolok ukur yang digunakan dalam menguji masing-masing hipotesis adalah nilai *critical ratio* (CR) pada *regression weight* dengan nilai minimum 1,960 secara absolut.

Kriteria yang digunakan adalah untuk menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian dengan data atau tidak. Adapun kriteria model fit terdiri dari: 1) derajat bebas (*degree of freedom*) harus positif dan 2) non signifikan Chi-square yang disyaratkan ( $p \geq 0,05$ ) dan di atas konservatif yang diterima ( $p = 0,10$ ) (Hair et al., 2006), 3) *incremental fit* di atas 0,90 yaitu GFI (*goodness of fit index*), Adjusted GFI (AGFI), Tucker

*Lewis Index (TLI)*, *The Minimum Sample Discrepancy Function (CMIN)* dibagi dengan *degree of freedomnya (DF)* dan *Comparative Fit Index (CFI)*, dan 4) *RMSEA (Root Mean Square Error of Aproximation)* yang rendah. *Confirmatory Factor Analysis* (analisis faktor) digunakan untuk meneliti variabel laten yang tidak dapat diukur secara langsung. Analisis atas indikator-indikator yang digunakan itu memberi makna pada variabel-variabel laten atau konstruk-konstruk yang dikonfirmasi.

#### **5.4.1. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-Fit***

Evaluasi terhadap ketepatan model pada dasarnya telah dilakukan pada waktu model diestimasi oleh AMOS. Secara lengkap evaluasi terhadap model ini dapat dilakukan sebagai berikut:

##### **1) Evaluasi atas dipenuhinya asumsi normalitas dalam data**

Normalitas univariat dan multivariat terhadap data yang digunakan dalam analisis ini, diuji dengan menggunakan AMOS 22.0. Hasil analisis tentang *asesment of normality* pada lampiran 8. Ukuran kritis untuk menguji normalitas adalah *c.r* yang di dalam perhitungannya dipengaruhi oleh ukuran sampel dan skewnessnya. Dengan merujuk nilai pada kolom *c.r* pada lampiran, maka jika pada kolom *c.r* terdapat skor yang lebih besar dari 2,58 atau lebih kecil dari -2,58 (normalitas distribusi pada alpha 1 persen) terdapat bukti bahwa distribusi data tersebut tidak normal, sebaliknya bila nilai *c.r* di bawah 2.58 atau lebih besar dari - 2.58 maka data terdistribusi normal.

Dengan menggunakan kriteria di atas, maka dapat disimpulkan bahwa sebanyak 24 indikator penelitian dengan nilai *c.r* nya lebih kecil dari 2,58 dan -2.58, sehingga data penelitian ini dinyatakan normal.

## 2) Evaluasi atas *Outliers Multivariat*

Untuk menentukan apakah sebuah kasus (berbagai jawaban seorang responden) memunculkan *outlier multivariat*, adalah dengan menghitung nilai batas berdasarkan pada nilai *Chi-square* pada derajat bebas sebesar jumlah variabel pada tingkat signifikansi 0,001 atau  $\chi^2$  (0.001,238). Kasus *multivariate outliers* terjadi jika nilai *mahalanobis distance* lebih besar daripada nilai *Chi-square* hitung (Augusty, 2005).

Berdasarkan nilai *Chi square* pada derajat bebas 238 pada tingkat signifikansi 0,001 atau  $X^2$  (0.001,238) = 311,15 (Gujarati,1997). Tampak dari hasil perhitungan dengan menggunakan AMOS diperoleh nilai *mahalanobis distance-squared* maksimal sebesar 66,039 (lampiran 8 tentang *observations farthest from the centroid*), maka dapat dinyatakan bahwa tidak ada indikasi terjadinya *multivariate* pada observasi.

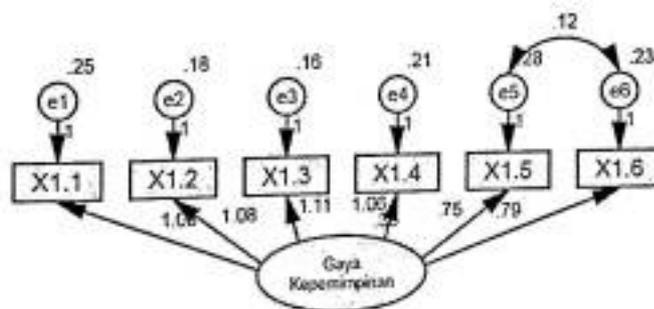
### 5.4.2. Hasil Pengukuran Setiap Konstruk (CFA)

Setelah dilakukan uji asumsi dan tindakan seperlunya terhadap pelanggaran yang terjadi berikutnya akan dilakukan analisis model fit dengan kriteria model fit seperti *GFI (Goodness of fit index)*, *adjusted GFI (AGFI)*, *Tucker Lewis Index (TLI)*, *CFI (Comparative of fit index)*, dan *RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)* baik untuk model individual maupun model lengkap. Hasil pengukuran terhadap dimensi-

dimensi atau indikator variabel yang dapat membentuk suatu konstruk atau variabel laten (*latent variable*) dengan *confirmatory factor analysis* secara berturut-turut dijelaskan sebagai berikut:

#### a. Gaya Kepemimpinan

Hasil uji *CFA* variabel gaya kepemimpinan terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang bersumber dari lampiran 4. Hasil uji konstruk variabel gaya kepemimpinan dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada tabel berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.



Goodness of Fit:  
 Chi-Square = 8.261  
 Probability = .408  
 DF = 8  
 CMIN-DF = 1.033  
 RMSEA = .013  
 AGFI = .964  
 GFI = .986  
 CFI = 1.000  
 TLI = .999

Gambar 5.1. Analisis Faktor Variabel Gaya Kepemimpinan

Tabel 5.9 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit* Indices

| Goodness of fit index | Cut-off Value | Hasil Model | Keterangan |
|-----------------------|---------------|-------------|------------|
| $\chi^2$ - Chi-square | 15,51         | 8,261       | Baik       |
| Probability           | $\geq 0.05$   | 0,408       | Baik       |
| CMIN/DF               | $\leq 2.00$   | 1,033       | Baik       |
| RMSEA                 | $\leq 0.08$   | 0,013       | Baik       |
| GFI                   | $\geq 0.90$   | 0,986       | Baik       |
| AGFI                  | $\geq 0.90$   | 0,964       | Baik       |
| TLI                   | $\geq 0.92$   | 0,999       | Baik       |
| CFI                   | $\geq 0.92$   | 1,000       | Baik       |

Sumber: Lampiran 4 (2015)

Tabel di atas menunjukkan bahwa model pengukuran variabel gaya kepemimpinan telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan *criteria fit* yang ada, semuanya telah memenuhi kriteria. Dengan demikian model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model CFA gaya kepemimpinan dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari gaya kepemimpinan dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda ( $\lambda$ ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator gaya kepemimpinan tampak sebagai berikut

Tabel 5.10 Loading Faktor ( $\lambda$ ) Pengukuran

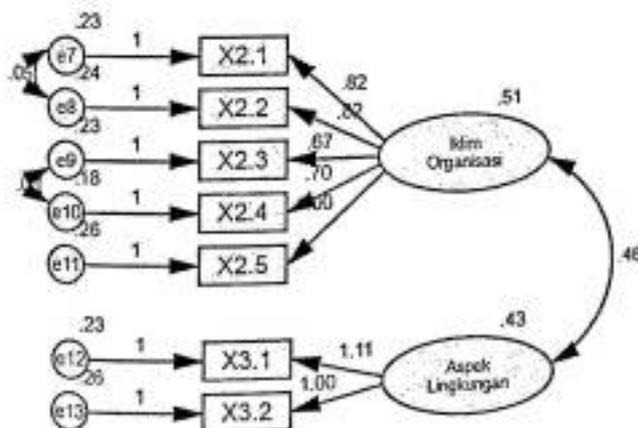
| Indikator Variabel | Loading Factor ( $\lambda$ ) | Critical Ratio (t-hitung) | Probability | Keterangan |
|--------------------|------------------------------|---------------------------|-------------|------------|
| X1.1               | 0,757                        | Fix                       | 0,000       | Signifikan |
| X1.2               | 0,830                        | 11,767                    | 0,000       | Signifikan |
| X1.3               | 0,845                        | 11,982                    | 0,000       | Signifikan |
| X1.4               | 0,801                        | 11,325                    | 0,000       | Signifikan |
| X1.5               | 0,631                        | 8,710                     | 0,000       | Signifikan |
| X1.6               | 0,687                        | 9,567                     | 0,000       | Signifikan |

Sumber: Lampiran 4 (2015)

Loading faktor ( $\lambda$ ) pengukuran variabel gaya kepemimpinan pada tabel di atas menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel gaya kepemimpinan dari setiap indikator dinyatakan memenuhi standar (baik), hal ini berdasarkan nilai loading faktor seluruh indikator diatas 0,40.

### b. Iklim Organisasi dan Aspek Lingkungan

Hasil uji CFA variabel iklim organisasi dan aspek lingkungan terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang bersumber dari lampiran 5. Hasil uji konstruk variabel iklim organisasi dan aspek lingkungan dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada tabel berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.



Goodness of Fit:  
 Chi-Square = 19.160  
 Probability = .058  
 DF = 11  
 CMIN-DF = 1.742  
 RMSEA = .062  
 AGFI = .927  
 GFI = .971  
 CFI = .990  
 TLI = .982

Gambar 5.2. Analisis Faktor Variabel Iklim Organisasi dan Aspek Lingkungan

Tabel 5.11 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit* Indices

| Goodness of fit index | Cut-off Value | Hasil Model | Keterangan |
|-----------------------|---------------|-------------|------------|
| $\chi^2$ - Chi-square | 19,68         | 19,160      | Baik       |
| Probability           | $\geq 0.05$   | 0,058       | Baik       |
| CMIN/DF               | $\leq 2.00$   | 1,742       | Baik       |
| RMSEA                 | $\leq 0.08$   | 0,062       | Baik       |
| GFI                   | $\geq 0.90$   | 0,971       | Baik       |
| AGFI                  | $\geq 0.90$   | 0,927       | Baik       |
| TLI                   | $\geq 0.92$   | 0,982       | Baik       |
| CFI                   | $\geq 0.92$   | 0,990       | Baik       |

Sumber: Lampiran 5 (2015)

Tabel di atas menunjukkan bahwa model pengukuran variabel iklim organisasi dan aspek lingkungan telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan *criteria fit* yang ada, semuanya telah memenuhi kriteria. Dengan demikian model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model CFA iklim organisasi dan aspek lingkungan dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari iklim organisasi dan aspek lingkungan dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda ( $\lambda$ ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator iklim organisasi dan aspek lingkungan tampak sebagai berikut

Tabel 5.12 Loading Faktor ( $\lambda$ ) Pengukuran

| Indikator Variabel | Loading Factor ( $\lambda$ ) | Critical Ratio (t-hitung) | Probability | Keterangan |
|--------------------|------------------------------|---------------------------|-------------|------------|
| Iklim organisasi   |                              |                           |             |            |
| X2.1               | 0,779                        | 11,945                    | 0,000       | Signifikan |
| X2.2               | 0,768                        | 11,713                    | 0,000       | Signifikan |
| X2.3               | 0,707                        | 10,564                    | 0,000       | Signifikan |
| X2.4               | 0,765                        | 11,723                    | 0,000       | Signifikan |
| X2.5               | 0,813                        | Fix                       | 0,000       | Signifikan |
| Aspek lingkungan   |                              |                           |             |            |
| X3.1               | 0,836                        | 12,509                    | 0,000       | Signifikan |
| X3.2               | 0,788                        | Fix                       | 0,000       | Signifikan |

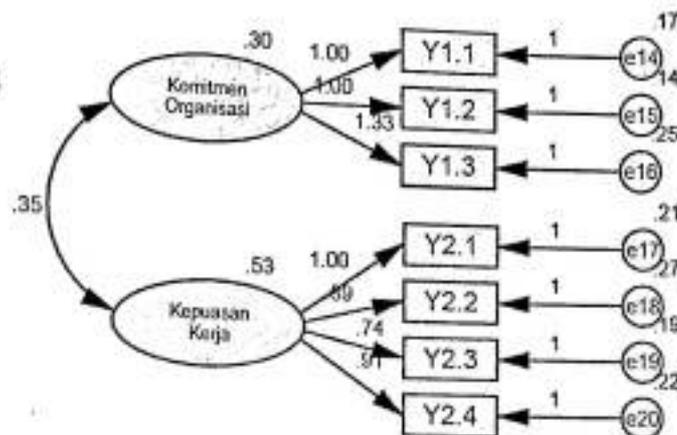
Sumber: Lampiran 5 (2015)

Loading faktor ( $\lambda$ ) pengukuran variabel iklim organisasi dan aspek lingkungan pada tabel di atas menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel iklim organisasi dan aspek lingkungan dari setiap indikator dinyatakan memenuhi standar (baik), hal ini berdasarkan nilai loading faktor seluruh indikator diatas 0,40.

### c. Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja

Hasil uji CFA variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang bersumber dari lampiran 6. Hasil uji konstruk variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada tabel berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis menunjukkan model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Goodness of Fit:  
 Chi-Square =13.924  
 Probability =.379  
 DF =13  
 CMIN-DF =1.071  
 RMSEA =.019  
 AGFI =.960  
 GFI =.981  
 CFI =.999  
 TLI =.998



Gambar 5.3. Analisis Faktor Variabel Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja

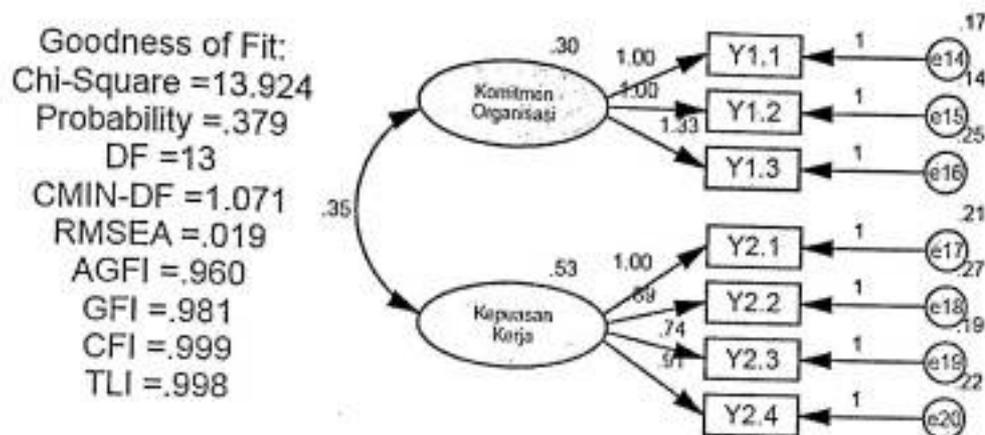
Tabel 5.13 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit* Indices

| Goodness of fit index | Cut-off Value | Hasil Model | Keterangan |
|-----------------------|---------------|-------------|------------|
| $\chi^2$ - Chi-square | 22,36         | 13,924      | Baik       |
| Probability           | $\geq 0.05$   | 0,379       | Baik       |
| CMIN/DF               | $\leq 2.00$   | 1,071       | Baik       |
| RMSEA                 | $\leq 0.08$   | 0,019       | Baik       |
| GFI                   | $\geq 0.90$   | 0,981       | Baik       |
| AGFI                  | $\geq 0.90$   | 0,960       | Baik       |
| TLI                   | $\geq 0.92$   | 0,998       | Baik       |
| CFI                   | $\geq 0.92$   | 0,999       | Baik       |

Sumber: Lampiran 6 (2015)

Tabel di atas menunjukkan bahwa model pengukuran variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan *criteria fit* yang ada, semuanya telah memenuhi kriteria. Dengan demikian model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model CFA komitmen organisasi dan kepuasan kerja dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari komitmen organisasi dan kepuasan kerja dapat



Gambar 5.3. Analisis Faktor Variabel Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja

Tabel 5.13 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit* Indices

| Goodness of fit index | Cut-off Value | Hasil Model | Keterangan |
|-----------------------|---------------|-------------|------------|
| $\chi^2$ - Chi-square | 22,36         | 13,924      | Baik       |
| Probability           | $\geq 0.05$   | 0,379       | Baik       |
| CMIN/DF               | $\leq 2.00$   | 1,071       | Baik       |
| RMSEA                 | $\leq 0.08$   | 0,019       | Baik       |
| GFI                   | $\geq 0.90$   | 0,981       | Baik       |
| AGFI                  | $\geq 0.90$   | 0,960       | Baik       |
| TLI                   | $\geq 0.92$   | 0,998       | Baik       |
| CFI                   | $\geq 0.92$   | 0,999       | Baik       |

Sumber: Lampiran 6 (2015)

Tabel di atas menunjukkan bahwa model pengukuran variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan *criteria fit* yang ada, semuanya telah memenuhi kriteria. Dengan demikian model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model CFA komitmen organisasi dan kepuasan kerja dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari komitmen organisasi dan kepuasan kerja dapat

diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda ( $\lambda$ ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator komitmen organisasi dan kepuasan kerja tampak sebagai berikut

Tabel 5.14 Loading Faktor ( $\lambda$ ) Pengukuran

| Indikator Variabel  | Loading Factor ( $\lambda$ ) | Critical Ratio (t-hitung) | Probability | Keterangan |
|---------------------|------------------------------|---------------------------|-------------|------------|
| Komitmen Organisasi |                              |                           |             |            |
| Y1.1                | 0,800                        | Fix                       | 0,000       | Signifikan |
| Y1.2                | 0,828                        | 12,532                    | 0,000       | Signifikan |
| Y1.3                | 0,825                        | 12,474                    | 0,000       | Signifikan |
| Kepuasan Kerja      |                              |                           |             |            |
| Y2.1                | 0,844                        | Fix                       | 0,000       | Signifikan |
| Y2.2                | 0,780                        | 12,620                    | 0,000       | Signifikan |
| Y2.3                | 0,775                        | 12,517                    | 0,000       | Signifikan |
| Y2.4                | 0,817                        | 13,507                    | 0,000       | Signifikan |

Sumber: Lampiran 6 (2015)

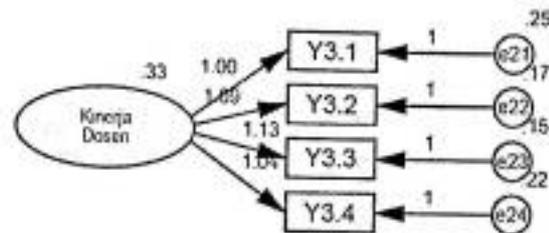
Loading faktor ( $\lambda$ ) pengukuran variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja pada tabel di atas menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja dari setiap indikator dinyatakan memenuhi standar (baik), hal ini berdasarkan nilai loading faktor seluruh indikator diatas 0,40.

#### d. Kinerja Dosen

Hasil uji *CFA* variabel kinerja dosen terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang bersumber dari lampiran 7. Hasil uji konstruk variabel kinerja dosen dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada tabel berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk

keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis menunjukkan model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Goodness of Fit:  
 Chi-Square = 1.399  
 Probability = .497  
 DF = 2  
 CMIN-DF = .700  
 RMSEA = .000  
 AGFI = .982  
 GFI = .996  
 CFI = 1.000  
 TLI = 1.004



Gambar 5.4. Analisis Faktor Variabel Kinerja Dosen

Tabel 5.15 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit* Indices

| Goodness of fit index | Cut-off Value | Hasil Model | Keterangan |
|-----------------------|---------------|-------------|------------|
| $\chi^2$ - Chi-square | 5,99          | 1,399       | Baik       |
| Probability           | $\geq 0.05$   | 0,497       | Baik       |
| CMIN/DF               | $\leq 2.00$   | 0,700       | Baik       |
| RMSEA                 | $\leq 0.08$   | 0,000       | Baik       |
| GFI                   | $\geq 0.90$   | 0,996       | Baik       |
| AGFI                  | $\geq 0.90$   | 0,982       | Baik       |
| TLI                   | $\geq 0.92$   | 1,004       | Baik       |
| CFI                   | $\geq 0.92$   | 1,000       | Baik       |

Sumber: Lampiran 7 (2015)

Tabel di atas menunjukkan bahwa model pengukuran variabel kinerja dosen telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan *criteria fit* yang ada, semuanya telah memenuhi kriteria. Dengan demikian model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model CFA kinerja dosen dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari kinerja dosen dapat diamati dari nilai loading faktor

atau koefisien lambda ( $\lambda$ ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator kinerja dosen sebagai berikut

Tabel 5.16 Loading Faktor ( $\lambda$ ) Pengukuran

| Indikator Variabel | Loading Factor ( $\lambda$ ) | Critical Ratio (t-hitung) | Probability | Keterangan |
|--------------------|------------------------------|---------------------------|-------------|------------|
| Y3.1               | 0,756                        | Fix                       | 0,000       | Signifikan |
| Y3.2               | 0,832                        | 11,577                    | 0,000       | Signifikan |
| Y3.3               | 0,855                        | 11,862                    | 0,000       | Signifikan |
| Y3.4               | 0,788                        | 10,954                    | 0,000       | Signifikan |

Sumber: Lampiran 7 (2015)

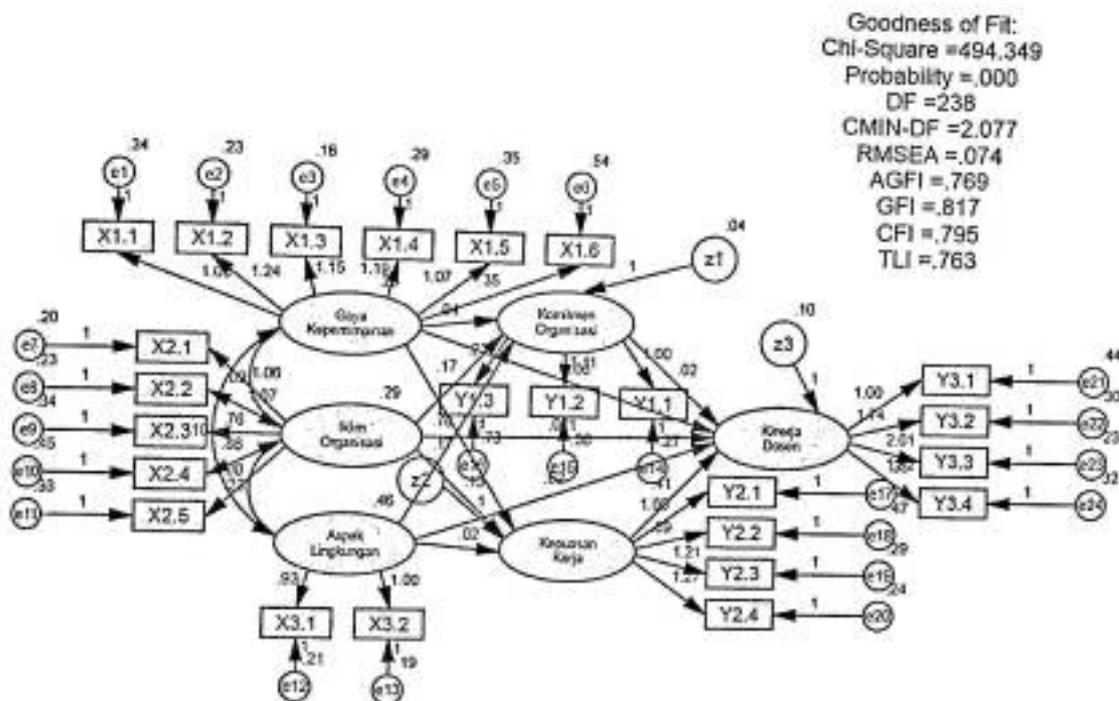
Loading faktor ( $\lambda$ ) pengukuran variabel kinerja dosen pada tabel di atas menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel kinerja dosen dari setiap indikator dinyatakan memenuhi standar (baik), hal ini berdasarkan nilai loading faktor seluruh indikator diatas 0,40.

#### 5.4.3. Pengujian Full Model Penelitian

Berdasarkan cara penentuan nilai dalam model, maka variabel pengujian full model ini dikelompokkan menjadi variabel eksogen (gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan) dan variabel endogen (komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja dosen). Variabel eksogen adalah variabel yang nilainya ditentukan di luar model. Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang nilainya ditentukan melalui persamaan atau dari model hubungan yang dibentuk. Termasuk dalam kelompok variabel eksogen yaitu gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan serta variabel endogen yaitu komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja dosen. Model dikatakan baik jika

pengembangan model hipotetik secara teoritis didukung oleh data empirik.

Hasil analisis SEM secara lengkap sebagai berikut.



Gambar 5.5. Hasil Analisis Full Model

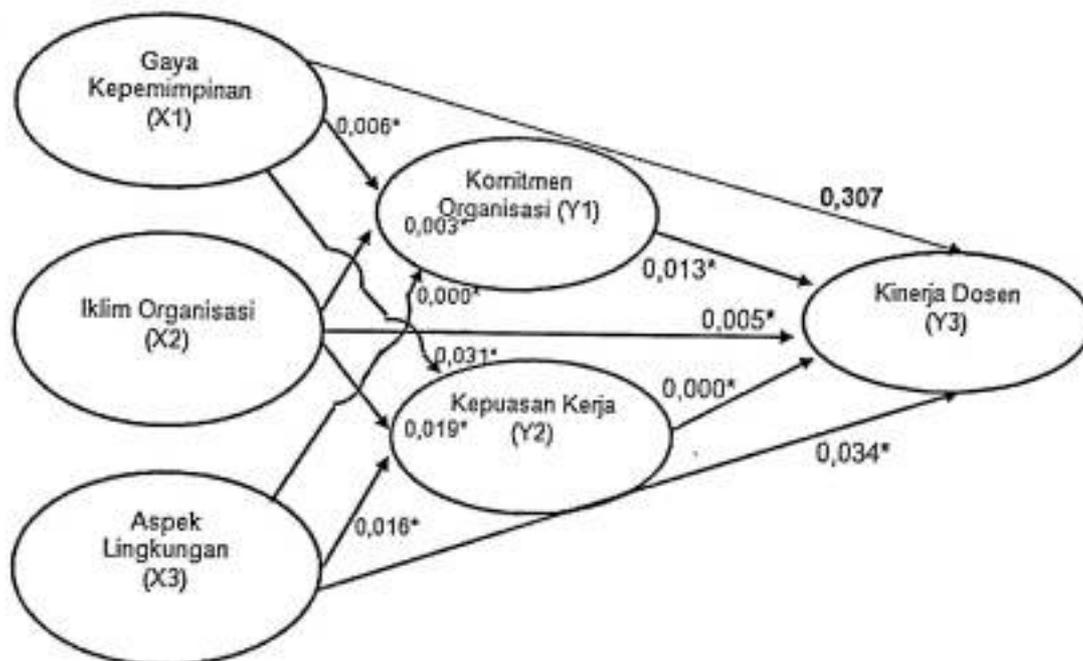
Hasil uji model disajikan pada gambar di atas dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada tabel di bawah ini dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Tabel 5.17 Evaluasi Kriteria Overall Model

| Goodness of fit index | Cut-off Value | Hasil Model | Keterangan  |
|-----------------------|---------------|-------------|-------------|
| $\chi^2$ - Chi-square | 274,99        | 494,349     | Kurang Baik |
| Probability           | $\geq 0.05$   | 0,000       | Kurang Baik |
| CMIN/DF               | $\leq 2.00$   | 2,077       | Baik        |
| RMSEA                 | $\leq 0.08$   | 0,074       | Baik        |
| GFI                   | $\geq 0.90$   | 0,817       | Kurang Baik |
| AGFI                  | $\geq 0.90$   | 0,769       | Kurang Baik |
| TLI                   | $\geq 0.92$   | 0,763       | Kurang Baik |
| CFI                   | $\geq 0.92$   | 0,795       | Kurang Baik |

Sumber: Lampiran 8 (2015)

Dari delapan kriteria *goodness of fit indices* terlihat bahwa CMIN-DF dan RMSEA telah memenuhi kriteria/terlah fit meskipun enam kriteria lainnya tidak memenuhi standar namun model penelitian tetap layak untuk diuji lebih lanjut. Tabel di atas mendeskripsikan tentang besarnya pengaruh antar variabel laten gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan dengan nilai GFI ( $R^2$ ) sebesar 0,817 atau 81,7%, artinya keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model struktural tersebut.



Ket. \* = signifikansi pada taraf  $< 0,05$

Gambar 5.6. Hasil estimasi model penelitian

### 5.5. Pengujian Hipotesis Penelitian

Berdasarkan model empirik yang diajukan dalam penelitian ini telah dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan melalui pengujian koefisien jalur pada model persamaan struktural. Tabel 5. 18 berikut merupakan hasil pengujian hipotesis model lengkap.

Tabel 5.18. Tabulasi hasil pengujian hipotesis model lengkap

| Kode | Variabel Independen | Variabel Dependen   | Direct Effect                          |             |            | Keterangan |
|------|---------------------|---------------------|--|-------------|------------|------------|
|      |                     |                     | Standardized                           | C.R.        | P-value    |            |
| H1a  | Gaya Kepemimpinan   | Komitmen Organisasi | 0,222                                  | 2,735       | 0,006      | Diterima   |
| H1b  | Iklm Organisasi     | Komitmen Organisasi | 0,216                                  | 2,938       | 0,003      | Diterima   |
| H1c  | Aspek Lingkungan    | Komitmen Organisasi | 0,816                                  | 6,652       | 0,000      | Diterima   |
| H2a  | Gaya Kepemimpinan   | Kepuasan Kerja      | 0,209                                  | 2,162       | 0,031      | Diterima   |
| H2b  | Iklm Organisasi     | Kepuasan Kerja      | 0,171                                  | 2,346       | 0,019      | Diterima   |
| H2c  | Aspek Lingkungan    | Kepuasan Kerja      | 0,185                                  | 2,416       | 0,016      | Diterima   |
| H3a  | Gaya Kepemimpinan   | Kinerja Dosen       | 0,086                                  | 1,022       | 0,307      | Ditolak    |
| H3b  | Iklm Organisasi     | Kinerja Dosen       | 0,221                                  | 2,830       | 0,005      | Diterima   |
| H3c  | Aspek Lingkungan    | Kinerja Dosen       | 0,149                                  | 2,118       | 0,034      | Diterima   |
| H4a  | Komitmen Organisasi | Kinerja Dosen       | 0,198                                  | 2,473       | 0,013      | Diterima   |
| H4b  | Kepuasan Kerja      | Kinerja Dosen       | 0,472                                  | 3,851       | 0,000      | Diterima   |
| No.  | Variabel Independen | Variabel Dependen   | Indirect Effect                        |             | Keterangan |            |
|      |                     |                     | Variabel Intervening                   | Standadized |            |            |
| 1.   | Gaya Kepemimpinan   | Kinerja Dosen       | Komitmen organisasi dan Kepuasan kerja | 0,070       | Diterima   |            |
| 2.   | Iklm Organisasi     | Kinerja Dosen       | Komitmen organisasi dan Kepuasan kerja | 0,057       | Diterima   |            |
| 3.   | Aspek Lingkungan    | Kinerja Dosen       | Komitmen organisasi dan Kepuasan kerja | 0,023       | Diterima   |            |

Sumber: Lampiran 8 (2015)

Hipotesis model lengkap untuk 11 jalur sebagaimana yang disajikan pada Tabel 5.18 terdapat 1 (satu) hipotesis yang ditolak. Interpretasi lebih lanjut mengenai tabel tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) **Hipotesis H1a diterima**, hal tersebut didasarkan pada (i) nilai estimasi koefisien sebesar  $0,222 > 0$  hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut positif; (ii) nilai kritis 2,735 lebih besar dari limit batas 1,96 untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta (iii) nilai *p-value*  $0,006 < 0,050$  berarti signifikan pada taraf signifikan 5%. Koefisien tersebut

menunjukkan bahwa dengan peningkatan kemampuan gaya kepemimpinan maka akan meningkatkan komitmen organisasi dosen. Dengan demikian tidak ada keraguan untuk menerima kebenaran bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

- 2) **Hipotesis H1b diterima**, hal tersebut didasarkan pada (i) nilai estimasi koefisien sebesar  $0,216 > 0$  hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut positif; (ii) nilai kritis 2,938 lebih besar dari limit batas 1,96 untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta (iii) nilai *p-value*  $0,003 < 0,050$  berarti signifikan pada taraf signifikan 5%. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa dengan peningkatan iklim organisasi maka akan meningkatkan komitmen organisasi dosen. Dengan demikian tidak ada keraguan untuk menerima kebenaran bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
- 3) **Hipotesis H1c diterima**, hal tersebut didasarkan pada (i) nilai estimasi koefisien sebesar  $0,816 > 0$  hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut positif; (ii) nilai kritis 6,652 lebih besar dari limit batas 1,96 untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta (iii) nilai *p-value*  $0,000 < 0,050$  berarti signifikan pada taraf signifikan 5%. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa dengan peningkatan aspek lingkungan maka akan meningkatkan komitmen organisasi dosen. Dengan demikian tidak ada keraguan untuk menerima kebenaran bahwa aspek

lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

- 4) **Hipotesis H2a diterima**, hal tersebut didasarkan pada (i) nilai estimasi koefisien sebesar  $0,209 > 0$  hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut positif; (ii) nilai kritis 2,162 lebih besar dari limit batas 1,96 untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta (iii) nilai *p-value*  $0,031 < 0,050$  berarti signifikan pada taraf signifikan 5%. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa dengan peningkatan kemampuan gaya kepemimpinan maka akan meningkatkan kepuasan kerja dosen. Dengan demikian tidak ada keraguan untuk menerima kebenaran bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- 5) **Hipotesis H2b diterima**, hal tersebut didasarkan pada (i) nilai estimasi koefisien sebesar  $0,171 > 0$  hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut positif; (ii) nilai kritis 2,346 lebih besar dari limit batas 1,96 untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta (iii) nilai *p-value*  $0,019 < 0,050$  berarti signifikan pada taraf signifikan 5%. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa dengan peningkatan iklim organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja dosen. Dengan demikian tidak ada keraguan untuk menerima kebenaran bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- 6) **Hipotesis H2c diterima**, hal tersebut didasarkan pada (i) nilai estimasi koefisien sebesar  $0,185 > 0$  hal ini menyatakan bahwa hubungan

kausal tersebut positif; (ii) nilai kritis 2,416 lebih besar dari limit batas 1,96 untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta (iii) nilai *p-value* 0,016 < 0,050 berarti signifikan pada taraf signifikan 5%. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa dengan peningkatan aspek lingkungan maka akan meningkatkan kepuasan kerja dosen. Dengan demikian tidak ada keraguan untuk menerima kebenaran bahwa aspek lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

- 7) **Hipotesis H3a ditolak**, hal tersebut didasarkan pada (i) nilai estimasi koefisien sebesar  $0,086 > 0$  hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut positif; (ii) nilai kritis 1,022 lebih kecil dari limit batas 1,96 untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta (iii) nilai *p-value*  $0,307 > 0,050$  berarti tidak signifikan pada taraf signifikan 5%. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa dengan peningkatan gaya kepemimpinan maka tidak akan meningkatkan kinerja dosen. Dengan demikian tidak ada keraguan untuk menolak kebenaran bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.
- 8) **Hipotesis H3b diterima**, hal tersebut didasarkan pada (i) nilai estimasi koefisien sebesar  $0,221 > 0$  hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut positif; (ii) nilai kritis 2,830 lebih besar dari limit batas 1,96 untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta (iii) nilai *p-value*  $0,005 < 0,050$  berarti signifikan pada taraf signifikan 5%. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa dengan peningkatan iklim organisasi maka akan

meningkatkan kinerja dosen. Dengan demikian tidak ada keraguan untuk menerima kebenaran bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.

- 9) **Hipotesis H3c diterima**, hal tersebut didasarkan pada (i) nilai estimasi koefisien sebesar  $0,149 > 0$  hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut positif; (ii) nilai kritis 2,118 lebih besar dari limit batas 1,96 untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta (iii) nilai *p-value*  $0,034 < 0,050$  berarti signifikan pada taraf signifikan 5%. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa dengan peningkatan aspek lingkungan maka akan meningkatkan kinerja dosen. Dengan demikian tidak ada keraguan untuk menerima kebenaran bahwa aspek lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.
- 10) **Hipotesis H4a diterima**, hal tersebut didasarkan pada (i) nilai estimasi koefisien sebesar  $0,198 > 0$  hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut positif; (ii) nilai kritis 2,473 lebih besar dari limit batas 1,96 untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta (iii) nilai *p-value*  $0,013 < 0,050$  berarti signifikan pada taraf signifikan 5%. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa dengan peningkatan komitmen organisasi maka akan meningkatkan kinerja dosen. Dengan demikian tidak ada keraguan untuk menerima kebenaran bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.
- 11) **Hipotesis H4b diterima**, hal tersebut didasarkan pada (i) nilai estimasi koefisien sebesar  $0,472 > 0$  hal ini menyatakan bahwa hubungan

kausal tersebut positif; (ii) nilai kritis 3,851 lebih besar dari limit batas 1,96 untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta (iii) nilai *p-value*  $0,000 < 0,050$  berarti signifikan pada taraf signifikan 5%. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa dengan peningkatan kepuasan kerja maka akan meningkatkan kinerja dosen. Dengan demikian tidak ada keraguan untuk menerima kebenaran bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.

**BAB VI**  
**PEMBAHASAN PENELITIAN**

## BAB VI

### PEMBAHASAN PENELITIAN

#### 6.1. Pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan terhadap komitmen organisasi

##### 6.1.1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi

Hasil pengujian instrumen penelitian menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dari variabel gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi dinyatakan valid dan reliabel. Indikator *contingent reward* pada pernyataan memberikan *reward* dalam bentuk non material memiliki nilai validitas butir pernyataan tertinggi, sedangkan pernyataan memberikan *reward* dalam bentuk material memiliki nilai validitas terendah. Indikator *management by exception-active* pada pernyataan mengarahkan perhatiannya memiliki nilai validitas butir pernyataan tertinggi, sedangkan pernyataan mengawasi pelaksanaan tugas memiliki nilai validitas terendah.

*Confirmatory factor analysis* (analisis faktor) pada indikator *contingent reward* dengan *loading factor* menunjukkan peranan yang besar terhadap konstruk gaya kepemimpinan. Indikator tersebut diwakili oleh pernyataan memberikan *reward* dalam bentuk material dan pernyataan memberikan *reward* dalam bentuk non material. Pada indikator *management by exception-active* dengan *loading factor* menunjukkan peranan yang sangat besar terhadap konstruk gaya

kepemimpinan. Indikator tersebut diwakili oleh pernyataan mengawasi pelaksanaan tugas dan pernyataan mengarahkan perhatiannya.

Pada hasil distribusi nilai indikator *contingent reward* menunjukkan pada umumnya responden menjawab setuju. *Reward* baik dalam bentuk material maupun non material pada umumnya menjadi hal penting untuk direalisasi oleh pimpinan kepada dosen. Hasil distribusi nilai indikator *management by exception-active* menunjukkan pada umumnya responden menjawab setuju. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengawasan dan pengarahan menjadi hal penting untuk direalisasi oleh pimpinan kepada dosen.

Merujuk pada hasil statistik menunjukkan bahwa koefisien pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas gaya kepemimpinan akan mewujudkan komitmen organisasi yang lebih baik. Pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dari sudut pandang persepsi responden dalam hal ini pengungkapan terhadap hasil kuesioner menunjukkan gaya kepemimpinan pada institusi perguruan tinggi swasta di Jakarta cenderung ditentukan oleh aspek *individualized consideration*.

Dosen mempersepsikan gaya pemimpin yang ideal ditunjang oleh berbagai faktor, khususnya *individualized consideration* yang memberikan nilai-nilai keteladanan bagi seluruh dosen serta sivitas akademika, disisi lain pimpinan yang ideal juga memiliki integritas tinggi pada institusi.

Dalam mengelola institusi perguruan tinggi swasta, pemimpin dituntut pula memiliki *intellectual stimulation* yang tercermin dari kemampuan dalam memberikan saran-saran inovatif serta kreatif dalam mengelola organisasi secara profesional.

Aspek berikutnya yang menjadi faktor penentu gaya pemimpin yang ideal yaitu pemimpin yang mengaplikasikan *management by exception passive* berupa pendelegasian kepercayaan dan memberikan kesempatan kepada dosen dalam pengembangan karir. Demikian pula dengan *contingent reward* baik dalam bentuk material maupun non material, pemimpin yang menerapkan aspek tersebut akan membangun persepsi para dosen bahwa mereka mendapatkan perhatian lebih dari pimpinan.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan beberapa temuan penelitian diantaranya Ali, Jan, Ali, & Tariq (2014) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Lee (2013) juga menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Rashed & Daud (2013) menjelaskan dalam temuannya bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung pada komitmen organisasi.

*Contingent reward* menekankan bahwa aspek kepemimpinan mengisyaratkan agar *reward* diberikan kepada bawahan. Bawahan yang mampu memperlihatkan prestasi yang memuaskan maka akan mendapat *reward* yang memuaskan. *Reward* dapat berbentuk material dan non

material. *Management by exception active* menekankan bahwa kepemimpinan memiliki sejumlah aturan untuk mengontrol bawahan. Tujuannya agar bawahan terhindar dari berbagai kesalahan dan kegagalan.

Secara operasional peranan kepemimpinan yang efektif adalah dengan cara meningkatkan disiplin yang tinggi, dalam arti ketaatan dan kepatuhan dalam waktu dan kerja maksimal, serta kepatuhan terhadap ketentuan lainnya. Pemimpin dan bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama mematuhi sistem instrumen tersebut, agar tercapai tujuan organisasi. Suatu hal yang sangat strategi dalam membangun kinerja adalah kepemimpinan dalam suatu organisasi atau institusi.

Bass memaparkan bahwa kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan yang memadukan antara kepemimpinan transaksional dengan kepemimpinan transformasional sekaligus. Sedangkan kepemimpinan transaksional ini sendiri adalah versus dengan kepemimpinan *laisse-faire* (Bass, 1985). Cara pandang tersebut menurut Bass (1985), bahwa proses hubungan transaksional antara pimpinan dan bawahan dapat berjalan jika memenuhi syarat yaitu: pertama, pimpinan mengetahui hal yang diharapkan dan apa yang akan diperoleh bawahan bila hasil kerjanya sesuai dengan perjanjian. Kedua, pimpinan akan memberikan imbalan bagi bawahan bila hasil kerjanya sesuai dengan kesepakatan. Ketiga, pimpinan dengan cepat mengetahui harapan pribadi bawahan jika merasa puas dengan kerja bawahan.

Kepemimpinan menyentuh berbagai segi kehidupan manusia khususnya dalam dunia pendidikan. Oleh karena itu, usaha sadar untuk semakin mendalami berbagai segi kepemimpinan yang efektif perlu dilakukan secara terus menerus, disebabkan karena keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada mutu kepemimpinan. Hal wajar jika mutu kepemimpinan dalam organisasi memainkan peran yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut.

Kepemimpinan memiliki makna, yaitu: pertama, sebagai suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas para pegawai, kedua, memberi visi, rasa gembira, kegairahan, cinta, kepercayaan, semangat, obsesi dan konsistensi kepada para pegawai dan ketiga, menggunakan simbol-simbol, memberikan perhatian, menunjukkan contoh atau tindakan nyata, menghasilkan para pahlawan para semua level organisasi dan memberikan pelatihan secara efektif kepada para pegawai.

Dalam studi yang luas tentang kepemimpinan, Shoemaker & Lewis (1999) menyatakan bahwa kepemimpinan bukanlah popularitas, bukan kekuasaan, bukan kebijaksanaan dalam perencanaan jangka panjang. Dalam bentuk yang paling sederhana, kepemimpinan hanyalah menyelesaikan sesuatu dengan bantuan orang lain, pendengar, berorientasi tugas, mempunyai rasa strategis, berhasrat memahami, memberikan empati dan mau bekerjasama yang menuju peningkatan komitmen organisasi.

### 6.1.2. Pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi

Hasil pengujian instrumen penelitian menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dari variabel iklim organisasi dan komitmen organisasi dinyatakan valid dan reliabel. Indikator *role clarity* pada pernyataan prosedur tentang pendidikan dan pembelajaran memiliki nilai validitas butir pernyataan tertinggi, sedangkan pernyataan prosedur tentang penelitian dan pengabdian masyarakat memiliki nilai validitas terendah. Indikator *respect* pada pernyataan mengajar menjadi bagian terpenting memiliki nilai validitas butir pernyataan tertinggi, sedangkan pernyataan kegiatan penelitian dapat mengembangkan kepribadian memiliki nilai validitas terendah.

*Confirmatory factor analysis* (analisis faktor) pada indikator *role clarity* dengan *loading factor* menunjukkan peranan yang besar terhadap konstruk iklim organisasi. Indikator tersebut diwakili oleh pernyataan prosedur tentang pendidikan dan pembelajaran serta pernyataan prosedur tentang penelitian dan pengabdian masyarakat. Pada indikator *respect* dengan *loading factor* menunjukkan peranan yang sangat besar terhadap konstruk iklim organisasi. Indikator tersebut diwakili oleh pernyataan mengajar menjadi bagian terpenting dan pernyataan kegiatan penelitian dapat mengembangkan kepribadian.

Pada hasil distribusi nilai indikator *role clarity* menunjukkan pada umumnya responden menjawab setuju. Prosedur tentang pendidikan & pembelajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat pada umumnya

menjadi hal penting dalam rangka mewujudkan komitmen organisasi. Hasil distribusi nilai indikator *respect* menunjukkan pada umumnya responden menjawab setuju. Kondisi ini menunjukkan bahwa mengajar dan meneliti menjadi hal penting dalam rangka mengembangkan komitmen organisasi.

Merujuk pada hasil statistik menunjukkan bahwa koefisien pengaruh variabel iklim organisasi terhadap komitmen organisasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas iklim organisasi akan mewujudkan komitmen organisasi yang lebih baik. Pengaruh antara iklim organisasi terhadap komitmen organisasi dari sudut pandang persepsi responden dalam hal ini pengungkapan terhadap hasil kuesioner menunjukkan bahwa iklim organisasi pada institusi perguruan tinggi swasta di Jakarta cenderung ditentukan oleh aspek *communication*.

Dengan membangun komunikasi yang baik khususnya terhadap dosen tetap yayasan maupun dosen Dpk, komunikasi yang paling efektif berdasarkan hasil penelitian ini yaitu mengajak dan membujuk dosen untuk aktif mengikuti berbagai pelatihan dan seminar, mengingat hal ini akan berkaitan langsung maupun tidak langsung terhadap peningkatan komitmen kerja dosen tersebut. Aspek penting selanjutnya bagi pemimpin yaitu *role clarity*, aspek ini lebih spesifik pada kemampuan institusi untuk menyediakan prosedur yang lengkap tentang pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Pada aspek *reward system*, institusi dituntut pula

untuk mengembangkan sistem imbalan yang berdasarkan prinsip-prinsip adil, layak dan wajar.

Penelitian ini turut pula diperkuat dengan beberapa temuan penelitian diantaranya Jyoti (2013) bahwa iklim organisasi berdampak signifikan terhadap komitmen organisasi. Zhang & Liu (2010), dalam penelitiannya menjelaskan tentang pengaruh signifikan antara iklim organisasi terhadap komitmen organisasi. Elsabahy, Sleem, & El-Sayed, (2013) menegaskan pula dalam penelitiannya bahwa komitmen organisasi sangat ditentukan oleh iklim organisasi tersebut.

Iklim organisasi sebagai suatu unsur fisik, di mana iklim dapat sebagai suatu atribusi dari organisasi atau sebagai suatu atribusi daripada persepsi individu sendiri. Duncon (1972), mencirikan iklim organisasi sebagai keseluruhan faktor-faktor fisik dan sosial yang terdapat dalam sebuah organisasi. Sedangkan menurut Steers (1985), iklim organisasi merupakan lingkungan internal yang mewakili faktor-faktor dalam organisasi yang menciptakan kultur dan lingkungan sosial dimana aktivitas-aktivitas pencapaian tujuan berlangsung.

Menurut Owens (1991), dan Hoy and Miskel (1987) bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota tentang lingkungan kerja organisasi. Scheider (1991), berpendapat bahwa iklim organisasi menunjuk pada gaya material yang mempengaruhi pandangan anggota mengenai nilai dan tujuan organisasi. Menurut Rossow (1990) iklim organisasi menunjuk

pada karakteristik organisasi secara keseluruhan dan berhubungan dengan perasaan anggota yang bersangkutan.

Hasil pengujian instrumen penelitian menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dari variabel aspek lingkungan dan komitmen organisasi dinyatakan valid dan reliabel. Indikator lingkungan fisik pada pernyataan ruang kelas yang memadai memiliki nilai validitas butir pernyataan tertinggi, sedangkan pernyataan suhu ruangan dan kelengkapan alat peraga memiliki nilai validitas terendah. *Confirmatory factor analysis* (analisis faktor) pada indikator lingkungan fisik dengan *loading factor* menunjukkan peranan yang besar terhadap konstruk aspek lingkungan. Indikator tersebut diwakili oleh pernyataan ruang kelas yang memadai dan pernyataan suhu ruangan dan kelengkapan alat peraga.

### **6.1.3. Pengaruh aspek lingkungan terhadap komitmen organisasi**

Pada hasil distribusi nilai indikator lingkungan fisik menunjukkan pada umumnya responden menjawab setuju. Kondisi ruang kelas, suhu ruangan dan alat peraga yang memadai pada umumnya menjadi hal penting untuk meningkatkan kualitas aspek lingkungan di dalam kampus. Koefisien pengaruh variabel aspek lingkungan terhadap komitmen organisasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan.

Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas aspek lingkungan akan mewujudkan komitmen organisasi yang lebih baik. Pengaruh antara aspek lingkungan terhadap komitmen organisasi dari sudut pandang persepsi responden dalam hal ini pengungkapan terhadap hasil kuesioner

menunjukkan bahwa aspek lingkungan pada institusi perguruan tinggi swasta di Jakarta cenderung ditentukan oleh aspek lingkungan fisik.

Lingkungan fisik institusi perguruan tinggi swasta juga meliputi pemilik/yayasan, dosen, dan tim manajemen atau sumber daya manusia. Lingkungan yang langsung berkaitan dengan dosen dalam menerapkan tridarma perguruan tinggi swasta secara efektif. Masalah lingkungan kerja khususnya lingkungan fisik menjadi aspek penting dalam organisasi, hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun penataan faktor-faktor lingkungan kerja fisik dalam penyelenggaraan aktivitas sivitas akademika.

Dengan peningkatan kualitas aspek lingkungan akan mewujudkan komitmen organisasi yang lebih baik. Pengaruh antara aspek lingkungan terhadap komitmen organisasi dalam penelitian ini turut pula diperkuat dengan beberapa temuan penelitian diantaranya Butt, Khan, Rasli, & Iqbal (2012) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara aspek lingkungan terhadap komitmen perawat. Abdullah & Ramay (2012) mengemukakan hasil penelitian yaitu adanya keterkaitan yang kuat antara aspek lingkungan terhadap komitmen organisasi.

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan individu untuk dapat berkerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi seseorang. Jika individu menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka individu tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis komitmen organisasi juga tinggi.

Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja. Menurut Sedarmayanti (2009) "lingkungan kerja fisik adalah semua yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung". Menurut Sarwono (2005) "Lingkungan kerja fisik adalah tempat kerja pegawai melakukan aktivitasnya". Lingkungan kerja fisik mempengaruhi semangat dan emosi kerja para karyawan, faktor-faktor fisik ini mencakup suhu udara di tempat kerja, luas ruang kerja, kebisingan, kepadatan, dan kesesakan.

Faktor-faktor fisik tersebut sangat mempengaruhi tingkah laku manusia. Kenaikan suhu pada batas tertentu menimbulkan semangat yang merangsang prestasi kerja tetapi setelah melewati ambang batas tertentu kenaikan suhu ini sudah mulai mengganggu suhu tubuh yang mengakibatkan terganggunya pula prestasi kerja (Sarwono,2005). Menurut Robbins (2002) lingkungan kerja fisik juga merupakan faktor penyebab stress kerja pegawai yang berpengaruh pada prestasi kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah: suhu, kebisingan, penerangan, mutu udara."

Lingkungan kerja fisik maupun psikis keduanya sama pentingnya dalam sebuah organisasi, kedua lingkungan kerja ini tidak bisa dipisahkan. Apabila sebuah perusahaan hanya mengutamakan satu jenis lingkungan kerja saja, tidak akan tercipta lingkungan kerja yang baik, dan

lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien dan akan menyebabkan perusahaan tersebut mengalami penurunan produktivitas kerja (Suwatno dan Priansa, 2011).

## **6.2. Pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan terhadap kepuasan kerja**

### **6.2.1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja**

Hasil pengujian instrumen penelitian menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dari variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dinyatakan valid dan reliabel. Indikator *management by exception passive* pada pernyataan memberikan kepercayaan memiliki nilai validitas butir pernyataan tertinggi, sedangkan pernyataan memberi kesempatan memiliki nilai validitas terendah. Indikator *attributed charisma* pada pernyataan bijaksana dan menyenangkan memiliki nilai validitas butir pernyataan tertinggi, sedangkan pernyataan bersikap adil memiliki nilai validitas terendah.

*Confirmatory factor analysis* (analisis faktor) pada indikator *management by exception passive* dengan *loading factor* menunjukkan peranan yang besar terhadap konstruk gaya kepemimpinan. Indikator tersebut diwakili oleh pernyataan memberikan kepercayaan dan pernyataan memberi kesempatan. Pada indikator *attributed charisma* dengan *loading factor* menunjukkan peranan yang sangat besar terhadap

konstruk gaya kepemimpinan. Indikator tersebut diwakili oleh pernyataan bijaksana dan menyenangkan dan pernyataan bersikap adil.

Pada hasil distribusi nilai indikator *management by exception passive* menunjukkan pada umumnya responden menjawab setuju. Memberikan kepercayaan dan memberikan kesempatan pada umumnya menjadi hal penting untuk direalisasi oleh pimpinan kepada dosen. Hasil distribusi nilai indikator *attributed charisma* menunjukkan pada umumnya responden menjawab setuju. Kondisi ini menunjukkan bahwa sikap bijaksana, menyenangkan dan adil menjadi hal penting untuk mewujudkan kepuasan kerja dosen.

Koefisien pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Hal ini dimaknai bahwa peningkatan kualitas gaya kepemimpinan akan mewujudkan kepuasan kerja yang lebih baik. Pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini turut pula diperkuat dengan beberapa temuan penelitian diantaranya Ali, Jan, Ali, & Tariq (2014) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Studi Bateah & Heyliger (2014) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai variabel yang dominan meningkatkan kepuasan kerja. Sedangkan penelitian Hanaysha, Khalid, Mat, Sarassina, Rahman, & Zakaria (2012) menemukan bahwa karisma pemimpin atau inspirasi tidak berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja.

*Management exception passive* menekankan adanya kepercayaan dari pemimpin terhadap kemampuan bawahan. Kesempatan diberikan kepada bawahan untuk bekerja secara mandiri. Pimpinan segera bertindak bila diketahui ada masalah yang memungkinkan bawahan mengalami kegagalan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Tujuannya adalah untuk menjaga standar dan kualitas kerja yang ingin dicapai. Bentuk intervensi dapat berupa informasi apa yang terjadi, bagaimana melakukan langkah-langkah perbaikan, dan terakhir mungkin pemberhentian bawahan dari tugasnya.

Siagian (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain (para pegawai) sehingga para pegawai mau melakukan kehendak pemimpin, meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya, hal ini mengandung makna: pertama, pemimpin dalam organisasi, kedua, kepengikutan sebagai elemen penting dalam menjalankan kepemimpinan, ketiga, kemampuan mengubah egosentrisme para pegawai menjadi organisasi sentrisme.

Dessler (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan bertujuan agar menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan itu ada pada diri pemimpin. Pemimpin memiliki karakteristik selalu memiliki upaya untuk menciptakan hal yang baru (selalu berinovasi). Gagasan-gagasan yang dimiliki oleh pemimpin merupakan gagasan sendiri tidak meniru ataupun

menjiplak. Pemimpin selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang ia lakukan. Dengan percaya pada bawahan, dan selalu menanamkan kepercayaan pada anggota organisasi. Gagasannya memiliki perspektif jangka panjang, menentang *status quo*, dan tidak puas dengan apa yang ada. Bertanggung jawab atas apa yang dilakukan oleh bawahannya, dan ia mengerjakan yang benar.

Kepemimpinan yang efektif dapat diidentifikasi melalui jenis perilaku yang meningkatkan kinerja individu dan kolektif. Metode penelitian yang paling umum telah menjadi bidang studi survei dengan kuesioner deskripsi perilaku. Berbagai penelitian menunjukkan hubungan antara perilaku kepemimpinan dan berbagai indikator efektivitas kepemimpinan (Bass, 1985). Masalah utama dalam penelitian dan teori tentang kepemimpinan yang efektif telah kurangnya kesepakatan tentang kategori perilaku yang relevan dan bermakna bagi para pemimpin. Hal ini sangat sulit untuk membandingkan dan mengintegrasikan hasil dari penelitian yang menggunakan sudut pandang yang berbeda dari kategori perilaku (Bass, 1985).

#### **6.2.2. Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja**

Hasil pengujian instrumen penelitian menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dari variabel iklim organisasi dan kepuasan kerja dinyatakan valid dan reliabel. Indikator *communication* pada pernyataan aktif mengikuti berbagai seminar memiliki nilai validitas butir pernyataan tertinggi, sedangkan pernyataan aktif mengikuti berbagai pelatihan

memiliki nilai validitas terendah. Indikator *reward system* pada pernyataan imbalan yang adil memiliki nilai validitas butir pernyataan tertinggi, sedangkan pernyataan imbalan berdasarkan azas layak dan wajar memiliki nilai validitas terendah.

*Confirmatory factor analysis* (analisis faktor) pada indikator *communication* dengan *loading factor* menunjukkan peranan yang besar terhadap konstruk iklim organisasi. Indikator tersebut diwakili oleh pernyataan aktif mengikuti berbagai pelatihan serta pernyataan aktif mengikuti berbagai seminar. Pada indikator *reward system* dengan *loading factor* menunjukkan peranan yang sangat besar terhadap konstruk iklim organisasi. Indikator tersebut diwakili oleh pernyataan imbalan yang adil dan pernyataan imbalan berdasarkan azas layak dan wajar.

Pada hasil distribusi nilai indikator *communication* menunjukkan pada umumnya responden menjawab setuju. Aktif mengikuti berbagai pelatihan serta aktif mengikuti berbagai seminar pada umumnya menjadi hal penting dalam rangka menumbuhkan kepuasan kerja dosen. Hasil distribusi nilai indikator *reward system* menunjukkan pada umumnya responden menjawab setuju. Kondisi ini menunjukkan bahwa imbalan yang adil, layak dan wajar menjadi hal penting dalam rangka mewujudkan kepuasan kerja.

Koefisien pengaruh variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Hal ini dimaknai bahwa peningkatan kualitas iklim organisasi akan mewujudkan kepuasan kerja

yang lebih baik. Pengaruh antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini turut pula diperkuat dengan beberapa temuan penelitian diantaranya Jyoti (2013) menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. Studi Adenike (2011) dan Adeniji (2011) bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.

Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan. Iklim organisasi tidak hanya menyangkut aspek sosial saja tetapi juga aspek fisik dalam organisasi. Iklim organisasi juga berkenaan dengan persepsi anggota organisasi, baik secara individual maupun kelompok, tentang sifat-sifat dan karakteristik organisasi yang mencerminkan norma serta keyakinan dalam organisasi.

Hasil pengujian instrumen penelitian menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dari variabel aspek lingkungan dan kepuasan kerja dinyatakan valid dan reliabel. Indikator lingkungan fisik pada pernyataan suhu ruangan dan kelengkapan alat peraga memiliki nilai validitas butir pernyataan terendah. *Confirmatory factor analysis* (analisis faktor) pada indikator lingkungan fisik dengan *loading factor* menunjukkan peranan

yang besar terhadap konstruk aspek lingkungan. Indikator tersebut diwakili oleh pernyataan ruang kelas yang memadai dan pernyataan suhu ruangan dan kelengkapan alat peraga.

### 6.2.3. Pengaruh aspek lingkungan terhadap kepuasan kerja

Pada hasil distribusi nilai indikator lingkungan fisik menunjukkan pada umumnya responden menjawab setuju. Suhu ruangan dan alat peraga yang memadai pada umumnya menjadi hal penting untuk meningkatkan kualitas aspek lingkungan di dalam kampus. Koefisien pengaruh variabel aspek lingkungan terhadap kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Dengan peningkatan kualitas aspek lingkungan akan mewujudkan kepuasan kerja yang lebih baik. Pengaruh antara aspek lingkungan terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini turut pula diperkuat dengan beberapa temuan penelitian diantaranya Obineli (2013) dan Jain & Kaur (2014) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara aspek lingkungan terhadap kepuasan kerja.

Nawawi (2003) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja yaitu pertama, kondisi fisik (kondisi kerja) merupakan keadaan kerja dalam organisasi yang meliputi penerangan tempat kerja, penggunaan warna, pengaturan suhu udara, kebersihan dan ruang gerak. Kedua, kondisi non fisik (iklim kerja) sebagai hasil persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja tidak dapat dilihat atau disentuh tetapi dapat dirasakan oleh karyawan tersebut.

Iklm kerja dapat dibentuk oleh para pemimpin yang berarti pimpinan tersebut harus mempunyai kemampuan dalam membentuk iklim kerja tersebut. Iklim kerja yang baik akan membawa pengaruh yang baik pula bagi kualitas kerja individu. Iklim kerja berhubungan dengan sikap dan perilaku individu dalam membina hubungan kerja. Adapun iklim kerja tersebut meliputi hubungan dengan karyawan dan hubungan karyawan dengan karyawan sehingga berdampak pula pada pencapaian kepuasan kerja.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya. Herzberg, Mausner, & Synderman (1959) mengungkapkan bahwa dengan terpenuhinya kebutuhan individu akan menciptakan kepuasan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam suatu perusahaan karena dapat mempengaruhi produktivitas karyawan. Adapun yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dan perusahaan dengan tingkat nilai balas jasa yang diharapkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2000).

### 6.3. Pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen

#### 6.3.1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen

Hasil pengujian instrumen penelitian menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dari variabel gaya kepemimpinan dan kinerja dosen dinyatakan valid dan reliabel. Indikator *intellectual stimulation* pada pernyataan memiliki kreativitas memiliki nilai validitas butir pernyataan tertinggi, sedangkan pernyataan saran yang inovatif memiliki nilai validitas terendah. Indikator *individualized consideration* pada pernyataan dapat diteladani memiliki nilai validitas butir pernyataan tertinggi, sedangkan pernyataan integritas tinggi memiliki nilai validitas terendah.

*Confirmatory factor analysis* (analisis faktor) pada indikator *intellectual stimulation* dengan *loading factor* menunjukkan peranan yang besar terhadap konstruk gaya kepemimpinan. Indikator tersebut diwakili oleh pernyataan saran yang inovatif dan pernyataan memiliki kreativitas. Pada indikator *individualized consideration* dengan *loading factor* menunjukkan peranan yang sangat besar terhadap konstruk gaya kepemimpinan. Indikator tersebut diwakili oleh pernyataan pemimpin dapat diteladani dan pernyataan memiliki integritas tinggi.

Pada hasil distribusi nilai indikator *intellectual stimulation* menunjukkan pada umumnya responden menjawab setuju. Pribadi yang inovatif dan kreatif menjadi hal penting untuk direalisasi oleh pimpinan. Hasil distribusi nilai indikator *individualized consideration* menunjukkan

pada umumnya responden menjawab setuju. Kondisi ini menunjukkan bahwa pribadi yang diteladani dan memiliki integritas tinggi menjadi hal penting untuk mewujudkan kinerja dosen.

Koefisien pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen tidak berpengaruh signifikan. Hal ini dimaknai bahwa peningkatan kualitas gaya kepemimpinan tidak akan mewujudkan kinerja dosen yang lebih baik. Gaya kepemimpinan yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini bertentangan dengan beberapa temuan penelitian diantaranya Ali, Jan, Ali, & Tariq (2014), Rastegar & Golmohammadi (2014) dan Selesho & Ntisa (2014) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kajian terhadap teori kepemimpinan terus berkembang pada teori Sifat (*trait theories*), teori Kelompok dan Tukar Menukar (*group and exchanges theories*), teori *contingency*, teori jalur dan tujuan (*path-goal leadership theory*), teori kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership theories*), teori kepemimpinan transformasional (*transformational leadership theory*) (Luthans, 2002). Pembahasan kepemimpinan juga mengkaji tentang gaya kepemimpinan (*leadership style*).

Gaya kepemimpinan yang mendasarkan pada dua dimensi yaitu perhatian terhadap tugas (*concern for task*) dan perhatian terhadap karyawan (*concern for people*) telah melahirkan teori gaya kepemimpinan yang terkenal dengan *The Blake and Mouton Managerial Grid*. Berikutnya berkembang pula gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan

oleh Harsey dan Blanchard yang kemudian dikenal dengan *HarseyandBlanchard's Situational Leadership Model*.

Sebagai pemimpin, pimpinan memiliki peran (*role*), kegiatan, dan skill. Pimpinan memiliki peran *interpersonal roles, informational roles, decisional roles*. Sedangkan kegiatan mereka adalah: *routine communication, traditional management, networking, dan human resource management*. Serta skill bagi pemimpin adalah: 1) komunikasi verbal, 2) memanaj waktu dan stress, 3) mengelola pengambilan keputusan, 4) mengakui, menjelaskan, dan memecahkan permasalahan, 5) memotivasi dan memengaruhi orang lain, 6) mendelegasikan wewenang, 7) menetapkan tujuan dan menjelaskan visi, 8) memiliki kesadaran diri, 9) membangun kerja tim, dan 10) mengelola konflik (Luthans, 2002).

Nawawi (2003) memaparkan perilaku kepemimpinan nampak dari cara pengambilan keputusan, cara memerintah (memberi instruksi), cara memberi tugas, cara berkomunikasi, cara mendorong bawahan, cara membimbing dan mengarahkan, cara menegakkan disiplin, cara mengendalikan dan mengawasi pekerjaan, cara memimpin rapat, cara menegur dan memberi hukuman. Terdapat dua gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu : (1) pemimpin yang berorientasi pada tugas, menerapkan pengawasan yang ketat, sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditetapkan, pemimpin mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan dan hukuman, (2) pemimpin yang berpusat pada bawahan, mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan

dan membantu dalam memuaskan kebutuhan dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang suportif, pemimpin yang berpusat pada pegawai memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pribadi pengikutnya (Rivai, 2011).

Pemimpin yang mampu membuat keputusan dengan baik akan lebih efektif dalam jangka panjang dibanding dengan mereka yang tidak mampu membuat keputusan dengan baik. Dalam mengambil keputusan, bagaimana pemimpin memperlakukan bawahannya. Hal ini diukur dari seberapa jauh para bawahannya diajak berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan produktivitas (Hughes *et al*, 1996).

Teori kepemimpinan transaksional dan transformasional dari Bass searah dengan pendekatan psikologi *behaviorism*. Pendekatan *behaviorism* ini berdasar pada hubungan antara stimulus dan respons. Teori transaksional menggunakan pendekatan yang menekankan pada proses yang bersifat rasional ekonomik yang berwujud kongkrit (*tangible*). Proses pertukaran transaksional antara pimpinan dan bawahan menggunakan stimulus yang *tangible*. Stimulus *tangible* yang ditawarkan pimpinan transaksional dapat berupa imbalan, perintah, kontrol dan ancaman.

Demikian pula dengan pendekatan kepemimpinan transformasional juga menggunakan stimulus. Hanya saja, pemimpin transformasional

dalam memengaruhi bawahannya menggunakan stimulus yang abstrak (*intangible*). Stimulus *intangible* seperti ide-ide, nilai dan visi. Tujuannya adalah untuk memotivasi bawahan bekerja ke arah tujuan yang telah ditetapkan pimpinan.

Berdasarkan kedua teori kepemimpinan tersebut dapat dibedakan dengan jelas, di mana pendekatan transaksional menggunakan pendekatan stimulus yang sifatnya *tangible* jika pimpinan melakukan transaksi dengan bawahannya, sedangkan pendekatan transformasional menggunakan stimulus yang sifatnya *intangible* jika pemimpin memengaruhi bawahannya (Bass, 1985).

Bass (1985) menjelaskan kepemimpinan transaksional dan transformasional bersifat saling melengkapi. Bass mengembangkan model kepemimpinan berdasarkan keyakinannya bahwa kepemimpinan transaksional dan transformasional tidak berakhir pada sebuah kontinum tunggal tetap, tetapi lebih merupakan pola kepemimpinan yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin dalam kadar yang berbeda. Bagi pemimpin yang transaksional, misalnya, dalam meningkatkan kinerja yang luar biasa, maka diperlukan kepemimpinan transformasional. Dengan demikian, kinerja yang baik adalah hasil dari perpaduan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional (Bass dan Avolio, 1994).

Kepemimpinan transaksional Menurut Bass (1985) adalah kepemimpinan yang mendekati bawahan dengan cara menukarkan

"sesuatu" untuk pekerjaan tertentu atau untuk suara yang diberikan dalam sebuah kampanye. Hubungan antara atasan dan bawahan merupakan pertukaran dalam bentuk imbalan sebagai cara untuk memenuhi harapan atasan. Kepemimpinan transaksional merupakan "usaha memotivasi" bawahan dengan cara mempertukarkan imbalan dengan kinerja bawahan.

### 6.3.2. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja dosen

Hasil pengujian instrumen penelitian menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dari variabel iklim organisasi dan kinerja dosen dinyatakan valid dan reliabel. Indikator *career development* pada pernyataan memudahkan administrasi memiliki nilai validitas butir pernyataan tertinggi, sedangkan pernyataan memfasilitasi dosen memiliki nilai validitas terendah. *Confirmatory factor analysis* (analisis faktor) pada indikator *career development* dengan *loading factor* menunjukkan peranan yang besar terhadap konstruk iklim organisasi. Indikator tersebut diwakili oleh pernyataan memfasilitasi dosen serta pernyataan memudahkan administrasi.

Pada hasil distribusi nilai indikator *career development* menunjukkan pada umumnya responden menjawab setuju. Dengan memfasilitas dosen dan memudahkan administrasi pada umumnya menjadi hal penting dalam rangka menumbuhkan kinerja dosen. Koefisien pengaruh variabel iklim organisasi terhadap kinerja dosen menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Hal ini dimaknai bahwa peningkatan kualitas iklim organisasi akan mewujudkan kinerja dosen yang lebih baik.

Pengaruh antara iklim organisasi terhadap kinerja dosen dalam penelitian ini turut pula diperkuat dengan beberapa temuan penelitian diantaranya Babu & Kumari (2013) dan Selamat, Samsu, & Kamalu (2013) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja dosen.

Iklim organisasi berdasarkan gaya material yang dapat mempengaruhi persepsi individu mengenai nilai organisasi (Schneider, 1991). Karakteristik suatu organisasi secara keseluruhan dan saling terkait dengan persepsi individu merupakan aspek penting dalam iklim organisasi (Rossow, 1990). Sebagai hasil dari persepsi individu maupun kelompok untuk tetap bekerja pada organisasi dengan pelbagai hal yang terjadi secara berulang-ulang sehingga dapat berdampak pada sikap dan perilaku organisasi dan kinerja individu yang menentukan kinerja organisasi (Wirawan, 2008).

Iklim organisasi menjadi identitas bagi organisasi sehingga dapat menjadi berbeda dengan organisasi lainnya yang didasari pula dengan cara pandang yang berbeda individu terhadap organisasi (Davis dan Newstrom, 2001). Hal ini diperkuat dengan pernyataan Simamora (2001) bahwa iklim organisasi erat kaitannya dengan psikologi organisasi sehingga dapat berdampak pada kebijakan sumber daya manusia. Kondisi tersebut menjadi penyebab iklim organisasi berbeda satu dengan lainnya.



Hasil pengujian instrumen penelitian menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dari variabel aspek lingkungan dan kinerja dosen dinyatakan valid dan reliabel. Indikator lingkungan sosial pada pernyataan hubungan kerja antar dosen memiliki nilai validitas butir pernyataan tertinggi. Pada pernyataan dosen dan pimpinan menjaga komitmen memiliki nilai validitas butir pernyataan terendah. *Confirmatory factor analysis* (analisis faktor) pada indikator lingkungan sosial dengan *loading factor* menunjukkan peranan yang besar terhadap konstruk aspek lingkungan. Indikator tersebut diwakili oleh pernyataan hubungan kerja antar dosen dan pernyataan bahwa dosen dan pimpinan menjaga komitmen.

### 6.3.3. Pengaruh aspek lingkungan terhadap kinerja dosen

Pada hasil distribusi nilai indikator lingkungan fisik menunjukkan pada umumnya responden menjawab setuju. Hubungan kerja sesama dosen yang bersinergi dengan baik serta menjaga komitmen kerja yang solid menjadi hal penting untuk meningkatkan kualitas aspek lingkungan di dalam kampus. Koefisien pengaruh variabel aspek lingkungan terhadap kinerja dosen menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Dengan peningkatan kualitas aspek lingkungan akan mewujudkan kinerja dosen yang lebih baik. Pengaruh antara aspek lingkungan terhadap kinerja dosen dalam penelitian ini turut pula diperkuat dengan beberapa temuan penelitian diantaranya Imran, Fatima, Zaheer, Yousaf, & Batool (2012), Nakpodia (2011), dan Ajayi, Awosusi, Arogundade, & Ekundayo (2011) bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu.

Secara umum lingkungan kerja terbagi menjadi beberapa aspek dalam pembentukan lingkungan kerja antara lain (Simanjuntak, 2003): pertama, pelayanan kerja merupakan aspek terpenting yang harus dilakukan oleh setiap organisasi terhadap individu. Pelayanan yang baik dari organisasi akan membuat individu lebih bergairah dalam bekerja, memiliki rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya, serta dapat terus menjaga nama baik organisasi melalui kinerja.

Aspek kedua, kondisi kerja diusahakan oleh manajemen organisasi sebaik mungkin agar timbul rasa aman dalam bekerja untuk karyawannya, kondisi kerja ini meliputi penerangan yang cukup, suhu udara yang tepat, kebisingan yang dapat dikendalikan, pengaruh warna, ruang gerak yang diperlukan dan keamanan kerja karyawan. Selanjutnya aspek ketiga, hubungan karyawan, akan sangat menentukan dalam menghasilkan produktivitas kerja. Hal ini disebabkan karena adanya hubungan antara motivasi serta semangat dan kegairahan kerja dengan hubungan yang kondusif antar sesama karyawan dalam bekerja, ketidak serasian hubungan antara karyawan dapat menurunkan motivasi dan kegairahan yang akibatnya akan dapat menurunkan produktivitas kerja.

#### **6.4. Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja dosen**

##### **6.4.1. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja dosen**

Hasil pengujian instrumen penelitian menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dari variabel komitmen organisasi dan kinerja dosen

dinyatakan valid dan reliabel. Indikator *affective* pada pernyataan menyatu dengan institusi memiliki nilai validitas butir pernyataan tertinggi, sedangkan pernyataan aktif dalam berbagai kegiatan memiliki nilai validitas terendah. Indikator *normative* pada pernyataan tuntutan untuk lebih profesional memiliki nilai validitas butir pernyataan tertinggi, sedangkan pernyataan bertanggung jawab penuh memiliki nilai validitas terendah. Indikator *continue organizational commitment* pada pernyataan meluangkan waktu, tenaga demi institusi memiliki nilai validitas butir pernyataan tertinggi, sedangkan pernyataan memberikan kontribusi positif memiliki nilai validitas terendah.

*Confirmatory factor analysis* (analisis faktor) pada indikator *affective* dengan *loading factor* menunjukkan peranan yang sangat besar terhadap konstruk komitmen organisasi. Indikator tersebut diwakili oleh pernyataan menyatu dengan institusi dan aktif dalam berbagai kegiatan. Pada indikator *normative* dengan *loading factor* menunjukkan peranan yang sangat besar terhadap konstruk komitmen organisasi. Indikator tersebut diwakili oleh pernyataan tuntutan untuk lebih profesional dan pernyataan bertanggung jawab penuh. Pada indikator *continue organizational commitment* dengan *loading factor* menunjukkan peranan yang sangat besar terhadap konstruk komitmen organisasi. Indikator tersebut diwakili oleh pernyataan memberikan kontribusi positif dan pernyataan meluangkan waktu, tenaga demi institusi.

Pada hasil distribusi nilai indikator *affective* menunjukkan pada umumnya responden menjawab ragu-ragu. Menyatu dengan institusi dan aktif dalam berbagai kegiatan pendidikan pada umumnya menjadi hal penting untuk direalisasi oleh dosen. Hasil distribusi nilai indikator *normative* menunjukkan pada umumnya responden menjawab ragu-ragu. Kondisi ini menunjukkan bahwa sikap dosen untuk lebih profesional dan bertanggung jawab penuh menjadi hal penting untuk mewujudkan kinerja dosen.

Koefisien pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kinerja dosen menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Hal ini dimaknai bahwa peningkatan kualitas komitmen organisasi akan mewujudkan kinerja dosen yang lebih baik. Pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja dosen dalam penelitian ini turut pula diperkuat dengan beberapa temuan penelitian diantaranya Handoko, Setiawan, Surachman, & Djumahir (2011), Kamis, Noermijati, & Susilowati (2013) dan Mutmainah, Troena, & Noermijati (2013) bahwa komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja dosen/guru.

Mowday (1982) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Menurut Mowday, komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seorang yang relatif kuat terhadap organisasi.

Robbins (1989) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. O'Relly (1989) menyebutkan komitmen karyawan pada organisasi sebagai ikatan penjiwaan individu terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi. Steers dan Potters (1983) mengatakan bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

Minner (1997) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah sikap memiliki ruang lingkup yang lebih global daripada kepuasan kerja, karena komitmen organisasional menggambarkan pandangan terhadap organisasi secara keseluruhan, bukan hanya aspek pekerjaan saja. Coopey dan Haley (1991) menyebutkan komitmen organisasi sebagai suatu ikatan psikologis individu pada organisasi. Neal dan Northheraft (1990) mengatakan komitmen tidak sekedar keanggotaan karena komitmen meliputi sikap individu dengan mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Bathaw Grant (1994) menyebutkan komitmen organisasional sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai tujuan organisasi.

#### 6.4.2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen

Hasil pengujian instrumen penelitian menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dari variabel kepuasan kerja dan kinerja dosen dinyatakan valid dan reliabel. Indikator senang pada pekerjaan itu sendiri pada pernyataan bahagia bekerja sebagai dosen memiliki nilai validitas butir pernyataan tertinggi, sedangkan pernyataan puas pada pencapaian memiliki nilai validitas terendah. Indikator upah dan promosi pada pernyataan puas jika dipromosikan memiliki nilai validitas butir pernyataan tertinggi, sedangkan pernyataan puas dengan berbagai insentif memiliki nilai validitas terendah. Indikator rekan kerja pada pernyataan puas dengan hasil kerjasama memiliki nilai validitas butir pernyataan tertinggi, sedangkan pernyataan bangga dapat bekerja sama memiliki nilai validitas terendah. Indikator kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian pada pernyataan mengaktualisasikan kepribadian memiliki nilai validitas butir pernyataan tertinggi, sedangkan pernyataan sesuai dengan cita-cita memiliki nilai validitas terendah.

*Confirmatory factor analysis* (analisis faktor) pada indikator senang pada pekerjaan itu sendiri dengan *loading factor* menunjukkan peranan yang besar terhadap konstruk kepuasan kerja. Indikator tersebut diwakili oleh pernyataan bahagia bekerja sebagai dosen dan pernyataan puas pada pencapaian. Pada indikator upah dan promosi dengan *loading factor* menunjukkan peranan yang sangat besar terhadap konstruk kepuasan

kerja. Indikator tersebut diwakili oleh pernyataan puas dengan berbagai insentif dan pernyataan puas jika dipromosikan.

Pada indikator rekan kerja dengan *loading factor* menunjukkan peranan yang sangat besar terhadap konstruk kepuasan kerja. Indikator tersebut diwakili oleh pernyataan bangga dapat bekerja sama dan pernyataan puas dengan hasil kerjasama. Pada indikator kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian dengan *loading factor* menunjukkan peranan yang sangat besar terhadap konstruk kepuasan kerja. Indikator tersebut diwakili oleh pernyataan sesuai dengan cita-cita dan pernyataan mengaktualisasikan kepribadian.

Pada hasil distribusi nilai indikator senang pada pekerjaan itu sendiri menunjukkan pada umumnya responden menjawab setuju. Bahagia bekerja sebagai dosen dan puas pada pencapaian pada umumnya menjadi hal penting untuk direalisasi oleh dosen. Hasil distribusi nilai indikator upah dan promosi menunjukkan pada umumnya responden menjawab setuju. Kondisi ini menunjukkan bahwa puas dengan berbagai insentif dan puas jika dipromosikan menjadi hal penting untuk mewujudkan kinerja dosen.

Pada hasil distribusi nilai indikator rekan kerja menunjukkan pada umumnya responden menjawab setuju. Bangga dapat bekerja sama dan puas dengan hasil kerjasama pada umumnya menjadi hal penting untuk direalisasikan oleh dosen. Nilai indikator kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian menunjukkan pada umumnya responden menjawab setuju.

Sesuai dengan cita-cita dan mengaktualisasikan kepribadian pada umumnya menjadi hal penting untuk direalisasikan oleh dosen.

Koefisien pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja dosen menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Hal ini dimaknai bahwa peningkatan kualitas kepuasan kerja akan mewujudkan kinerja dosen yang lebih baik. Pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja dosen dalam penelitian ini turut pula diperkuat dengan beberapa temuan penelitian diantaranya Chamundeswari (2013) bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa guru di sekolah menengah secara signifikan lebih baik dalam kepuasan kerja dan kinerja. Handoko, Setiawan, Surachman, & Djumahir (2011) dalam penelitiannya menemukan bahwa temuan penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dirasakan oleh dosen tidak dapat secara langsung meningkatkan kinerja.

Keberhasilan pendidikan akan diukur oleh *output* dan *outcome* (lulusan) yang dihasilkannya. Kualitas lulusan inilah yang akan mendapat penilaian dari masyarakat pengguna lulusan. Untuk dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas, perlu ditunjang oleh berbagai komponen, baik komponen sumberdaya manusia, sumberdaya penunjang (sarana dan prasarana), *software* dan prosedur, serta proses yang baik, sesuai dengan Pasal 35 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 (Undang-Undang Sisdiknas) ayat satu "Standar Nasional Pendidikan terdiri atas standar isi; proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana,

pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala".

Salah satu daya dukung terciptanya kualitas lulusan yang handal adalah standar proses yang harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Sebagai ujung tombak dari standar proses adalah tenaga pengajar, dalam hal tenaga pengajar di perguruan tinggi adalah dosen. Dosen mempunyai peran sentral dalam proses pembelajaran baik yang dilakukan di kelas maupun di luar kelas yang akan berimplikasi terhadap capaian standar kompetensi lulusan yang dapat diandalkan.

Sebagaimana diamanatkan dalam UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dosen dinyatakan sebagai pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Bab 1 Pasal 1 ayat 2). Sementara itu, profesional dinyatakan sebagai pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.

Kegiatan Evaluasi Pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi dimulai oleh dosen dengan membuat evaluasi diri terkait semua kegiatan yang dilaksanakan baik pada bidang 1) pendidikan dan pengajaran, 2) penelitian dan pengembangan karya ilmiah, 3) pengabdian kepada

masyarakat maupun (4) kegiatan penunjang lainnya. Dalam meningkatkan kinerja dosen tidak terlepas dari peran kepuasan kerja. Kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam berbagai jenis organisasi khususnya institusi perguruan tinggi.

Robbins (1996) menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja. Luthans (1992) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi. Pertama bahwa kepuasan kerja tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang.



masyarakat maupun (4) kegiatan penunjang lainnya. Dalam meningkatkan kinerja dosen tidak terlepas dari peran kepuasan kerja. Kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam berbagai jenis organisasi khususnya institusi perguruan tinggi.

Robbins (1996) menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja. Luthans (1992) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi. Pertama bahwa kepuasan kerja tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang.



**BAB VII**  
**PENUTUP**

## BAB VII

### PENUTUP

#### 7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, pengujian hipotesis, dan pembahasan penelitian tentang kinerja dosen, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian penelitian ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang baik akan berdampak positif pada komitmen organisasi, adapun faktor *management by exception passive* (memberikan kepercayaan kepada dosen untuk bekerja secara mandiri) dinilai sebagai faktor yang dominan dalam membentuk gaya kepemimpinan.
- 2) Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut menandakan bahwa iklim organisasi yang baik akan berdampak positif terhadap komitmen organisasi, faktor *career development* (pengembangan karir dosen) dianggap sebagai faktor yang dominan dalam membentuk iklim organisasi.
- 3) Aspek lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut menandakan bahwa aspek lingkungan yang baik akan berdampak positif terhadap komitmen organisasi. Faktor lingkungan fisik (ruangan kelas yang sesuai standar

- dan kelengkapan alat peraga) dianggap sebagai faktor yang dominan dalam membentuk aspek lingkungan.
- 4) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian penelitian ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang baik akan berdampak positif pada kepuasan kerja dosen.
  - 5) Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut menandakan bahwa iklim organisasi yang baik akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja.
  - 6) Aspek lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut menandakan bahwa aspek lingkungan yang baik akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja.
  - 7) Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Dengan demikian penelitian ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan tidak akan berdampak positif pada kinerja dosen.
  - 8) Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Hal tersebut menandakan bahwa iklim organisasi yang baik akan berdampak positif terhadap kinerja dosen.
  - 9) Aspek lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Hal tersebut menandakan bahwa aspek lingkungan yang baik akan berdampak positif terhadap kinerja dosen. Faktor *community services* (melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian secara luas dan aktif melakukan penataran atau pelatihan

kepada masyarakat) dianggap sebagai faktor yang dominan dalam membentuk kinerja dosen.

- 10) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Hal tersebut menandakan bahwa komitmen organisasi yang baik akan berdampak positif terhadap kinerja dosen. Faktor *continue organizational commitment* (memberikan kontribusi positif dan meluangkan waktu untuk pengembangan kampus) dianggap sebagai faktor yang dominan dalam membentuk komitmen organisasi.
- 11) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Hal tersebut menandakan bahwa kepuasan kerja yang baik akan berdampak positif terhadap kinerja dosen. Faktor senang pada pekerjaan itu sendiri (merasa bahagia dan merasa puas) dianggap sebagai faktor yang dominan dalam membentuk kepuasan kerja.

## 7.2. Saran

- 1) Pemimpin harus memiliki keterampilan untuk memengaruhi atau menggerakkan perilaku orang lain, mampu bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi (kampus). Pemimpin dituntut untuk memahami perilaku-perilaku para dosen dan staf yang menjadi wewenangnya dan menggerakkan sesuai dengan visi dan misi perguruan tinggi swasta. Berbagai aspek yang harus ditingkatkan dan sekaligus menjadi perhatian pemimpin yaitu *attributed charisma* (bijaksana dan menyenangkan serta bersikap adil).

- 2) Diharapkan pula pada pimpinan dan pihak pengelola kampus untuk melakukan komunikasi yang intensif kepada dosen untuk aktif melakukan pelatihan, meningkatkan kemampuan mengajar, meneliti dan pengabdian kepada masyarakat.
- 3) Diharapkan agar pengelola kampus dapat memperbaiki suhu ruangan dan kelengkapan alat peraga. Disisi lain dosen dan pimpinan dituntut untuk menjaga komitmen terhadap perguruan tinggi swasta.
- 4) Dalam peningkatan komitmen organisasi maka dosen harus merasa menyatu dengan institusi dan aktif terlibat dalam berbagai kegiatan dalam pengembangan kampus.
- 5) Dalam meningkatkan kinerja dosen maka pengelola kampus mendorong seluruh dosen untuk mengembangkan kualitas dan kompetensi dalam pengajaran dan pendidikan seperti melanjutkan studi pada jenjang lebih tinggi, aktif mengikuti pelatihan dan seminar.

### **7.3. Implikasi Hasil Penelitian**

#### **7.3.1. Implikasi Teoritik**

Berdasarkan pengujian model yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya, berikut ini diuraikan beberapa kontribusi teoritis dari hasil penelitian sebagai berikut.

- 1) Hasil penelitian ini melengkapi berbagai kajian teori yang mengungkapkan keterkaitan antara gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan terhadap komitmen organisasi. Hasil analisis data dan pengujian antar variabel ditemukan bahwa gaya

kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut menjelaskan bahwa peningkatan kualitas gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan akan berkontribusi pada peningkatan komitmen dosen pada insititusinya.

- 2) Hasil penelitian ini melengkapi berbagai kajian teori yang mengungkapkan keterkaitan antara gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan terhadap kepuasan kerja. Merujuk pada pengujian hipotesis penelitian ditemukan bahwa gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis H2.a, H2.b, dan H2.c dinyatakan diterima.
- 3) Hasil penelitian ini melengkapi berbagai kajian teori yang mengungkapkan keterkaitan antara gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan terhadap kinerja dosen. Hasil analisis data dan pengujian antar variabel ditemukan bahwa iklim organisasi dan aspek lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.
- 4) Hasil penelitian ini melengkapi berbagai kajian teori yang mengungkapkan keterkaitan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja dosen. Hasil analisis data dan pengujian antar variabel ditemukan bahwa komitmen organisasi dan

kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Kinerja dosen tetap yayasan maupun dosen Dpk pada perguruan tinggi swasta sangat ditentukan oleh kualitas komitmen organisasi dan tingkat kepuasan kerja dosen.

### **7.3.2. Implikasi Manajerial**

Implikasi manajerial dalam penelitian ini adalah didapatkannya suatu formulasi bahwa peningkatan kinerja dosen tetap yayasan maupun dosen Dpk dilakukan dengan meningkatkan kualitas gaya kepemimpinan. Peran pemimpin dalam insitutisi perguruan tinggi swasta sangat penting dalam mengelola, mengatur dan mengawasi dosen untuk mengembangkan prestasi kerja serta meningkatkan produktivitas kerja. Selain aspek gaya kepemimpinan, faktor iklim organisasi dan lingkungan kerja turut berkontribusi atas terciptanya komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang kuat dalam diri dosen tetap yayasan maupun dosen Dpk.

### **7.4. Temuan Penelitian**

Kajian dalam penelitian dan pembahasan hasil penelitian ini adalah membangun model teoritik tentang pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja serta kinerja dosen. Berdasarkan hasil analisis pembahasan penelitian mengungkapkan bahwa variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen pada perguruan tinggi

swasta (Kopertis Wilayah III) di Jakarta. Hasil ini memberikan bukti empiris bahwa gaya kepemimpinan pada organisasi perguruan tinggi swasta khususnya pada Ketua Program Studi belum memiliki kemampuan manajerial dalam mengelola penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, penelitian serta pengabdian kepada masyarakat. Adapun temuan penelitian lainnya dijabarkan sebagai berikut.

- 1) Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan (nyata) terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan terdapat hubungan yang searah, jalur positif dan nyata antara nilai gaya kepemimpinan dengan komitmen organisasi bagi dosen tetap yayasan maupun dosen Dpk pada perguruan tinggi swasta di Jakarta.
- 2) Iklim organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan (nyata) terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan terdapat hubungan yang searah, jalur positif dan nyata antara nilai iklim organisasi dengan komitmen organisasi bagi dosen tetap yayasan maupun dosen Dpk pada perguruan tinggi swasta di Jakarta.
- 3) Aspek lingkungan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan (nyata) terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan terdapat hubungan yang searah, jalur positif dan nyata antara nilai aspek lingkungan dengan komitmen organisasi bagi dosen tetap yayasan maupun dosen Dpk pada perguruan tinggi swasta di Jakarta.
- 4) Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan (nyata) terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan terdapat

- hubungan yang searah, jalur positif dan nyata antara nilai gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja bagi dosen tetap yayasan maupun dosen Dpk pada perguruan tinggi swasta di Jakarta.
- 5) Iklim organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan (nyata) terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan terdapat hubungan yang searah, jalur positif dan nyata antara nilai iklim organisasi dengan kepuasan kerja bagi dosen tetap yayasan maupun dosen Dpk pada perguruan tinggi swasta di Jakarta.
  - 6) Aspek lingkungan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan (nyata) terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan terdapat hubungan yang searah, jalur positif dan nyata antara nilai aspek lingkungan dengan kepuasan kerja bagi dosen tetap yayasan maupun dosen Dpk pada perguruan tinggi swasta di Jakarta.
  - 7) Iklim organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan (nyata) terhadap kinerja dosen. Hal ini menunjukkan terdapat hubungan yang searah, jalur positif dan nyata antara nilai iklim organisasi dengan kinerja dosen tetap yayasan maupun dosen Dpk pada perguruan tinggi swasta di Jakarta.
  - 8) Aspek lingkungan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan (nyata) terhadap kinerja dosen. Hal ini menunjukkan terdapat hubungan yang searah, jalur positif dan nyata antara nilai aspek lingkungan dengan kinerja dosen tetap yayasan maupun dosen Dpk pada perguruan tinggi swasta di Jakarta.

- 9) Komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan (nyata) terhadap kinerja dosen. Hal ini menunjukkan terdapat hubungan yang searah, jalur positif dan nyata antara nilai komitmen organisasi dengan kinerja dosen tetap yayasan maupun dosen Dpk pada perguruan tinggi swasta di Jakarta.
- 10) Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan (nyata) terhadap kinerja dosen. Hal ini menunjukkan terdapat hubungan yang searah, jalur positif dan nyata antara nilai kepuasan kerja dengan kinerja dosen tetap yayasan maupun dosen Dpk pada perguruan tinggi swasta di Jakarta.

#### **7.5. Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini, model yang diajukan untuk meningkatkan kinerja dosen terbatas pada gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan aspek lingkungan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Masih banyak variabel lainnya yang turut mendukung kinerja dosen antara lain budaya organisasi, kompetensi dosen, keadilan organisasional, sehingga diharapkan bagi peneliti selanjutnya yang meneliti tentang kinerja dosen untuk mengakomodir variabel-variabel lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, A. S., & Mir, G. M. (2012). Impact of Teacher's Ability, Student's Work Ethics and Institutional Environment on Student Performance of University of Gujrat. *Middle-East Journal of Scientific Research* 12 (4) , 572-579.
- Abdullah, & Ramay, M. I. (2012). Antecedents of Organizational Commitment of Banking Sector Employees in Pakistan. *Serbian Journal of Management*. 7 (1) , 89-102.
- Adeniji, A. A. (2011). *Organizational Climate and Job Satisfaction Among Academic Staff in Some Selected Private Universities in Southwest Nigeria*. Nigeria: Covenant University.
- Adenike, A. (2011). Organizational Climate As A Predictor of Employee Job Satisfaction: Evidence From Covenant University. *Business Intelligence Journal*. Vol. 4. No. 1 , 151-165.
- Ajayi, I. A., Awosusi, O. O., Arogundade, B. B., & Ekundayo, H. T. (2011). Work Environment as Correlate of Academic Staff Job Performance in South West Nigerian Universities. *European Journal of Educational Studies* 3 (1) , 1-9.
- Alavi, H. R., & Hoseini, A. R. (2009). The Effect of Educational Factors on the Academic Performance of the University Students in Chemistry. *Chemical Education Journal*. Vol. 13, No. 2 .
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organisation: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*. 49.
- Ali, N., Jan, S., Ali, A., & Tariq, M. (2014). Transformational and Transactional Leadership as Predictor of Job Satisfaction, Commitment, Perceived Performance and Turnover Intention (Empirical Evidence from Malakand Division, Pakistan). *Life Science Journal* 11 (5s) , 48-53.
- Amang, B. (2011). Analisis Kinerja Dosen Pada Program Studi Terakreditasi Perguruan Tinggi Swasta di Sulawesi Selatan. *Media Riset Bisnis dan Manajemen*. Vol. 11, No. 2 , 140-173.
- Anggraeni, R. D. (2013). *Increasing Lecturer Competence as the Quality Assurance of Lecturer Performance*. Beijing China: Proceedings of 7th Global Business and Social Science Research Conference 13 -14 June, 2013.

- Avolio, B., & Bass, B. (1991). *The full-range of leadership development*. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies.
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Mind Garden.
- Babu, A., & Kumari, M. (2013). Organizational Climate as a Predictor of Teacher Effectiveness. *European Academic Research, Vol. 1, Issue 5*, 553-568.
- Baharuddin, & Mulyono. (2012). Manajemen Strategik Peningkatan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Agama Islam (Studi Kasus di UIN Malang). *Universitas Islam Negeri Malang*.
- Banfield, S. R., Richmond, V., & McCroskey, J. C. (2006). The effect of teacher misbehaviors on teacher credibility and affect for the teacher. *Communication Education, 55*, 63-71.
- Barnes, B., & Lock, G. (2010). The Attributes of Effective Lecturers of English as a Foreign Language as Perceived by student in a Korean University. *Australian Journal of Teacher Education, 35 (1)*, 139-152.
- Bass, B. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist, 52(2)*, 130-139.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY: The Free Press.
- Bastick, T. (1995). 3AF: The three-ability framework for assessment in tertiary education. *Journal of Higher Education, 16*, 267-278.
- Bateah, J., & Heyliger, W. (2014). Academic Administrator Leadership Styles and the Impact on Faculty Job Satisfaction. *Journal of Leadership Education.*, 34-49.
- Blazey, et al. (2001). *Insight to Performance Excellence in Education 2001: An Inside Look at the 2001 Baldrige Award Criteria for Education*. Winconsin: ASQ Quality Press.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly, 37*, 662.
- Bowman, R. (2002). The Real Work of Department Chair. *The Clearing House, 75(3)*, 158-162.
- Butt, H. S., Khan, F., Rasli, A. B., & Iqbal, M. J. (2012). Impact of Work and Physical Environment on Hospital Nurses Commitment. *Int. J. Eco. Res. Vol. 3 (3)*, 33-43.

- Cahayani, A. (2003). *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Gramedia Widiasarana.
- Campbell, J.P. McCloy, R.A., Oppler, S.H., Sager, C.E. (1993). A Theory of performance. In Chemobo, D.C., Kimani, C., Musiega, D., Willy, A.M. 2014. The Effect of Transformational Leadership Style on Teacher Efficiency in Public Secondary Schools in Kakamega Central Sub Country, Kenya. *International Journal for Management Science and Technology*. Vol. 2, Iss 5.
- Chamundeswari, S. (2013). Job Satisfaction and Performance of School Teachers. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 3. No. 5 , 420-428.
- Davis, K., & W., N. J. (1996). *Perilaku Dalam Organisasi, Alih Bahasa Agus Dharma*. Jakarta: Erlangga.
- Doghonadze, N. (2012). A Survey on University Lecturer Job Satisfaction. *Journal of Education*. 1(1).
- Dorthe, D., Richard, B., Borge, O., & Jorgen, L. (2008). How Failure to Align Organizational Climate and Leadership Style Affects Performance. *Management Decision*, 46(3) , 258-266.
- Duncan, R. (1972). Characteristic of Organization Environment and Perceived Environment Uncertainty. *Administration Science Quartely* 17 , 313-327.
- Elsabahy, H. E., Sleem, W. F., & El-Sayed, N. M. (2013). Effect of Organizational Climate on Organizational Commitment of Nurse Educator at Faculty of Nursing Mansoura University. *Journal of Education and Practice*. Vol. 4. No. 27 , 41-48.
- Fadli, U. M., Martini, N., & Diana, N. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Universitas Singaperbangsa Karawang. *Jurnal Manajemen*. Vol. 09, No. 2 , 678-704.
- Ferdinand, A. (2002). *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. Edisi 2. Semarang: Seri Pustaka Kunci 03/BP UNDIP.
- Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). Environment Variations in Studies of Organizational Behaviour. *Psychological Bulletin*, 62(6) , 361-382.
- Freiberg, H., & Stein, T. (1999). *Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environments, in School Climate*. London: Palmer Press.

- Furnham, A., & Goodstein, L. D. (1997). The Organizational Climate Questionnaire (OCQ). *The Annual. Volume 2*.
- Ghoniya, N., & Masurip. (2011). Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen. *Jurnal Dinamika Manajemen. Vol. 2. No. 2*, 118-129.
- Gibson, J.L. (2000). Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses. Edisi Ke-5 Cetakan ke-3. Jakarta: Erlangga.
- Giri, V., & Kumar, B. (2007). Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction and Job Performance. *Psychological Studies, 52(2)*, 155-168.
- Gordon, L. (2001). *High Lecturer Efficacy as a Marker of Lecturer Effectiveness in the Domain of Classroom Management*. California: Annual Meeting of the California Council on Lecturer Education.
- Hair, J. (1995). *Multivariate Data Analysis with Readings 4th Edition*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hanaysha, J. R., Khalid, K., Mat, N. K., Sarassina, F., Rahman, M. Y., & Zakaria, A. S. (2012). Transformational Leadership and Job Satisfaction. *American Journal of Economics.*, 145-148.
- Handoko, Y., Setiawan, M., Surachman, & Djumahir. (2011). Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, the Effect on Lecturer Performance. *International Journal of Business and Management Invention. Vol. 2. Issue 12*, 21-30.
- Heider, F. (1946). Attitudes and Cognitive Organization. *Journal of Psychology*, 21.
- Hildebrand, M., Wilson, R., & Dienst, E. (1971). *Evaluating University Teaching*. California: Berkeley: Center for Research and Development in Higher Education, University of California.
- Hui, H., Jenatabadi, H. S., Ismail, N. A., & Radzi, C. W. (2013). Principal's Leadership Style and Teacher Job Satisfaction: A Case Study in China. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business. Vol. 5. No. 4*, 175-184.
- Ibrahim, M. S., Mujir, S. J., Ghani, M. F., Salehudin, M. H., Kenayathulla, H. B., & Ishak, R. (2012). Relationship on Multi-Dimensional Leadership with Lecturers work Commitment: A Study on Malaysian Heads of Polytechnic's Academic Departments.

- Journal of Public Administration and Policy Research*. Vol. 4 (3) , 56-69.
- Imran, R., Fatima, A., Zaheer, A., Yousaf, I., & Batool, I. (2012). How to Boost Employee Performance: Investigating the Influence of Transformational Leadership and Work Environment in a Pakistani Perspective. *Middle-East Journal of Scientific Research* 11 (10) , 1455-1462.
- Imran, H., Arif, I., Cheema, S., Azeem, M. (2014). Relationship between Job Satisfaction, Job Performance, Attitude towards Work, and Organizational Commitment. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, Vol. 2, Iss 2.
- Indriantoro, N. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Cetakan 2. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Jain, R., & Kaur, S. (2014). Impact of Work Environment on Job Satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*. Vol. 4 (1) , 1-8.
- Janakiraman, R., Parish, J.T., Berry, L.L. (2011). The Effect of the work and physical environment on hospital nurses' perceptions and attitudes: Service quality and commitment'. *The quality management journal*. Vol. 18.
- Jyoti, J. (2013). Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction, Job Commitment and Intention to Leave: An Empirical Model. *Journal of Business Theory and Practice*. Vol. 1. No. 1 , 66-82.
- Kalbers, P., Lawrence, & Forgarty, T. J. (1995). Profesionalism and Its Consequences: A Study of Internal Auditors. *Auditing: A Journal of Practice*. Vol. 14, No. 1 , 64-86.
- Kamis, R. A., Noermijati, & Susilowati, C. (2013). The Influence of Organizational Commitment and Individual Competence on Teacher Performance: In the Learning Organization Perspective. (A Study on Elementary School Teachers in Ternate City). *International Journal of Business and Behavioral Sciences*. Vol. 3. No. 8 , 19-35.
- Kirkpatrick, S., & Locke, E. (1996). Direct and Indirect of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes. *Journal of Applied Psychology* , 36-51.
- Koran Sindo. (2015). *Dosen Dituntut Tingkatkan Kualitas*. Jakarta: [www.koran-sindo.com](http://www.koran-sindo.com).

- Koran Sindo. (2015). *Indonesia Kekurangan Dosen S-3*. Jakarta: www.koran-sindo.com.
- Koran Sindo. (2015). *Penambahan Dosen Belum Diperhatikan*. Jakarta: www.koran-sindo.com.
- Krjogja. (2014). *Minat Dosen Untuk Meneliti Rendah*. Yogyakarta: www.krjogja.com.
- Kurniasari, D., & Halim, A. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada Dinas Pasar Unit Pasar Tanjung Kabupaten Jember. *Jurnal Ilmu Ekonomi*. Vol. 8, No. 2, 273-283.
- Lee, C. (1987). The New Employment Contract. *Training Journal*. Vol. 24, No. 2.
- Lee, I.-C. (2013). The Influences of School Supervisors' Leadership Style upon Organizational Effectiveness: Using Organizational Commitment and Organizational Change as Mediators. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. Vol. 9. No. 2, 105-123.
- Leung, B., & Wong, P. (2011). *Matching Music Teachers' Self Conception With Students' Perception on Teaching Effectiveness In An Unfavourable Secondary Classroom Context*. www.ucm.es.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Long, C. S., Ibrahim, Z., & Kowang, T. O. (2014). An Analysis on the Relationship between Lecturers' Competencies and Students' Satisfaction. *International Education Studies*. Vol. 7, No. 1, 37-46.
- Maina, S. (2013). The Effect of Lecturer's Attitude toward the Performance of Students in Purchasing Management in Ramat Polytechnic Maiduguri. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. Vol. 2, No. 7, 51-57.
- Marn, J. T. (2012). The Impact of Transformational Leadership Practices on Job Satisfaction of PHEI Lecturers. *Journal for the advancement of science and arts*. Vol. 3. No. 2, 26-39.
- Maryadi. (2012). Pengaruh Motivasi, Diklat, Iklim Organisasi, Kompetensi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah. *PPs Universitas Negeri Semarang*, 108-128.

- Mello, J. (2006). *Strategic Human Resource Management*. Boulevard, Mason, Ohio: Thomson, South Western.
- Metle, M.K. (2001). Education, Job Satisfaction and Gender in Kuwait. *International Journal of Human Resource Management*. 12 (2).
- Miears, L. (2004). *Servant-Leadership and Job Satisfaction: A Correlational Study in Texas Education Agency Region X Public Schools*. Texas: Texas A & M University-Commerce.
- Mondy, R. (2008). *Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Moos, R. (1979). *Evaluating Educational Environments: Procedures, Measures, Findings, and Policy Implications*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Morshidi, B. (2010). Strategic Planning Directions of Malaysia's Higher Education: University autonomy in the midst of political uncertainties. *High Educ*, 59 , 461-473.
- Mulford, B. (2003). *School Leaders: Challenging Roles and Impact on Teacher and School Effectiveness*. Tasmania: University of Tasmania.
- Mutmainah, Troena, E. A., & Noermijati. (2013). Organizational Culture, Leadership Style Influence on Organizational Commitment and Performance of Teachers. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*. Vol. 3. No. 10 , 54-65.
- Mutmainah, Troena, E. A., & Noermijati. (2013). Organizational Culture, Leadership Style Influence on Organizational Commitment and Performance of Teachers. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*. Vol. 3. No. 10 , 54-65.
- N.J.Allen, & Meyer, J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. Vol. 1. No. 1 , 61-89.
- Naibaho, H., Adi, F., Veryco, & Sugiarto. (2010). Pengaruh Lingkungan Kampus Terhadap Motivasi Belajar Mahasiswa (Studi Kasus Universitas Pelita Harapan Surabaya). *Jurnal Manajemen Pemasaran*, Vol. 5, No. 1 , 22-26.
- Nakpodia, E. (2011). Work Environment and Productivity among Primary School Teachers in Nigeria. *African Research Review. International Multidisciplinary Journal, Eithiopia*. Vol. 5 (5) , 367-381.

- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 17, 145-177.
- Obineli, R. S. (2013). Teachers' Perception of the Factors Affecting Job Satisfaction in Ekwusigo Local Government of Anambra State, Nigeria. *An International Multidisciplinary Journal, Ethiopia*. Vol. 7 (4), 225-237.
- Pierce, J., & Newstorm, J. (2008). *Leaders & the leadership process: reading, self-assessment & applications (5th ed)*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Pierce, J., & Newstorm, J. (2008). *Leaders & the leadership process: readings, self-assessment & applications (5th ed)*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Pikiran Rakyat. (2014). *Partisipasi Dosen Rendah Dalam Penganggaran Universitas*. Jakarta: www.pikiran-rakyat.com.
- Pramudyo, A. (2011). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Dipekerjakan Pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta. *Akademi Manajemen Administrasi (AMA) YPK Yogyakarta*.
- Ramsden, P. (1992). *Learning to Teach in Higher Education*. London: Routledge.
- Rashed, F., & Daud, K. B. (2013). Effects of Transformational Leadership on Organizational Commitment at University Departmental Level. *2nd International Seminar on Quality and Affordable Education*, 123-132.
- Rastegar, S., & Golmohammadi, K. (2014). Relationship Between Transformational Leadership and University Lecturers' Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. 6. No. 5, 82-94.
- Rauf, M., Akhtar, M. S., Asim, S. M., & Mobeen-ul-Islam. (2013). Relationship Between Organizational Commitment and Job Satisfaction of Teachers Serving as Subject Specialists at Higher Secondary School in Khyber Pakhtunkhwa. *The Dialogue*. Vol. VIII. Number 2, 144-154.
- Rivai. (2006). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi Kedua*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

- Rossow, L. (1990). *The Principalship: Dimension Instructional Leadership*. Boston: Ally and I Bacon.
- Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. (2013). The Role of Transformational Leadership Styel in Enhancing Lecturer's Job Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 4, No. 8 .
- Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. (2013). The Role of Transformational Leadership Style in Enhancing Lecturers' Job Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 4, No. 8 , 264-271.
- Sadeghi, A., ZaidatolAkmaliah, L., Habibah, E., & Foo, S. (2012). Demographic analysis on academic staff's job satisfaction in Malaysian Research Universities. *Pertanik Journal of Social Sciences & Humanities*, 20(s) , 1-20.
- Sangadji, E.M., Sopiah. (2013). The Effect of Organizational Culture on Lecturers' Job Satisfaction and Performance (A Research in Muhammadiyah University throughout East Java). *International Journal of Learning & Development*. Vol. 3, No. 3.
- Sarwoto. (1991). *Dasar-Dasar Organisasi dan Management*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Schnake, M.E. (1983). An Empirical Assessment of the Effect of Affective Response in the Measurement of Organizational Climate. *Personnel Psychology*. 36.
- Schonwetter, D. J. (1993). Attributes of Effective Lecturing in the College Classroom. *The Canadian Journal of Higher Education*, Vol. XXIII-2 , 1-18.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (1996). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Cetakan Pertama. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Selamat, N., Samsu, N. Z., & Kamalu, N. S. (2013). The Impact of Organizational Climate on Teachers' Job Performance. *E-Journal Educational Research*. Vol. 2, No. 1 , 71-82.
- Selesho, J. M., & Ntisa, A. A. (2014). Impact of School Principal Leadership Style on Performance Management: A Schooling Agenda. . *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol. 5, No. 3 , 211-218.

- Setyawan, D. (2005). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Relevansinya Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Kasus pada Pemkab. Temanggung)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Sihombing, U. (2002). *Pengaruh Keterlibatan Dalam Pengambilan Keputusan, Penilaian pada Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja Pamong Praja*. [www.dupdiknas.go.id](http://www.dupdiknas.go.id).
- Simmons, J. (2002). An Expert Witness Perspective on Performance Appraisal in Universities and Colleges. *Employee Relations*, 24, 86-100.
- Soemarto. (2013). *Faktor-Faktor Lingkungan Strategik Dalam Pengembangan Perguruan Tinggi Swasta*. Bandung: Disertasi. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Solimun. (2002). *Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan AMOS*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Steers, R. M. (1985). *Organizational Effectivity: Behavior Review*. Cetakan Kedua (Terjemahan). Jakarta: Erlangga.
- Steinmetz, L. (1969). *Managing the Marginal and Unsatisfactory Performer*. MA: Addison-Wesley.
- Stockard, J., & Lehman, M. (2004). Influences on the Satisfaction and Retention of 1st-year teachers: The importance of effective school management. *Educational Administration Quarterly*, 40.
- Susanty, E. (2012). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan Pada Universitas Terbuka. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*. Vol. 8, No. 2, 121-134.
- Svadova, M., & Silke. (2001). Transforming Human Resource In The New Economy. *Human Resource Management Journal*, Fall 21. Vol. 40, No. 3.
- Taruno, F. S., Thoyib, A., & Djumilah Zain, M. R. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai Mediator (Studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jayapura). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 10, No. 3, 495-509.
- Trisnaningsih, S. (2011). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Akuntansi. *Jurnal Akuntansi & Auditing* Vol. 8, No 1, 83-94.

- Usop, A.M., Askandar, K., Langguyuan-Kadtong, M., Usop, Datu Amir S.O. (2013). Work Performance and Job Satisfaction among Teachers. *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol. 3, No. 5.
- Wotruba, T., & Wright, P. (1974). How to develop a teacher-rating instrument: A research approach. *Journal of Higher Education*, 46(6), 653-663.
- Yariv, E. (2011). Deterioration in Teachers' Performance: Causes and Some Remedies. *world journal of education*, Vol. 1, No. 1, 81-91.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations (6th ed)*. Upper Saddle River: NJ: Pearson Education, Inc.
- Zaidatol, A. L., Zakaria, K., & Sharifah, M. (2004). *Leadership practices of principals of Sekolah Harapan Negara: A Comparative Study*. In Rahimah, H.A & Tie, F.H (Ed.), *Principalship and School Management*. Kuala Lumpur: Principals' Institute, Faculty of Education, University of Malaya.
- Zakari, N. M. (2012). The Influence of Academic Organizational Climate on Nursing Faculty Members' Commitment in Saudi Arabia. *Journal of Higher Education Theory and Practice*. Vol. 12(1), 66-76.
- Zhang, J., & Liu, Y. (2010). Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study. *International Journal of Psychological Studies*. Vol. 2. No. 2, 189-201.

# Lampiran 1



## KUESIONER PENELITIAN

### **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI, ASPEK LINGKUNGAN DAN KOMITMEN ORGANISASI SERTA KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA DOSEN KOPERTIS DI JAKARTA**

Dalam rangka untuk penelitian disertasi program doktor (S3), Program Studi Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin, saya memerlukan informasi untuk mendukung penelitian yang saya lakukan. Perlu Bapak/Ibu/Saudara/i ketahui sesuai dengan etika dalam penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiaannya dan digunakan semata-mata untuk kepentingan penelitian. Saya harap Bapak/Ibu/Saudara/i dapat mengembalikan kuesioner ini. Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i meluangkan waktu mengisi kuesioner tersebut, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Andi Awaluddin Anwar

**Petunjuk Pengisian Kuesioner:**

Pilihlah satu pilihan jawaban pada setiap pernyataan yang ada. Pernyataan yang dikemukakan dalam kuesioner ini bersifat rahasia, dan Bapak/Ibu diharapkan bersedia menuliskan identitas pada lembar kuesioner ini. Kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu sangat saya jaga, dan hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian semata. Pastikan Anda telah menjawab semua pernyataan sebelum mengembalikan kuesioner ini. Silahkan berikan tanda cek (  $\checkmark$  ) pada kotak jawaban yang telah tersedia.

Pilihan jawaban antara lain

|                           |          |
|---------------------------|----------|
| Sangat Tidak Setuju (STS) | = Poin 1 |
| Tidak Setuju (TS)         | = Poin 2 |
| Ragu-ragu (RG)            | = Poin 3 |
| Setuju (S)                | = Poin 4 |
| Sangat Setuju (SS)        | = Poin 5 |



## PROFIL RESPONDEN

Mohon diisi semua pertanyaan di bawah ini dan memberi tanda silang (x) pada jawaban yang paling sesuai.

1. Jenis Kelamin :  Laki - laki  Perempuan

2. Umur : \_\_\_\_\_ tahun

3. Pendidikan terakhir :  S1

S2

S3

4. Berapa lama Bapak/Ibu telah bekerja sebagai dosen (tetap / PNS) :  
..... tahun

5. Jabatan fungsional Bapak/Ibu yang saat ini :

Asisten Ahli

Lektor

Lektor Kepala

Guru Besar

6. Pangkat / Golongan Bapak/Ibu yang saat ini : \_\_\_\_\_

7. PTS tempat bekerja : \_\_\_\_\_

| Variabel Gaya Kepemimpinan |   |     |    |   |   |    |
|----------------------------|---|-----|----|---|---|----|
| No.                        | Pernyataan  | STS | TS | N | S | SS |
|                            | <i>Contingent Reward</i>  |     |    |   |   |    |
| 1.                         | Pimpinan selalu memberikan <i>reward</i> dalam bentuk material atas pencapaian kinerja dosen yang memuaskan |     |    |   |   |    |
| 2.                         | Pimpinan selalu memberikan <i>reward</i> dalam bentuk non material atas kepatuhan terhadap prosedur kerja   |     |    |   |   |    |
|                            | <i>Management by exception-active</i>   |     |    |   |   |    |
| 3.                         | Pimpinan selalu mengawasi pelaksanaan tugas dosen secara intensif   |     |    |   |   |    |
| 4.                         | Pimpinan mengarahkan perhatiannya kepada para dosen dalam mengantisipasi kegagalan pemenuhan standar kerja  |     |    |   |   |    |
|                            | <i>Management by exception passive</i>  |     |    |   |   |    |
| 5.                         | Pimpinan memberikan kepercayaan terhadap proses pelaksanaan tugas   |     |    |   |   |    |
| 6.                         | Pimpinan memberi kesempatan kepada para dosen untuk bekerja secara mandiri dalam penyelesaian tugas         |     |    |   |   |    |
|                            | <i>Attributed charisma</i>  |     |    |   |   |    |
| 7.                         | Pimpinan anda merupakan pribadi yang bijaksana dan menyenangkan   |     |    |   |   |    |
| 8.                         | Pimpinan anda senantiasa bersikap adil  |     |    |   |   |    |
|                            | <i>Intellectual stimulation</i>   |     |    |   |   |    |
| 9.                         | Pimpinan memberikan saran dan masukan inovatif bagi keberhasilan kampus                                     |     |    |   |   |    |
| 10.                        | Pimpinan memiliki kreativitas tinggi dalam menyelesaikan berbagai permasalahan                              |     |    |   |   |    |
|                            | <i>Individualized consideration</i>   |     |    |   |   |    |
| 11.                        | Pimpinan dapat menjadi pribadi yang diteladani oleh dosen lain untuk lebih terampil                         |     |    |   |   |    |
| 12.                        | Pimpinan memiliki tingkat integritas tinggi dalam menjalankan tugasnya                                      |     |    |   |   |    |

| Variabel Iklim Organisasi |  |     |    |   |   |    |
|---------------------------|--|-----|----|---|---|----|
| No.                       | Pernyataan   | STS | TS | N | S | SS |
|                           | <i>Role Clarity</i>  |     |    |   |   |    |
| 13.                       | Terdapat prosedur yang secara detail menjelaskan peran anda di dalam pendidikan dan pembelajaran                         |     |    |   |   |    |
| 14.                       | Terdapat prosedur yang secara detail menjelaskan peran anda di dalam penelitian dan pengabdian masyarakat                |     |    |   |   |    |
|                           | <i>Respect</i>   |     |    |   |   |    |
| 15.                       | Mengajar menjadi bagian terpenting yang tidak terpisahkan dalam hidup anda   |     |    |   |   |    |
| 16.                       | Kegiatan penelitian dapat mengembangkan kepribadian anda lebih berkembang  |     |    |   |   |    |
|                           | <i>Communication</i>   |     |    |   |   |    |
| 17.                       | Anda aktif mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mengajar, meneliti dan pengabdian kepada masyarakat |     |    |   |   |    |
| 18.                       | Anda aktif mengikuti berbagai seminar untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensi                                      |     |    |   |   |    |
|                           | <i>Reward System</i>   |     |    |   |   |    |
| 19.                       | Pihak kampus memberikan imbalan yang adil kepada dosen   |     |    |   |   |    |
| 20.                       | Pihak kampus memberikan imbalan berdasarkan azas layak dan wajar   |     |    |   |   |    |
|                           | <i>Career Development</i>  |     |    |   |   |    |
| 21.                       | Pihak kampus memfasilitasi dosen dalam pengembangan karirnya   |     |    |   |   |    |
| 22.                       | Pihak kampus memudahkan segala bentuk birokrasi dan administrasi dalam kenaikan pangkat                                  |     |    |   |   |    |

| Variabel Aspek Lingkungan |  |     |    |   |   |    |
|---------------------------|--|-----|----|---|---|----|
| No.                       | Pernyataan   | STS | TS | N | S | SS |
|                           | Lingkungan fisik   |     |    |   |   |    |
| 23.                       | Kampus menyediakan ruang kelas dan penerangan yang memadai serta sesuai standar    |     |    |   |   |    |
| 24.                       | Suhu ruangan kelas dan kelengkapan alat peraga senantiasa diperhatikan oleh kampus |     |    |   |   |    |
|                           | Lingkungan sosial  |     |    |   |   |    |
| 25.                       | Hubungan kerja antar dosen selalu terjaga dengan baik dan saling bersinergi        |     |    |   |   |    |
| 26.                       | Antara dosen dan pimpinan selalu menjaga komitmen untuk tetap kompak               |     |    |   |   |    |

| Variabel Komitmen Organisasi |   |     |    |   |   |    |
|------------------------------|---|-----|----|---|---|----|
| No.                          | Pernyataan  | STS | TS | N | S | SS |
|                              | <i>Affective</i>  |     |    |   |   |    |
| 27.                          | Anda merasa telah menyatu dengan institusi  |     |    |   |   |    |
| 28.                          | Anda selalu terlibat aktif dalam berbagai kegiatan dalam pengembangan kampus  |     |    |   |   |    |
|                              | <i>Normative</i>  |     |    |   |   |    |
| 29.                          | Tuntutan pekerjaan sebagai pengajar menjadikan anda untuk lebih profesional   |     |    |   |   |    |
| 30.                          | Anda bertanggung jawab penuh pada setiap aktivitas dan tindakan yang menyangkut kepentingan kampus                      |     |    |   |   |    |
|                              | <i>Continue Organizational Commitment</i>   |     |    |   |   |    |
| 31.                          | Anda memberikan kontribusi positif bagi kampus dengan mengadakan berbagai kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat |     |    |   |   |    |
| 32.                          | Anda bersedia meluangkan waktu, tenaga, pikiran dan materi untuk pengembangan institusi                                 |     |    |   |   |    |

| Variabel Kepuasan Kerja |  |     |    |   |   |    |
|-------------------------|--|-----|----|---|---|----|
| No.                     | Pernyataan   | STS | TS | N | S | SS |
|                         | Senang pada pekerjaan itu sendiri  |     |    |   |   |    |
| 33.                     | Anda merasa bahagia bekerja sebagai dosen                                      |     |    |   |   |    |
| 34.                     | Anda merasa puas pada pencapaian selama ini                                    |     |    |   |   |    |
|                         | Upah dan promosi   |     |    |   |   |    |
| 35.                     | Anda merasa puas dengan berbagai insentif (gaji dan honorarium) selama ini     |     |    |   |   |    |
| 36.                     | Anda merasa puas jika dipromosikan   |     |    |   |   |    |
|                         | Rekan kerja  |     |    |   |   |    |
| 37.                     | Anda bangga dapat bekerja sama dengan rekan dosen lainnya                      |     |    |   |   |    |
| 38.                     | Anda puas dengan hasil kerjasama anda dengan dosen lainnya                     |     |    |   |   |    |
|                         | Kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian                                    |     |    |   |   |    |
| 39.                     | Anda merasa pekerjaan sebagai dosen telah sesuai dengan cita-cita anda         |     |    |   |   |    |
| 40.                     | Bekerja sebagai dosen dapat mengaktualisasikan kepribadian anda secara positif |     |    |   |   |    |

| Variabel Kinerja Dosen |   | STS | TS | N | S | SS |
|------------------------|---|-----|----|---|---|----|
|                        | <i>Education and teaching</i>   |     |    |   |   |    |
| 41.                    | Anda melaksanakan pengajaran dan pendidikan sesuai kompetensi dasar mata kuliah             |     |    |   |   |    |
| 42.                    | Anda antusias membimbing mahasiswa pada tugas akhir termasuk laporan hasil penelitian       |     |    |   |   |    |
|                        | <i>Research and Development</i>   |     |    |   |   |    |
| 43.                    | Anda mampu menulis jurnal nasional maupun internasional setiap tahun                        |     |    |   |   |    |
| 44.                    | Anda aktif membuat modul, diktat dan buku ajar serta memperbaharunya setiap semester        |     |    |   |   |    |
|                        | <i>Community services</i>   |     |    |   |   |    |
| 45.                    | Anda melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian demi pemanfaatan secara luas |     |    |   |   |    |
| 46.                    | Anda aktif melakukan penyuluhan atau penataran atau pelatihan kepada masyarakat             |     |    |   |   |    |
|                        | <i>Others</i>   |     |    |   |   |    |
| 47.                    | Anda menjadi anggota organisasi profesi   |     |    |   |   |    |
| 48.                    | Anda berperan aktif sebagai anggota/panitia pada perguruan tinggi                           |     |    |   |   |    |

# Lampiran 2

## Lampiran. Jumlah Dosen Kopertis wilayah III Jakarta

| NO | KDPT   | NAMA PTS                                | DOSEN TETAP | DOSEN PNS DPK |
|----|--------|---|-------------|---------------|
| 1  | 031017 | Universitas 17 Agustus 1945             | 69          | 10            |
| 2  | 031044 | Universitas Al-azhar Indonesia          | 97          | 4             |
| 3  | 031040 | Universitas Azzahra                     | 49          | 6             |
| 4  | 031053 | Universitas Bakrie                      | 19          | 0             |
| 5  | 031036 | Universitas Bhayangkara Jakarta Raya    | 65          | 1             |
| 6  | 031038 | Universitas Bina Nusantara              | 588         | 0             |
| 7  | 031018 | Universitas Borobudur                   | 168         | 35            |
| 8  | 031045 | Universitas Budi Luhur                  | 392         | 6             |
| 9  | 031048 | Universitas Bunda Mulia                 | 99          | 1             |
| 10 | 031042 | Universitas Bung Karno                  | 93          | 4             |
| 11 | 031023 | Universitas Darma Persada               | 94          | 7             |
| 12 | 031037 | Universitas Gunadarma                   | 717         | 15            |
| 13 | 031001 | Universitas Ibnu Chaldun                | 57          | 10            |
| 14 | 031033 | Universitas Indonusa Esa Unggul         | 310         | 10            |
| 15 | 031049 | Universitas Indraprasta PGRI            | 587         | 11            |
| 16 | 031021 | Universitas Islam As-Syafiiyah          | 88          | 11            |
| 17 | 031032 | Universitas Islam Attahiriyah           | 45          | 2             |
| 18 | 031003 | Universitas Islam Jakarta               | 51          | 4             |
| 19 | 031005 | Universitas Jakarta                     | 84          | 11            |
| 20 | 031006 | Universitas Jayabaya                    | 171         | 29            |
| 21 | 031007 | Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya | 556         | 22            |
| 22 | 031047 | Universitas Kejuangan 45 Jakarta        | 28          | 0             |
| 23 | 031008 | Universitas Krisnadwipayana             | 131         | 13            |
| 24 | 031009 | Universitas Kristen Indonesia           | 289         | 42            |
| 25 | 031010 | Universitas Kristen Krida Wacana        | 145         | 18            |
| 26 | 031019 | Universitas Mercu Buana                 | 472         | 12            |
| 27 | 031024 | Universitas Mpu Tantular                | 99          | 3             |
| 28 | 031011 | Universitas Muhammadiyah Jakarta        | 305         | 28            |
| 29 | 031039 | Universitas Muhammadiyah Prof           | 221         | 48            |

|    |        | Dr Hamka   |     |    |
|----|--------|--|-----|----|
| 30 | 031051 | Universitas Multimedia Nusantara                 | 57  | 0  |
| 31 | 031012 | Universitas Nasional                             | 228 | 34 |
| 32 | 031013 | Universitas Pancasila                            | 284 | 28 |
| 33 | 031041 | Universitas Paramadina                           | 53  | 0  |
| 34 | 031034 | Universitas Pelita Harapan                       | 459 | 5  |
| 35 | 031035 | Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta | 201 | 8  |
| 36 | 031020 | Universitas Persada Indonesia YAI                | 388 | 11 |
| 37 | 031014 | Universitas Prof Dr Moestopo (Beragama)          | 268 | 45 |
| 38 | 031027 | Universitas Respati Indonesia                    | 95  | 5  |
| 39 | 031030 | Universitas Sahid                                | 118 | 15 |
| 40 | 031025 | Universitas Satya Negara Indonesia               | 75  | 5  |
| 41 | 031031 | Universitas Satyagama                            | 192 | 5  |
| 42 | 031029 | Universitas Surapati                             | 28  | 0  |
| 43 | 031043 | Universitas Suryadarma                           | 31  | 4  |
| 44 | 031050 | Universitas Tama Jagakarsa                       | 146 | 12 |
| 45 | 031015 | Universitas Tarumanagara                         | 509 | 41 |
| 46 | 031052 | Universitas Timbul Nusantara                     | 79  | 0  |
| 47 | 031016 | Universitas Trisakti                             | 872 | 90 |
| 48 | 031022 | Universitas Wiraswasta Indonesia                 | 16  | 0  |
| 49 | 031026 | Universitas Yarsi                                | 182 | 26 |
| 50 | 032009 | Institut Bisnis Dan Informatika Indonesia        | 108 | 2  |
| 51 | 032012 | Institut Bisnis Nusantara                        | 51  | 0  |
| 52 | 032005 | Institut Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Jakarta    | 85  | 2  |
| 53 | 032002 | Institut Kesenian Jakarta – LPKJ                 | 100 | 0  |
| 54 | 032011 | Institut Keu Perbankan Dan Inf Asia Perbanas     | 145 | 0  |
| 55 | 032008 | Institut Sains Dan Teknologi Al-Kamal            | 39  | 0  |
| 56 | 032004 | Institut Sains Dan Teknologi Nasional            | 191 | 25 |

|    |        |   |     |   |
|----|--------|---|-----|---|
| 57 | 032007 | Institut Teknologi Budi Utomo                 | 32  | 3 |
| 58 | 032006 | Institut Teknologi Indonesia                  | 112 | 6 |
| 59 | 033178 | STMIK Jayabaya Jakarta                        | 12  | 0 |
| 60 | 033180 | STMIK Supra                                   | 13  | 0 |
| 61 | 033052 | STISIP Pusaka Nusantara                       | 13  | 1 |
| 62 | 033004 | STISIP Widuri                                 | 21  | 2 |
| 63 | 033092 | STKIP Albana                                  | 11  | 1 |
| 64 | 033193 | STKIP Kebangkitan Nasional                    | 0   | 0 |
| 65 | 033014 | STKIP Kusumanegara                            | 228 | 6 |
| 66 | 033011 | STKIP Purnama                                 | 35  | 7 |
| 67 | 033159 | STKIP Suluh Bangsa                            | 7   | 0 |
| 68 | 033187 | STMIK Bidakara                                | 14  | 0 |
| 69 | 033110 | STMIK Bina Mulya                              | 31  | 2 |
| 70 | 033196 | STMIK Eresha                                  | 13  | 0 |
| 71 | 033031 | STMIK Indonesia Jakarta                       | 23  | 2 |
| 72 | 033181 | STMIK Inti Indonesia                          | 12  | 0 |
| 73 | 033198 | STMIK Islam Internasional                     | 25  | 1 |
| 74 | 033162 | STMIK Jakarta Institute Of Technology         | 4   | 0 |
| 75 | 033022 | STMIK Jakarta Sti&k                           | 66  | 5 |
| 76 | 033080 | STMIK Jayakarta                               | 24  | 3 |
| 77 | 033149 | STMIK Jibes                                   | 27  | 0 |
| 78 | 033034 | STMIK Kuwera                                  | 17  | 0 |
| 79 | 033164 | STMIK Mahakarya                               | 10  | 0 |
| 80 | 033127 | STMIK Muhammad Husni Thamrin                  | 9   | 2 |
| 81 | 033088 | STMIK Muhammadiyah Jakarta                    | 11  | 4 |
| 82 | 033165 | STMIK Nusa Mandiri Jakarta                    | 17  | 0 |
| 83 | 033101 | STMIK Satyagama                               | 9   | 0 |
| 84 | 033063 | STMIK Swadharma                               | 45  | 0 |
| 85 | 033140 | STMIK Widuri                                  | 18  | 0 |
| 86 | 033137 | Sekolah Tinggi Bahasa Asing IEC Jakarta       | 11  | 2 |
| 87 | 033182 | STIBA Indonesia LPI                           | 2   | 1 |
| 88 | 033111 | Sekolah Tinggi Bahasa Asing LIA Jakarta       | 32  | 1 |
| 89 | 033116 | Sekolah Tinggi Bahasa Asing Pertiwi Indonesia | 11  | 2 |

|     |        |  |     |   |
|-----|--------|--|-----|---|
| 90  | 033184 | Sekolah Tinggi Desain Interstudi                   | 20  | 1 |
| 91  | 033199 | Sekolah Tinggi Desain La Salle                     | 0   | 0 |
| 92  | 033001 | Sekolah Tinggi Filsafat Driyarkara                 | 30  | 0 |
| 93  | 033009 | Sekolah Tinggi Filsafat Theologi Jakarta           | 19  | 0 |
| 94  | 033061 | Sekolah Tinggi Hukum Indonesia Jakarta             | 53  | 1 |
| 95  | 033188 | STIE Unisadhuguna                                  | 19  | 0 |
| 96  | 033133 | STIAS Bunda Hati Kudus                             | 24  | 0 |
| 97  | 033050 | Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Kawula Indonesia  | 3   | 2 |
| 98  | 033037 | Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Mandala Indonesia | 103 | 5 |
| 99  | 033028 | Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi YPIAMI            | 34  | 1 |
| 100 | 033019 | Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Yapann            | 28  | 1 |
| 101 | 033122 | Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi & Sekretari Asmi  | 41  | 1 |
| 102 | 033103 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ahmad Dahlan Jakarta   | 48  | 6 |
| 103 | 033038 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bhakti Pembangunan     | 34  | 0 |
| 104 | 033060 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisnis Indonesia       | 73  | 6 |
| 105 | 033121 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Dharma Bumi Putra      | 16  | 2 |
| 106 | 033099 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Dr Moechtar Talib      | 28  | 3 |
| 107 | 033095 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Dwipa Wacana           | 21  | 0 |
| 108 | 033158 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Gandhi                 | 3   | 1 |
| 109 | 033076 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ganesha                | 9   | 1 |
| 110 | 033062 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Gotong Royong          | 75  | 1 |
| 111 | 033079 | STIE IBMI Jakarta                                  | 0   | 0 |
| 112 | 033072 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IGI                    | 23  | 1 |

|     |        |   |     |   |
|-----|--------|---|-----|---|
| 113 | 033074 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi<br>IPWI Jakarta         | 47  | 0 |
| 114 | 033109 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi<br>ISM                  | 21  | 3 |
| 115 | 033168 | STIE Indonesia Banking School                       | 22  | 0 |
| 116 | 033012 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi<br>Indonesia Jakarta    | 116 | 9 |
| 117 | 033082 | STIE Jakarta International<br>College               | 20  | 8 |
| 118 | 033059 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi<br>Jayakarta            | 25  | 1 |
| 119 | 033119 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi<br>Jayakusuma           | 0   | 0 |
| 120 | 033025 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi<br>Kampus Ungu          | 26  | 4 |
| 121 | 033120 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi<br>Kasih Bangsa         | 31  | 0 |
| 122 | 033036 | STIE Keuangan Dan Perbankan<br>Indonesia            | 51  | 3 |
| 123 | 033032 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi<br>Kusumanagara         | 58  | 1 |
| 124 | 033125 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi<br>Maiji                | 7   | 0 |
| 125 | 033093 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi<br>Moh Husni Thamrin    | 13  | 1 |
| 126 | 033096 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi<br>Muhammadiyah Jakarta | 25  | 3 |
| 127 | 033044 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi<br>Nasional Indonesia   | 13  | 0 |
| 128 | 033132 | STIE Pariwisata Internasional                       | 12  | 2 |
| 129 | 033115 | STIE Pengembangan Bisnis Dan<br>Manajemen           | 29  | 2 |
| 130 | 033124 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi<br>Sailendra            | 13  | 0 |
| 131 | 033183 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi<br>Santa Ursula         | 30  | 0 |
| 132 | 033078 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi<br>Supra                | 36  | 1 |
| 133 | 033015 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi<br>Swadaya              | 32  | 6 |

|     |        |  |    |   |
|-----|--------|--|----|---|
| 134 | 033086 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Taman Siswa        | 12 | 3 |
| 135 | 033040 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Tri Dharma Widya   | 0  | 0 |
| 136 | 033087 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Trianandra         | 16 | 1 |
| 137 | 033105 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Triguna            | 9  | 0 |
| 138 | 033066 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Trisakti           | 81 | 1 |
| 139 | 033107 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Tunas Nusantara    | 13 | 2 |
| 140 | 033155 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Tunas Patria       | 0  | 0 |
| 141 | 033084 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Jayakarta    | 17 | 0 |
| 142 | 033157 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Persada      | 35 | 0 |
| 143 | 033131 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Wira Bakti         | 0  | 0 |
| 144 | 033126 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Wiyatamandala      | 14 | 0 |
| 145 | 033024 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YAI                | 93 | 4 |
| 146 | 033128 | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YPBI               | 24 | 0 |
| 147 | 033073 | Sekolah Tinggi Ilmu Hukum IBLAM                | 27 | 0 |
| 148 | 033173 | Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Abdi Nusantara   | 21 | 0 |
| 149 | 033200 | STIKES Bhakti Pertiwi Indonesia                | 18 | 0 |
| 150 | 033135 | Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Binawan          | 61 | 3 |
| 151 | 033129 | Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju   | 58 | 2 |
| 152 | 033147 | Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Istara Nusantara | 26 | 1 |
| 153 | 033179 | Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Jayakarta        | 29 | 0 |
| 154 | 033167 | STIKES Kesetiakawanan Sosial                   | 23 | 0 |

|     |        | Indonesia  |     |   |
|-----|--------|--|-----|---|
| 155 | 033156 | Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Medistra Indonesia   | 25  | 1 |
| 156 | 033171 | Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Mitra Ria Husada     | 19  | 0 |
| 157 | 033172 | STIKES Mohammad Husni Thamrin                      | 136 | 0 |
| 158 | 033139 | Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Pamentas             | 7   | 0 |
| 159 | 033170 | STIKES Persada Husada Indonesia                    | 31  | 0 |
| 160 | 033190 | Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Pertamedika          | 37  | 0 |
| 161 | 033117 | Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Sint Carolus         | 48  | 0 |
| 162 | 033192 | Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Sismadi              | 15  | 0 |
| 163 | 033150 | St Ilmu Komputer Cipta Karya Informatika           | 23  | 0 |
| 164 | 033163 | Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi Indonesia Maju      | 15  | 1 |
| 165 | 033106 | Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi Inter Studi         | 35  | 1 |
| 166 | 033112 | Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi LSPR                | 133 | 2 |
| 167 | 033154 | Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi Profesi Indonesia   | 24  | 0 |
| 168 | 033151 | Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi YTKP                | 12  | 1 |
| 169 | 033194 | STIKS Tarakanita                                   | 33  | 0 |
| 170 | 033054 | Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Kosgoro              | 17  | 6 |
| 171 | 033085 | Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen LPMI                 | 37  | 2 |
| 172 | 033138 | Sekolah Tinggi Ilmu Maritim AMI                    | 47  | 1 |
| 173 | 033177 | Sekolah Tinggi Ilmu Pemerintahan Abdi Negara       | 21  | 2 |
| 174 | 033189 | Sekolah Tinggi Internasional Konservatori Musik In | 11  | 0 |
| 175 | 033041 | Sekolah Tinggi Keuangan Niaga                      | 26  | 0 |

|     |        | & Negara Pembangunan                             |    |   |
|-----|--------|--|----|---|
| 176 | 033152 | Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti       | 21 | 0 |
| 177 | 033197 | STIE Manajemen Bisnis Indonesia                  | 10 | 0 |
| 178 | 033077 | Sekolah Tinggi Manajemen IMMI                    | 86 | 3 |
| 179 | 033075 | Sekolah Tinggi Manajemen IMNI                    | 0  | 0 |
| 180 | 033068 | Sekolah Tinggi Manajemen IPMI                    | 11 | 0 |
| 181 | 033047 | Sekolah Tinggi Manajemen Industri Indonesia      | 18 | 0 |
| 182 | 033064 | Sekolah Tinggi Manajemen Labora                  | 31 | 3 |
| 183 | 033069 | Sekolah Tinggi Manajemen PPM                     | 53 | 0 |
| 184 | 033067 | Sekolah Tinggi Manajemen Prasetiya Mulya         | 36 | 0 |
| 185 | 033176 | Sekolah Tinggi Manajemen Resiko Dan Asuransi     | 22 | 0 |
| 186 | 033029 | Sekolah Tinggi Manajemen Transpor Trisakti       | 66 | 6 |
| 187 | 033143 | Sekolah Tinggi Manajemen Transportasi Malahayati | 0  | 0 |
| 188 | 033123 | Sekolah Tinggi Manajemen Yaksi                   | 28 | 0 |
| 189 | 033195 | Sekolah Tinggi Media Komunikasi Trisakti         | 14 | 0 |
| 190 | 033185 | Sekolah Tinggi Pariwisata Pelita Harapan         | 30 | 0 |
| 191 | 033134 | Sekolah Tinggi Pariwisata Sahid                  | 42 | 2 |
| 192 | 033114 | Sekolah Tinggi Pariwisata Trisakti               | 73 | 2 |
| 193 | 033070 | Sekolah Tinggi Penerbangan Aviasi                | 14 | 1 |
| 194 | 033094 | Sekolah Tinggi Perpajakan Indonesia              | 17 | 1 |
| 195 | 033104 | Sekolah Tinggi Teknik PLN                        | 94 | 0 |
| 196 | 033136 | Sekolah Tinggi Teknologi 10 November             | 16 | 0 |
| 197 | 033046 | Sekolah Tinggi Teknologi Indonesia               | 9  | 0 |

|     |        |  |     |   |
|-----|--------|--|-----|---|
| 198 | 033175 | Sekolah Tinggi Teknologi Informasi NIIT    | 9   | 0 |
| 199 | 033006 | Sekolah Tinggi Teknologi Jakarta           | 49  | 6 |
| 200 | 033049 | Sekolah Tinggi Teknologi Kelautan Hatawana | 0   | 0 |
| 201 | 033160 | Sekolah Tinggi Teknologi Sapta Taruna      | 25  | 3 |
| 202 | 034090 | AMIK Andalan Jakarta                       | 15  | 1 |
| 203 | 034110 | AMIK BSI Jakarta                           | 704 | 2 |
| 204 | 034141 | AMIK Laksi-31                              | 18  | 0 |
| 205 | 034129 | AMIK Mpu Tantular                          | 1   | 1 |
| 206 | 034164 | AMIK Tunas Patria                          | 0   | 0 |
| 207 | 034056 | Akademi Administrasi Kusuma Mandiri        | 0   | 0 |
| 208 | 034006 | Akademi Akuntansi Artawiyata Indo-LPI      | 0   | 0 |
| 209 | 034117 | Akademi Akuntansi Bentara Indonesia        | 3   | 0 |
| 210 | 034004 | Akademi Akuntansi Borobudur                | 6   | 1 |
| 211 | 034008 | Akademi Akuntansi Jayabaya                 | 8   | 1 |
| 212 | 034009 | Akademi Akuntansi Nasional Jakarta         | 8   | 0 |
| 213 | 034086 | Akademi Akuntansi Syafa'at Indonesia       | 10  | 0 |
| 214 | 034011 | Akademi Akuntansi YAI Jakarta              | 50  | 6 |
| 215 | 034206 | Akademi Audiologi Indonesia Jakarta        | 7   | 0 |
| 216 | 034156 | Akademi Bahasa Asing BSI Jakarta           | 94  | 1 |
| 217 | 034013 | Akademi Bahasa Asing Borobudur             | 12  | 2 |
| 218 | 034054 | Akademi Bahasa Asing Kusuma Mandiri        | 0   | 0 |
| 219 | 034050 | Akademi Bahasa Asing Nasional Jakarta      | 12  | 0 |
| 220 | 034125 | Akademi Bahasa Asing Prawira Marta Jakarta | 9   | 0 |
| 221 | 034091 | Akademi Bahasa Asing Saint                 | 3   | 1 |

|     |        |   |    |   |
|-----|--------|---|----|---|
|     |        | Mary  |    |   |
| 222 | 034099 | Akademi Bahasa Asing Santa Ursula             | 11 | 0 |
| 223 | 034197 | Akademi Farmasi Bhumi Husada                  | 14 | 0 |
| 224 | 034182 | Akademi Farmasi Hang Tuah Jakarta             | 13 | 0 |
| 225 | 034202 | Akademi Farmasi Mahadhika                     | 6  | 0 |
| 226 | 034142 | Akademi Kebidanan Al-Fathonah                 | 15 | 0 |
| 227 | 034198 | Akademi Kebidanan Bhinneka Jakarta Satu       | 13 | 0 |
| 228 | 034175 | Akademi Kebidanan Farama Mulya                | 9  | 0 |
| 229 | 034200 | Akademi Kebidanan Jakarta Mitra Sejahtera     | 8  | 0 |
| 230 | 034207 | Akademi Kebidanan Jayakarta Sehat             | 0  | 0 |
| 231 | 034159 | Akademi Kebidanan Kartika Mitra Husada        | 15 | 0 |
| 232 | 034212 | Akademi Kebidanan Kartini Jakarta             | 0  | 0 |
| 233 | 034139 | Akademi Kebidanan Keris Husada                | 6  | 1 |
| 234 | 034169 | Akademi Kebidanan Mitra Persahabatan          | 12 | 0 |
| 235 | 034154 | Akademi Kebidanan Pelita Persada              | 13 | 0 |
| 236 | 034167 | Akademi Kebidanan Prestasi Agung              | 6  | 0 |
| 237 | 034160 | Akademi Kebidanan Sismadi                     | 8  | 0 |
| 238 | 034157 | Akademi Kebidanan Suluh Bangsa                | 10 | 0 |
| 239 | 034161 | Akademi Kebidanan Widyakarsa                  | 9  | 0 |
| 240 | 034163 | Akademi Kebidanan YPDR                        | 14 | 0 |
| 241 | 034170 | Akademi Kebidanan Yaspem Tugu Ibu             | 4  | 0 |
| 242 | 034201 | Akademi Kebidanan Yayasan Rumah Sakit Jakarta | 10 | 0 |
| 243 | 034174 | Akademi Keperawatan As-Syaf'iyah              | 6  | 0 |

|     |        |  |    |   |
|-----|--------|--|----|---|
| 244 | 034187 | Akademi Keperawatan Berkala Widya Husada | 8  | 0 |
| 245 | 034209 | Akademi Keperawatan Bina Insan Jakarta   | 0  | 0 |
| 246 | 034214 | Akademi Keperawatan Fatmawati            | 0  | 0 |
| 247 | 034177 | Akademi Keperawatan Hang Tuah Jakarta    | 23 | 0 |
| 248 | 034191 | Akademi Keperawatan Harum                | 10 | 0 |
| 249 | 034211 | Akademi Keperawatan Husada Karya Jaya    | 0  | 0 |
| 250 | 034140 | Akademi Keperawatan Keris Husada         | 6  | 1 |
| 251 | 034186 | Akademi Keperawatan Manggala Husada      | 9  | 0 |
| 252 | 034210 | Akademi Keperawatan POLRI                | 2  | 0 |
| 253 | 034178 | Akademi Keperawatan Pasar Rebo Jakarta   | 12 | 0 |
| 254 | 034036 | Akademi Keperawatan RS DGI Cikini        | 15 | 0 |
| 255 | 034204 | Akademi Keperawatan RS Husada            | 17 | 0 |
| 256 | 034180 | Akademi Keperawatan RSP TNI-AU Jakarta   | 14 | 0 |
| 257 | 034190 | Akademi Keperawatan RSU FK-UKI           | 8  | 0 |
| 258 | 034181 | Akademi Keperawatan Royhan               | 11 | 0 |
| 259 | 034173 | Akademi Keperawatan Rumah Sakit Jakarta  | 12 | 0 |
| 260 | 034179 | Akademi Keperawatan Yaspem Jakarta       | 9  | 0 |
| 261 | 034171 | Akademi Keperawatan Yayasan Kimia        | 12 | 0 |
| 262 | 034196 | Akademi Kesehatan Swakarsa Jakarta       | 15 | 0 |
| 263 | 034033 | Akademi Keuangan Dan Perbankan Borobudur | 6  | 2 |
| 264 | 034019 | Akademi Keuangan Dan Perbankan LPI       | 0  | 0 |
| 265 | 034018 | Akademi Keuangan Dan                     | 0  | 0 |

|     |        |  |     |   |
|-----|--------|--|-----|---|
|     |        | Perbankan YPK                                    |     |   |
| 266 | 034095 | Akademi Kimia Analisis Caraka Nusantara          | 7   | 0 |
| 267 | 034162 | Akademi Komunikasi BSI Jakarta                   | 103 | 1 |
| 268 | 034112 | Akademi Komunikasi Media Radio Dan TV Jakarta    | 8   | 1 |
| 269 | 034168 | Akademi Komunikasi The Next Academy              | 15  | 0 |
| 270 | 034081 | Akademi Litigasi Indonesia Triguna               | 9   | 0 |
| 271 | 034131 | Akademi Manajemen Informatika Dan Komputer Yapri | 10  | 0 |
| 272 | 034205 | Akademi Manajemen Keuangan BSI Jakarta           | 0   | 0 |
| 273 | 034032 | Akademi Manajemen Perusahaan Jayabaya            | 7   | 1 |
| 274 | 034058 | Akademi Maritim Djadajat                         | 18  | 0 |
| 275 | 034030 | Akademi Maritim Nasional Jaya                    | 22  | 0 |
| 276 | 034121 | Akademi Maritim Pembangunan Jakarta              | 26  | 0 |
| 277 | 034213 | Akademi Pariwisata Bhakti Nusantara              | 0   | 0 |
| 278 | 034151 | Akademi Pariwisata Bunda Mulia                   | 8   | 0 |
| 279 | 034130 | Akademi Pariwisata Gsp Internasional             | 9   | 0 |
| 280 | 034062 | Akademi Pariwisata Indonesia Jakarta             | 22  | 4 |
| 281 | 034120 | Akademi Pariwisata Jakarta                       | 20  | 1 |
| 282 | 034106 | Akademi Pariwisata Jakarta International Hotel   | 9   | 0 |
| 283 | 034150 | Akademi Pariwisata Krisanti Widya Mandiri        | 8   | 0 |
| 284 | 034128 | Akademi Pariwisata Matoa                         | 10  | 0 |
| 285 | 034061 | Akademi Pariwisata Nasional Jakarta              | 10  | 0 |
| 286 | 034102 | Akademi Pariwisata Nusantara Jaya                | 17  | 2 |
| 287 | 034103 | Akademi Pariwisata Paramitha Jakarta             | 6   | 0 |

|     |        |   |     |   |
|-----|--------|---|-----|---|
| 288 | 034109 | Akademi Pariwisata Patria Indonesia               | 12  | 2 |
| 289 | 034124 | Akademi Pariwisata Pertiwi                        | 3   | 0 |
| 290 | 034134 | Akademi Pariwisata Saint Mary                     | 8   | 0 |
| 291 | 034194 | Akademi Pariwisata Sinar Surya                    | 16  | 0 |
| 292 | 034084 | Akademi Pariwisata Tridaya                        | 9   | 1 |
| 293 | 034093 | Akademi Perbankan Yuki                            | 6   | 0 |
| 294 | 034195 | Akademi Perkam Medis Dan Infokes Bhumi Husada     | 7   | 0 |
| 295 | 034088 | Akademi Pertamanan Interstudi                     | 0   | 0 |
| 296 | 034199 | Akademi Refraksi Optisi Kartika Indera Persada    | 0   | 0 |
| 297 | 034104 | Akademi Sekretari Budi Luhur Jakarta              | 12  | 1 |
| 298 | 034137 | Akademi Sekretari Dan Manajemen BSI Jakarta       | 100 | 1 |
| 299 | 034136 | Akademi Sekretari & Manajemen Dharma Budhi Bhakti | 12  | 0 |
| 300 | 034105 | Akademi Sekretari Dan Manajemen Don Bosco         | 14  | 0 |
| 301 | 034138 | Akademi Sekretari Dan Manajemen Pitaloka          | 21  | 1 |
| 302 | 034060 | Akademi Sekretari Dan Manajemen Purnama           | 0   | 0 |
| 303 | 034079 | Akademi Sekretari Dan Manajemen Saint Mary        | 7   | 0 |
| 304 | 034165 | Akademi Sekretari Dan Manajemen Tunas Patria      | 0   | 0 |
| 305 | 034135 | Akademi Sekretari Interstudi                      | 14  | 1 |
| 306 | 034145 | Akademi Sekretari Saint Theresia                  | 15  | 2 |
| 307 | 034172 | Akademi Sekretaris Dan Manajemen Laksi-31         | 14  | 0 |
| 308 | 034089 | Akademi Sekretaris ISWI Jakarta                   | 8   | 1 |
| 309 | 034083 | Akademi Seni Rupa Dan Desain ISWI Jakarta         | 7   | 1 |
| 310 | 034183 | Akademi Teknik Gigi Hang Tuah Jakarta             | 15  | 0 |

|     |        |  |        |     |
|-----|--------|--|--------|-----|
| 311 | 034147 | Akademi Teknik Informatika Tunas Bangsa            | 11     | 0   |
| 312 | 034149 | Akademi Teknik Telekomunikasi Sandhy Putra Jakarta | 7      | 2   |
| 313 | 034024 | Akademi Teknologi Grafika Indonesia Jakarta        | 6      | 0   |
| 314 | 034118 | Akademi Teknologi Komunikasi & Informasi           | 12     | 0   |
| 315 | 034119 | Akademi Telekomunikasi Indonesia Gemilang          | 9      | 0   |
| 316 | 034208 | Akademi Terapi Wicara Jakarta                      | 6      | 0   |
| 317 | 035001 | Politeknik Bisnis Indonesia                        | 15     | 1   |
| 318 | 035004 | Politeknik Bunda Kandung                           | 19     | 1   |
| 319 | 035009 | Politeknik Global Indonesia                        | 36     | 0   |
| 320 | 035010 | Politeknik Karya Husada                            | 28     | 0   |
| 321 | 035008 | Politeknik LP3I Jakarta                            | 123    | 0   |
| 322 | 035003 | Politeknik Manufaktur Astra                        | 46     | 0   |
| 323 | 035002 | Politeknik Swadharma                               | 34     | 0   |
| 324 | 035007 | Politeknik Trisila Dharma                          | 24     | 1   |
| 325 | 035006 | Politeknik Tugu Jakarta                            | 20     | 0   |
|     |        | Jumlah ( $\Sigma$ )                                | 17.829 | 961 |

Sumber: Kopertis Wilayah III Jakarta, 2015



# Lampiran 3

## Frequencies Variabel Kepemimpinan (X1)

|                |         | Statistics |        |        |        |        |        |
|----------------|---------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                |         | X11.1      | X11.2  | X12.1  | X12.2  | X13.1  | X13.2  |
| N              | Valid   | 197        | 197    | 197    | 197    | 197    | 197    |
|                | Missing | 0          | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Mean           |         | 3.9036     | 3.9086 | 3.8985 | 3.9239 | 3.9442 | 3.9036 |
| Median         |         | 4.0000     | 4.0000 | 4.0000 | 4.0000 | 4.0000 | 4.0000 |
| Mode           |         | 4.00       | 4.00   | 4.00   | 4.00   | 4.00   | 4.00   |
| Std. Deviation |         | .84867     | .84018 | .68501 | .83256 | .85233 | .69681 |
| Sum            |         | 769.00     | 770.00 | 768.00 | 773.00 | 777.00 | 769.00 |

|                |         | Statistics |        |        |        |        |        |
|----------------|---------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                |         | X14.1      | X14.2  | X15.1  | X15.2  | X16.1  | X16.2  |
| N              | Valid   | 197        | 197    | 197    | 197    | 197    | 197    |
|                | Missing | 0          | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Mean           |         | 3.8629     | 3.8579 | 3.9137 | 4.0508 | 4.0914 | 4.0000 |
| Median         |         | 4.0000     | 4.0000 | 4.0000 | 4.0000 | 4.0000 | 4.0000 |
| Mode           |         | 4.00       | 4.00   | 4.00   | 4.00   | 4.00   | 4.00   |
| Std. Deviation |         | .87277     | .93683 | .66060 | .73364 | .77049 | .65465 |
| Sum            |         | 761.00     | 760.00 | 771.00 | 798.00 | 806.00 | 788.00 |

## Frequency Table

|       |               | X11.1     |         |               |                    |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Tidak Setuju  | 9         | 4.6     | 4.6           | 4.6                |
|       | Ragu-Ragu     | 54        | 27.4    | 27.4          | 32.0               |
|       | Setuju        | 81        | 41.1    | 41.1          | 73.1               |
|       | Sangat Setuju | 53        | 26.9    | 26.9          | 100.0              |
| Total |               | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

X11.2

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Tidak Setuju  | 8         | 4.1     | 4.1           | 4.1                |
|       | Ragu-Ragu     | 55        | 27.9    | 27.9          | 32.0               |
|       | Setuju        | 81        | 41.1    | 41.1          | 73.1               |
|       | Sangat Setuju | 53        | 26.9    | 26.9          | 100.0              |
|       | Total         | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

X12.1

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Tidak Setuju  | 4         | 2.0     | 2.0           | 2.0                |
|       | Ragu-Ragu     | 45        | 22.8    | 22.8          | 24.9               |
|       | Setuju        | 115       | 58.4    | 58.4          | 83.2               |
|       | Sangat Setuju | 33        | 16.8    | 16.8          | 100.0              |
|       | Total         | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

X12.2

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Tidak Setuju  | 6         | 3.0     | 3.0           | 3.0                |
|       | Ragu-Ragu     | 58        | 29.4    | 29.4          | 32.5               |
|       | Setuju        | 78        | 39.6    | 39.6          | 72.1               |
|       | Sangat Setuju | 55        | 27.9    | 27.9          | 100.0              |
|       | Total         | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

X13.1

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Tidak Setuju  | 8         | 4.1     | 4.1           | 4.1                |
|       | Ragu-Ragu     | 53        | 26.9    | 26.9          | 31.0               |
|       | Setuju        | 78        | 39.6    | 39.6          | 70.6               |
|       | Sangat Setuju | 58        | 29.4    | 29.4          | 100.0              |

|       |     |       |       |
|-------|-----|-------|-------|
| Total | 197 | 100.0 | 100.0 |
|-------|-----|-------|-------|

X13.2

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Tidak Setuju | 4         | 2.0     | 2.0           | 2.0                |
| Ragu-Ragu          | 46        | 23.4    | 23.4          | 25.4               |
| Setuju             | 112       | 56.9    | 56.9          | 82.2               |
| Sangat Setuju      | 35        | 17.8    | 17.8          | 100.0              |
| Total              | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

X14.1

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Tidak Setuju | 11        | 5.6     | 5.6           | 5.6                |
| Ragu-Ragu          | 57        | 28.9    | 28.9          | 34.5               |
| Setuju             | 77        | 39.1    | 39.1          | 73.6               |
| Sangat Setuju      | 52        | 26.4    | 26.4          | 100.0              |
| Total              | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

X14.2

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Tidak Setuju | 16        | 8.1     | 8.1           | 8.1                |
| Ragu-Ragu          | 54        | 27.4    | 27.4          | 35.5               |
| Setuju             | 69        | 35.0    | 35.0          | 70.6               |
| Sangat Setuju      | 58        | 29.4    | 29.4          | 100.0              |
| Total              | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

X15.1

|  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
|  |           |         |               |                    |

|       |               |     |       |       |       |
|-------|---------------|-----|-------|-------|-------|
| Valid | Tidak Setuju  | 5   | 2.5   | 2.5   | 2.5   |
|       | Ragu-Ragu     | 37  | 18.8  | 18.8  | 21.3  |
|       | Setuju        | 125 | 63.5  | 63.5  | 84.8  |
|       | Sangat Setuju | 30  | 15.2  | 15.2  | 100.0 |
|       | Total         | 197 | 100.0 | 100.0 |       |

X15.2

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Tidak Setuju  | 1         | .5      | .5            | .5                 |
|       | Ragu-Ragu     | 45        | 22.8    | 22.8          | 23.4               |
|       | Setuju        | 94        | 47.7    | 47.7          | 71.1               |
|       | Sangat Setuju | 57        | 28.9    | 28.9          | 100.0              |
|       | Total         | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

X16.1

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Tidak Setuju  | 2         | 1.0     | 1.0           | 1.0                |
|       | Ragu-Ragu     | 44        | 22.3    | 22.3          | 23.4               |
|       | Setuju        | 85        | 43.1    | 43.1          | 66.5               |
|       | Sangat Setuju | 66        | 33.5    | 33.5          | 100.0              |
|       | Total         | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

X16.2

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Tidak Setuju  | 4         | 2.0     | 2.0           | 2.0                |
|       | Ragu-Ragu     | 30        | 15.2    | 15.2          | 17.3               |
|       | Setuju        | 125       | 63.5    | 63.5          | 80.7               |
|       | Sangat Setuju | 38        | 19.3    | 19.3          | 100.0              |
|       | Total         | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

## Frequencies Variabel Iklim Organisasi (X2)

|                |         | Statistics |        |        |        |        |
|----------------|---------|------------|--------|--------|--------|--------|
|                |         | X21.1      | X21.2  | X22.1  | X22.2  | X23.1  |
| N              | Valid   | 197        | 197    | 197    | 197    | 197    |
|                | Missing | 0          | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Mean           |         | 3.9848     | 3.9848 | 3.9289 | 3.9848 | 3.8934 |
| Median         |         | 4.0000     | 4.0000 | 4.0000 | 4.0000 | 4.0000 |
| Mode           |         | 4.00       | 4.00   | 4.00   | 4.00   | 4.00   |
| Std. Deviation |         | .81113     | .82978 | .82994 | .86589 | .88859 |
| Sum            |         | 785.00     | 785.00 | 774.00 | 785.00 | 767.00 |

|                |         | Statistics |        |        |        |        |
|----------------|---------|------------|--------|--------|--------|--------|
|                |         | X23.2      | X24.1  | X24.2  | X25.1  | X25.2  |
| N              | Valid   | 197        | 197    | 197    | 197    | 197    |
|                | Missing | 0          | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Mean           |         | 4.0711     | 3.9848 | 3.9289 | 3.8223 | 3.8832 |
| Median         |         | 4.0000     | 4.0000 | 4.0000 | 4.0000 | 4.0000 |
| Mode           |         | 4.00       | 4.00   | 5.00   | 4.00   | 4.00   |
| Std. Deviation |         | .75931     | .81739 | .96099 | .96039 | .92689 |
| Sum            |         | 802.00     | 785.00 | 774.00 | 753.00 | 765.00 |

## Frequency Table

|       |               | X21.1     |         |               |                    |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Tidak Setuju  | 7         | 3.6     | 3.6           | 3.6                |
|       | Ragu-Ragu     | 45        | 22.8    | 22.8          | 26.4               |
|       | Setuju        | 89        | 45.2    | 45.2          | 71.6               |
|       | Sangat Setuju | 56        | 28.4    | 28.4          | 100.0              |
| Total |               | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

X21.2

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Tidak Setuju  | 7         | 3.6     | 3.6           | 3.6                |
|       | Ragu-Ragu     | 48        | 24.4    | 24.4          | 27.9               |
|       | Setuju        | 83        | 42.1    | 42.1          | 70.1               |
|       | Sangat Setuju | 59        | 29.9    | 29.9          | 100.0              |
|       | Total         | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

X22.1

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Tidak Setuju  | 7         | 3.6     | 3.6           | 3.6                |
|       | Ragu-Ragu     | 54        | 27.4    | 27.4          | 31.0               |
|       | Setuju        | 82        | 41.6    | 41.6          | 72.6               |
|       | Sangat Setuju | 54        | 27.4    | 27.4          | 100.0              |
|       | Total         | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

X22.2

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Tidak Setuju  | 7         | 3.6     | 3.6           | 3.6                |
|       | Ragu-Ragu     | 54        | 27.4    | 27.4          | 31.0               |
|       | Setuju        | 71        | 36.0    | 36.0          | 67.0               |
|       | Sangat Setuju | 65        | 33.0    | 33.0          | 100.0              |
|       | Total         | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

X23.1

|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | 1         | .5      | .5            | .5                 |
|       | Tidak Setuju        | 9         | 4.6     | 4.6           | 5.1                |
|       | Ragu-Ragu           | 56        | 28.4    | 28.4          | 33.5               |
|       | Setuju              | 75        | 38.1    | 38.1          | 71.6               |

|               |     |       |       |       |
|---------------|-----|-------|-------|-------|
| Sangat Setuju | 56  | 28.4  | 28.4  | 100.0 |
| Total         | 197 | 100.0 | 100.0 |       |

X23.2

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Tidak Setuju | 3         | 1.5     | 1.5           | 1.5                |
| Ragu-Ragu          | 41        | 20.8    | 20.8          | 22.3               |
| Setuju             | 92        | 46.7    | 46.7          | 69.0               |
| Sangat Setuju      | 61        | 31.0    | 31.0          | 100.0              |
| Total              | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

X24.1

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Tidak Setuju | 6         | 3.0     | 3.0           | 3.0                |
| Ragu-Ragu          | 49        | 24.9    | 24.9          | 27.9               |
| Setuju             | 84        | 42.6    | 42.6          | 70.6               |
| Sangat Setuju      | 58        | 29.4    | 29.4          | 100.0              |
| Total              | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

X24.2

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Tidak Setuju | 16        | 8.1     | 8.1           | 8.1                |
| Ragu-Ragu          | 50        | 25.4    | 25.4          | 33.5               |
| Setuju             | 63        | 32.0    | 32.0          | 65.5               |
| Sangat Setuju      | 68        | 34.5    | 34.5          | 100.0              |
| Total              | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

X25.1

|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | 2         | 1.0     | 1.0           | 1.0                |
|       | Tidak Setuju        | 17        | 8.6     | 8.6           | 9.6                |
|       | Ragu-Ragu           | 48        | 24.4    | 24.4          | 34.0               |
|       | Setuju              | 77        | 39.1    | 39.1          | 73.1               |
|       | Sangat Setuju       | 53        | 26.9    | 26.9          | 100.0              |
|       | Total               | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

X25.2

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Tidak Setuju  | 16        | 8.1     | 8.1           | 8.1                |
|       | Ragu-Ragu     | 49        | 24.9    | 24.9          | 33.0               |
|       | Setuju        | 74        | 37.6    | 37.6          | 70.6               |
|       | Sangat Setuju | 58        | 29.4    | 29.4          | 100.0              |
|       | Total         | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

## Frequencies Variabel Aspek Lingkungan (X3)

|                |         | Statistics |        |         |                   |
|----------------|---------|------------|--------|---------|-------------------|
|                |         | X31.1      | X31.2  | X32.1   | X32.2             |
| N              | Valid   | 197        | 197    | 197     | 197               |
|                | Missing | 0          | 0      | 0       | 0                 |
| Mean           |         | 3.9391     | 3.8629 | 3.7817  | 3.7462            |
| Median         |         | 4.0000     | 4.0000 | 4.0000  | 4.0000            |
| Mode           |         | 4.00       | 4.00   | 5.00    | 4.00 <sup>a</sup> |
| Std. Deviation |         | .83687     | .96177 | 1.06812 | 1.07217           |
| Sum            |         | 776.00     | 761.00 | 745.00  | 738.00            |

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

## Frequency Table

|       |               | X31.1     |         |               |                    |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Tidak Setuju  | 9         | 4.6     | 4.6           | 4.6                |
|       | Ragu-Ragu     | 48        | 24.4    | 24.4          | 28.9               |
|       | Setuju        | 86        | 43.7    | 43.7          | 72.6               |
|       | Sangat Setuju | 54        | 27.4    | 27.4          | 100.0              |
| Total |               | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

|       |               | X31.2     |         |               |                    |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Tidak Setuju  | 20        | 10.2    | 10.2          | 10.2               |
|       | Ragu-Ragu     | 46        | 23.4    | 23.4          | 33.5               |
|       | Setuju        | 72        | 36.5    | 36.5          | 70.1               |
|       | Sangat Setuju | 59        | 29.9    | 29.9          | 100.0              |

|       |     |       |       |
|-------|-----|-------|-------|
| Total | 197 | 100.0 | 100.0 |
|-------|-----|-------|-------|

X32.1

|                           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Sangat Tidak Setuju | 3         | 1.5     | 1.5           | 1.5                |
| Tidak Setuju              | 24        | 12.2    | 12.2          | 13.7               |
| Ragu-Ragu                 | 48        | 24.4    | 24.4          | 38.1               |
| Setuju                    | 60        | 30.5    | 30.5          | 68.5               |
| Sangat Setuju             | 62        | 31.5    | 31.5          | 100.0              |
| Total                     | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

X32.2

|                           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Sangat Tidak Setuju | 5         | 2.5     | 2.5           | 2.5                |
| Tidak Setuju              | 20        | 10.2    | 10.2          | 12.7               |
| Ragu-Ragu                 | 54        | 27.4    | 27.4          | 40.1               |
| Setuju                    | 59        | 29.9    | 29.9          | 70.1               |
| Sangat Setuju             | 59        | 29.9    | 29.9          | 100.0              |
| Total                     | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

## Frequencies Variabel Komitmen Organisasi (Y1)

|                |         | Statistics |         |         |         |        |         |
|----------------|---------|------------|---------|---------|---------|--------|---------|
|                |         | Y11.1      | Y11.2   | Y12.1   | Y12.2   | Y13.1  | Y13.2   |
| N              | Valid   | 197        | 197     | 197     | 197     | 197    | 197     |
|                | Missing | 0          | 0       | 0       | 0       | 0      | 0       |
| Mean           |         | 3.1726     | 3.0051  | 3.1015  | 3.1523  | 3.9949 | 3.8985  |
| Median         |         | 3.0000     | 3.0000  | 3.0000  | 3.0000  | 4.0000 | 4.0000  |
| Mode           |         | 2.00       | 2.00    | 2.00    | 5.00    | 4.00   | 5.00    |
| Std. Deviation |         | 1.35174    | 1.42320 | 1.48112 | 1.48364 | .92305 | 1.06897 |
| Sum            |         | 625.00     | 592.00  | 611.00  | 621.00  | 787.00 | 768.00  |

## Frequency Table

Y11.1

|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | 22        | 11.2    | 11.2          | 11.2               |
|       | Tidak Setuju        | 52        | 26.4    | 26.4          | 37.6               |
|       | Ragu-Ragu           | 40        | 20.3    | 20.3          | 57.9               |
|       | Setuju              | 36        | 18.3    | 18.3          | 76.1               |
|       | Sangat Setuju       | 47        | 23.9    | 23.9          | 100.0              |
| Total |                     | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

Y11.2

|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | 33        | 16.8    | 16.8          | 16.8               |
|       | Tidak Setuju        | 55        | 27.9    | 27.9          | 44.7               |
|       | Ragu-Ragu           | 31        | 15.7    | 15.7          | 60.4               |
|       | Setuju              | 34        | 17.3    | 17.3          | 77.7               |
|       | Sangat Setuju       | 44        | 22.3    | 22.3          | 100.0              |

|       |     |       |       |
|-------|-----|-------|-------|
| Total | 197 | 100.0 | 100.0 |
|-------|-----|-------|-------|

Y12.1

|                           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Sangat Tidak Setuju | 35        | 17.8    | 17.8          | 17.8               |
| Tidak Setuju              | 51        | 25.9    | 25.9          | 43.7               |
| Ragu-Ragu                 | 20        | 10.2    | 10.2          | 53.8               |
| Setuju                    | 41        | 20.8    | 20.8          | 74.6               |
| Sangat Setuju             | 50        | 25.4    | 25.4          | 100.0              |
| Total                     | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

Y12.2

|                           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Sangat Tidak Setuju | 34        | 17.3    | 17.3          | 17.3               |
| Tidak Setuju              | 45        | 22.8    | 22.8          | 40.1               |
| Ragu-Ragu                 | 31        | 15.7    | 15.7          | 55.8               |
| Setuju                    | 31        | 15.7    | 15.7          | 71.6               |
| Sangat Setuju             | 56        | 28.4    | 28.4          | 100.0              |
| Total                     | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

Y13.1

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Tidak Setuju | 16        | 8.1     | 8.1           | 8.1                |
| Ragu-Ragu          | 36        | 18.3    | 18.3          | 26.4               |
| Setuju             | 78        | 39.6    | 39.6          | 66.0               |
| Sangat Setuju      | 67        | 34.0    | 34.0          | 100.0              |
| Total              | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

Y13.2



|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | 4         | 2.0     | 2.0           | 2.0                |
|       | Tidak Setuju        | 21        | 10.7    | 10.7          | 12.7               |
|       | Ragu-Ragu           | 36        | 18.3    | 18.3          | 31.0               |
|       | Setuju              | 66        | 33.5    | 33.5          | 64.5               |
|       | Sangat Setuju       | 70        | 35.5    | 35.5          | 100.0              |
|       | Total               | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

## Frequencies Variabel Kepuasan Kerja (Y2)

|                |         | Statistics |        |         |         |         |
|----------------|---------|------------|--------|---------|---------|---------|
|                |         | Y21.1      | Y21.2  | Y22.1   | Y22.2   | Y23.1   |
| N              | Valid   | 197        | 197    | 197     | 197     | 197     |
|                | Missing | 0          | 0      | 0       | 0       | 0       |
| Mean           |         | 3.9797     | 3.9797 | 3.8985  | 3.8883  | 3.9340  |
| Median         |         | 4.0000     | 4.0000 | 4.0000  | 4.0000  | 4.0000  |
| Mode           |         | 5.00       | 5.00   | 5.00    | 4.00    | 5.00    |
| Std. Deviation |         | 1.04958    | .96869 | 1.01511 | 1.04379 | 1.04526 |
| Sum            |         | 784.00     | 784.00 | 768.00  | 766.00  | 775.00  |

|                |         | Statistics |        |        |
|----------------|---------|------------|--------|--------|
|                |         | Y23.2      | Y24.1  | Y24.2  |
| N              | Valid   | 197        | 197    | 197    |
|                | Missing | 0          | 0      | 0      |
| Mean           |         | 3.7868     | 3.9492 | 4.0152 |
| Median         |         | 4.0000     | 4.0000 | 4.0000 |
| Mode           |         | 4.00       | 4.00   | 4.00   |
| Std. Deviation |         | .98210     | .91332 | .92845 |
| Sum            |         | 746.00     | 778.00 | 791.00 |

## Frequency Table

|       |                     | Y21.1     |         |               |                    |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Sangat Tidak Setuju | 4         | 2.0     | 2.0           | 2.0                |
|       | Tidak Setuju        | 19        | 9.6     | 9.6           | 11.7               |
|       | Ragu-Ragu           | 29        | 14.7    | 14.7          | 26.4               |
|       | Setuju              | 70        | 35.5    | 35.5          | 61.9               |
|       | Sangat Setuju       | 75        | 38.1    | 38.1          | 100.0              |
| Total |                     | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

Y21.2

|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | 1         | .5      | .5            | .5                 |
|       | Tidak Setuju        | 14        | 7.1     | 7.1           | 7.6                |
|       | Ragu-Ragu           | 46        | 23.4    | 23.4          | 31.0               |
|       | Setuju              | 63        | 32.0    | 32.0          | 62.9               |
|       | Sangat Setuju       | 73        | 37.1    | 37.1          | 100.0              |
|       | Total               | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

Y22.1

|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | 3         | 1.5     | 1.5           | 1.5                |
|       | Tidak Setuju        | 14        | 7.1     | 7.1           | 8.6                |
|       | Ragu-Ragu           | 52        | 26.4    | 26.4          | 35.0               |
|       | Setuju              | 59        | 29.9    | 29.9          | 65.0               |
|       | Sangat Setuju       | 69        | 35.0    | 35.0          | 100.0              |
|       | Total               | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

Y22.2

|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | 7         | 3.6     | 3.6           | 3.6                |
|       | Tidak Setuju        | 11        | 5.6     | 5.6           | 9.1                |
|       | Ragu-Ragu           | 44        | 22.3    | 22.3          | 31.5               |
|       | Setuju              | 70        | 35.5    | 35.5          | 67.0               |
|       | Sangat Setuju       | 65        | 33.0    | 33.0          | 100.0              |
|       | Total               | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

Y23.1

|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | 4         | 2.0     | 2.0           | 2.0                |
|       | Tidak Setuju        | 18        | 9.1     | 9.1           | 11.2               |
|       | Ragu-Ragu           | 36        | 18.3    | 18.3          | 29.4               |
|       | Setuju              | 68        | 34.5    | 34.5          | 64.0               |
|       | Sangat Setuju       | 71        | 36.0    | 36.0          | 100.0              |
|       | Total               | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

Y23.2

|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | 1         | .5      | .5            | .5                 |
|       | Tidak Setuju        | 21        | 10.7    | 10.7          | 11.2               |
|       | Ragu-Ragu           | 51        | 25.9    | 25.9          | 37.1               |
|       | Setuju              | 70        | 35.5    | 35.5          | 72.6               |
|       | Sangat Setuju       | 54        | 27.4    | 27.4          | 100.0              |
|       | Total               | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

Y24.1

|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | 2         | 1.0     | 1.0           | 1.0                |
|       | Tidak Setuju        | 11        | 5.6     | 5.6           | 6.6                |
|       | Ragu-Ragu           | 42        | 21.3    | 21.3          | 27.9               |
|       | Setuju              | 82        | 41.6    | 41.6          | 69.5               |
|       | Sangat Setuju       | 60        | 30.5    | 30.5          | 100.0              |
|       | Total               | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

Y24.2

|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | 4         | 2.0     | 2.0           | 2.0                |

|               |     |       |       |       |
|---------------|-----|-------|-------|-------|
| Tidak Setuju  | 9   | 4.6   | 4.6   | 6.6   |
| Ragu-Ragu     | 32  | 16.2  | 16.2  | 22.8  |
| Setuju        | 87  | 44.2  | 44.2  | 67.0  |
| Sangat Setuju | 65  | 33.0  | 33.0  | 100.0 |
| Total         | 197 | 100.0 | 100.0 |       |

## Frequencies Variabel Kinerja Dosen (Y3)

|                |         | Statistics |        |        |        |
|----------------|---------|------------|--------|--------|--------|
|                |         | Y31.1      | Y31.2  | Y32.1  | Y32.2  |
| N              | Valid   | 197        | 197    | 197    | 197    |
|                | Missing | 0          | 0      | 0      | 0      |
| Mean           |         | 3.9746     | 3.9340 | 3.9137 | 3.9949 |
| Median         |         | 4.0000     | 4.0000 | 4.0000 | 4.0000 |
| Mode           |         | 4.00       | 4.00   | 4.00   | 4.00   |
| Std. Deviation |         | .91158     | .93716 | .90783 | .93948 |
| Sum            |         | 783.00     | 775.00 | 771.00 | 787.00 |

|                |         | Statistics |        |        |        |
|----------------|---------|------------|--------|--------|--------|
|                |         | Y33.1      | Y33.2  | Y34.1  | Y34.2  |
| N              | Valid   | 197        | 197    | 197    | 197    |
|                | Missing | 0          | 0      | 0      | 0      |
| Mean           |         | 3.9340     | 3.9137 | 3.9949 | 4.0457 |
| Median         |         | 4.0000     | 4.0000 | 4.0000 | 4.0000 |
| Mode           |         | 4.00       | 4.00   | 4.00   | 4.00   |
| Std. Deviation |         | .94799     | .86759 | .94490 | .90517 |
| Sum            |         | 775.00     | 771.00 | 787.00 | 797.00 |

## Frequency Table

|       |                     | Y31.1     |         |               |                    |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Sangat Tidak Setuju | 3         | 1.5     | 1.5           | 1.5                |
|       | Tidak Setuju        | 5         | 2.5     | 2.5           | 4.1                |
|       | Ragu-Ragu           | 51        | 25.9    | 25.9          | 29.9               |
|       | Setuju              | 73        | 37.1    | 37.1          | 67.0               |
|       | Sangat Setuju       | 65        | 33.0    | 33.0          | 100.0              |
| Total |                     | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

Y31.2

|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | 3         | 1.5     | 1.5           | 1.5                |
|       | Tidak Setuju        | 7         | 3.6     | 3.6           | 5.1                |
|       | Ragu-Ragu           | 54        | 27.4    | 27.4          | 32.5               |
|       | Setuju              | 69        | 35.0    | 35.0          | 67.5               |
|       | Sangat Setuju       | 64        | 32.5    | 32.5          | 100.0              |
|       | Total               | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

Y32.1

|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | 4         | 2.0     | 2.0           | 2.0                |
|       | Tidak Setuju        | 4         | 2.0     | 2.0           | 4.1                |
|       | Ragu-Ragu           | 54        | 27.4    | 27.4          | 31.5               |
|       | Setuju              | 78        | 39.6    | 39.6          | 71.1               |
|       | Sangat Setuju       | 57        | 28.9    | 28.9          | 100.0              |
|       | Total               | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

Y32.2

|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | 3         | 1.5     | 1.5           | 1.5                |
|       | Tidak Setuju        | 11        | 5.6     | 5.6           | 7.1                |
|       | Ragu-Ragu           | 36        | 18.3    | 18.3          | 25.4               |
|       | Setuju              | 81        | 41.1    | 41.1          | 66.5               |
|       | Sangat Setuju       | 66        | 33.5    | 33.5          | 100.0              |
|       | Total               | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

Y33.1

Y31.2

|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | 3         | 1.5     | 1.5           | 1.5                |
|       | Tidak Setuju        | 7         | 3.6     | 3.6           | 5.1                |
|       | Ragu-Ragu           | 54        | 27.4    | 27.4          | 32.5               |
|       | Setuju              | 69        | 35.0    | 35.0          | 67.5               |
|       | Sangat Setuju       | 64        | 32.5    | 32.5          | 100.0              |
|       | Total               | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

Y32.1

|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | 4         | 2.0     | 2.0           | 2.0                |
|       | Tidak Setuju        | 4         | 2.0     | 2.0           | 4.1                |
|       | Ragu-Ragu           | 54        | 27.4    | 27.4          | 31.5               |
|       | Setuju              | 78        | 39.6    | 39.6          | 71.1               |
|       | Sangat Setuju       | 57        | 28.9    | 28.9          | 100.0              |
|       | Total               | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

Y32.2

|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | 3         | 1.5     | 1.5           | 1.5                |
|       | Tidak Setuju        | 11        | 5.6     | 5.6           | 7.1                |
|       | Ragu-Ragu           | 36        | 18.3    | 18.3          | 25.4               |
|       | Setuju              | 81        | 41.1    | 41.1          | 66.5               |
|       | Sangat Setuju       | 66        | 33.5    | 33.5          | 100.0              |
|       | Total               | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

Y33.1

|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | 2         | 1.0     | 1.0           | 1.0                |
|       | Tidak Setuju        | 11        | 5.6     | 5.6           | 6.6                |
|       | Ragu-Ragu           | 50        | 25.4    | 25.4          | 32.0               |
|       | Setuju              | 69        | 35.0    | 35.0          | 67.0               |
|       | Sangat Setuju       | 65        | 33.0    | 33.0          | 100.0              |
|       | Total               | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

Y33.2

|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | 2         | 1.0     | 1.0           | 1.0                |
|       | Tidak Setuju        | 5         | 2.5     | 2.5           | 3.6                |
|       | Ragu-Ragu           | 56        | 28.4    | 28.4          | 32.0               |
|       | Setuju              | 79        | 40.1    | 40.1          | 72.1               |
|       | Sangat Setuju       | 55        | 27.9    | 27.9          | 100.0              |
|       | Total               | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

Y34.1

|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | 4         | 2.0     | 2.0           | 2.0                |
|       | Tidak Setuju        | 10        | 5.1     | 5.1           | 7.1                |
|       | Ragu-Ragu           | 34        | 17.3    | 17.3          | 24.4               |
|       | Setuju              | 84        | 42.6    | 42.6          | 67.0               |
|       | Sangat Setuju       | 65        | 33.0    | 33.0          | 100.0              |
|       | Total               | 197       | 100.0   | 100.0         |                    |

Y34.2

|       |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Sangat Tidak Setuju | 2         | 1.0     | 1.0           | 1.0                |

|               |     |       |       |       |
|---------------|-----|-------|-------|-------|
| Tidak Setuju  | 8   | 4.1   | 4.1   | 5.1   |
| Ragu-Ragu     | 40  | 20.3  | 20.3  | 25.4  |
| Setuju        | 76  | 38.6  | 38.6  | 64.0  |
| Sangat Setuju | 71  | 36.0  | 36.0  | 100.0 |
| Total         | 197 | 100.0 | 100.0 |       |

# Lampiran 4

## Reliability Variabel Kepemimpinan (X1)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 197 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|       | Total                 | 197 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .834             | 12         |

Item Statistics

|       | Mean   | Std. Deviation | N   |
|-------|--------|----------------|-----|
| X11.1 | 3.9036 | .84867         | 197 |
| X11.2 | 3.9086 | .84018         | 197 |
| X12.1 | 3.8985 | .68501         | 197 |
| X12.2 | 3.9239 | .83256         | 197 |
| X13.1 | 3.9442 | .85233         | 197 |
| X13.2 | 3.9036 | .69681         | 197 |
| X14.1 | 3.8629 | .87277         | 197 |
| X14.2 | 3.8579 | .93683         | 197 |
| X15.1 | 3.9137 | .66060         | 197 |
| X15.2 | 4.0508 | .73364         | 197 |
| X16.1 | 4.0914 | .77049         | 197 |
| X16.2 | 4.0000 | .65465         | 197 |

Item-Total Statistics

|       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X11.1 | 43.3553                    | 26.424                         | .512                             | .820                             |
| X11.2 | 43.3503                    | 26.596                         | .597                             | .822                             |
| X12.1 | 43.3604                    | 27.721                         | .574                             | .824                             |
| X12.2 | 43.3350                    | 25.918                         | .590                             | .814                             |
| X13.1 | 43.3147                    | 25.911                         | .573                             | .815                             |
| X13.2 | 43.3553                    | 27.761                         | .558                             | .825                             |
| X14.1 | 43.3959                    | 25.883                         | .559                             | .816                             |
| X14.2 | 43.4010                    | 25.843                         | .513                             | .821                             |
| X15.1 | 43.3452                    | 28.482                         | .582                             | .830                             |
| X15.2 | 43.2081                    | 27.360                         | .584                             | .823                             |
| X16.1 | 43.1675                    | 27.018                         | .599                             | .821                             |
| X16.2 | 43.2589                    | 28.632                         | .564                             | .831                             |

Scale Statistics

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 47.2589 | 31.611   | 5.62238        | 12         |

## Reliability Variabel Iklim Organisasi (X2)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 197 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|       | Total                 | 197 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .819             | 10         |

### Item Statistics

|       | Mean   | Std. Deviation | N   |
|-------|--------|----------------|-----|
| X21.1 | 3.9848 | .81113         | 197 |
| X21.2 | 3.9848 | .82978         | 197 |
| X22.1 | 3.9289 | .82994         | 197 |
| X22.2 | 3.9848 | .86589         | 197 |
| X23.1 | 3.8934 | .88859         | 197 |
| X23.2 | 4.0711 | .75931         | 197 |
| X24.1 | 3.9848 | .81739         | 197 |
| X24.2 | 3.9289 | .96099         | 197 |
| X25.1 | 3.8223 | .96039         | 197 |
| X25.2 | 3.8832 | .92669         | 197 |

Item-Total Statistics

|       | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance if<br>Item Deleted | Corrected Item-<br>Total Correlation | Cronbach's Alpha<br>if Item Deleted |
|-------|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| X21.1 | 35.4822                       | 23.026                            | .628                                 | .790                                |
| X21.2 | 35.4822                       | 23.394                            | .560                                 | .796                                |
| X22.1 | 35.5381                       | 24.485                            | .514                                 | .811                                |
| X22.2 | 35.4822                       | 24.343                            | .508                                 | .812                                |
| X23.1 | 35.5736                       | 24.185                            | .512                                 | .812                                |
| X23.2 | 35.3959                       | 25.312                            | .552                                 | .816                                |
| X24.1 | 35.4822                       | 22.761                            | .660                                 | .786                                |
| X24.2 | 35.5381                       | 22.627                            | .550                                 | .797                                |
| X25.1 | 35.6447                       | 22.608                            | .553                                 | .796                                |
| X25.2 | 35.5838                       | 23.397                            | .582                                 | .805                                |

Scale Statistics

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 39.4670 | 28.577   | 5.34572        | 10         |

## Reliability Variabel Aspek Lingkungan (X3)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 197 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|       | Total                 | 197 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .771             | 4          |

Item Statistics

|       | Mean   | Std. Deviation | N   |
|-------|--------|----------------|-----|
| X31.1 | 3.9391 | .83687         | 197 |
| X31.2 | 3.8629 | .96177         | 197 |
| X32.1 | 3.7817 | 1.06812        | 197 |
| X32.2 | 3.7462 | 1.07217        | 197 |

Item-Total Statistics

|       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X31.1 | 11.3909                    | 7.372                          | .567                             | .846                             |
| X31.2 | 11.4670                    | 5.209                          | .717                             | .639                             |
| X32.1 | 11.5482                    | 4.902                          | .685                             | .651                             |
| X32.2 | 11.5838                    | 4.999                          | .654                             | .670                             |

Scale Statistics

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 15.3299 | 9.283    | 3.04687        | 4          |

## Reliability Komitmen Organisasi (Y1)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 197 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|       | Total                 | 197 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .723             | 6          |

Item Statistics

|       | Mean   | Std. Deviation | N   |
|-------|--------|----------------|-----|
| Y11.1 | 3.1726 | 1.35174        | 197 |
| Y11.2 | 3.0051 | 1.42320        | 197 |
| Y12.1 | 3.1015 | 1.48112        | 197 |
| Y12.2 | 3.1523 | 1.48364        | 197 |
| Y13.1 | 3.9949 | .92305         | 197 |
| Y13.2 | 3.8985 | 1.06897        | 197 |

Item-Total Statistics

|       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Y11.1 | 17.1523                    | 17.558                         | .566                             | .651                             |
| Y11.2 | 17.3198                    | 17.239                         | .552                             | .654                             |
| Y12.1 | 17.2234                    | 16.470                         | .593                             | .639                             |
| Y12.2 | 17.1726                    | 16.623                         | .576                             | .645                             |
| Y13.1 | 16.3299                    | 22.283                         | .505                             | .723                             |
| Y13.2 | 16.4264                    | 23.236                         | .637                             | .760                             |

Scale Statistics

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 20.3249 | 25.792   | 5.07857        | 6          |

## Reliability Kepuasan Kerja (Y2)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 197 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|       | Total                 | 197 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .794             | 8          |

Item Statistics

|       | Mean   | Std. Deviation | N   |
|-------|--------|----------------|-----|
| Y21.1 | 3.9797 | 1.04958        | 197 |
| Y21.2 | 3.9797 | .96869         | 197 |
| Y22.1 | 3.8985 | 1.01511        | 197 |
| Y22.2 | 3.8883 | 1.04379        | 197 |
| Y23.1 | 3.9340 | 1.04526        | 197 |
| Y23.2 | 3.7868 | .98210         | 197 |
| Y24.1 | 3.9492 | .91332         | 197 |
| Y24.2 | 4.0152 | .92845         | 197 |

Item-Total Statistics

|       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Y21.1 | 27.4518                    | 21.086                         | .688                             | .790                             |

|       |         |        |      |      |
|-------|---------|--------|------|------|
| Y21.2 | 27.4518 | 20.820 |      |      |
| Y22.1 | 27.5330 | 19.699 | .572 | .776 |
| Y22.2 | 27.5431 | 19.351 | .577 | .759 |
| Y23.1 | 27.4975 | 19.231 | .598 | .755 |
| Y23.2 | 27.6447 | 19.251 | .612 | .763 |
| Y24.1 | 27.4822 | 22.129 | .663 | .746 |
| Y24.2 | 27.4162 | 21.928 | .645 | .793 |
|       |         |        | .761 | .792 |

Scale Statistics

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 31.4315 | 25.930   | 5.09217        | 8          |



## Reliability Variabel Kinerja Dosen (Y3)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 197 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|       | Total                 | 197 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .923             | 8          |

Item Statistics

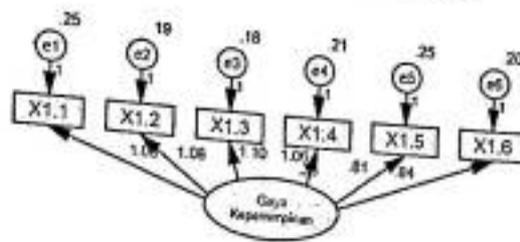
|       | Mean   | Std. Deviation | N   |
|-------|--------|----------------|-----|
| Y31.1 | 3.9746 | .91158         | 197 |
| Y31.2 | 3.9340 | .93716         | 197 |
| Y32.1 | 3.9137 | .90783         | 197 |
| Y32.2 | 3.9949 | .93948         | 197 |
| Y33.1 | 3.9340 | .94799         | 197 |
| Y33.2 | 3.9137 | .86759         | 197 |
| Y34.1 | 3.9949 | .94490         | 197 |
| Y34.2 | 4.0457 | .90517         | 197 |

|       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Y31.1 | 27.7310                    | 27.953                         | .671                             | .918                             |
| Y31.2 | 27.7716                    | 27.167                         | .737                             | .913                             |
| Y32.1 | 27.7919                    | 27.023                         | .784                             | .910                             |
| Y32.2 | 27.7107                    | 26.921                         | .764                             | .911                             |
| Y33.1 | 27.7716                    | 27.085                         | .736                             | .913                             |
| Y33.2 | 27.7919                    | 27.421                         | .779                             | .910                             |
| Y34.1 | 27.7107                    | 26.931                         | .757                             | .912                             |
| Y34.2 | 27.6599                    | 27.777                         | .697                             | .916                             |

| Mean    | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 31.7056 | 35.250   | 5.93714        | 8          |

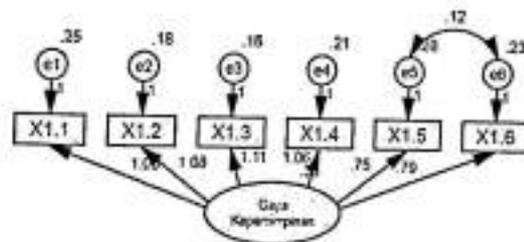
# Lampiran 5

### Unstandardized estimates



Goodness of Fit:  
 Chi-Square =50.234  
 Probability =.000  
 DF =9  
 CMIN-DF =5.582  
 RMSEA =.153  
 AGFI =.818  
 GFI =.922  
 CFI =.937  
 TLI =.896

### Untandardized estimates (Modified)



Goodness of Fit:  
 Chi-Square =8.261  
 Probability =.408  
 DF =8  
 CMIN-DF =1.033  
 RMSEA =.013  
 AGFI =.964  
 GFI =.986  
 CFI =1.000  
 TLI =.999

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

|                          | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|--------------------------|----------|------|------|---|-------|
| X1.1 ← Gaya_Kepemimpinan | 1.000    |      |      |   |       |

|                             | Estimate | S.E. | C.R.   | P   | Label |
|-----------------------------|----------|------|--------|-----|-------|
| X1.2 <--- Gaya_Kepemimpinan | 1.084    | .092 | 11.767 | *** |       |
| X1.3 <--- Gaya_Kepemimpinan | 1.112    | .093 | 11.982 | *** |       |
| X1.4 <--- Gaya_Kepemimpinan | 1.058    | .093 | 11.325 | *** |       |
| X1.5 <--- Gaya_Kepemimpinan | .748     | .086 | 8.710  | *** |       |
| X1.6 <--- Gaya_Kepemimpinan | .787     | .082 | 9.567  | *** |       |

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

|                             | Estimate |
|-----------------------------|----------|
| X1.1 <--- Gaya_Kepemimpinan | .757     |
| X1.2 <--- Gaya_Kepemimpinan | .830     |
| X1.3 <--- Gaya_Kepemimpinan | .845     |
| X1.4 <--- Gaya_Kepemimpinan | .801     |
| X1.5 <--- Gaya_Kepemimpinan | .631     |
| X1.6 <--- Gaya_Kepemimpinan | .687     |

Covariances: (Group number 1 - Default model)

|            | Estimate | S.E. | C.R.  | P   | Label |
|------------|----------|------|-------|-----|-------|
| e5 <--> e6 | .119     | .022 | 5.308 | *** |       |

Correlations: (Group number 1 - Default model)

|            | Estimate |
|------------|----------|
| e5 <--> e6 | .470     |

Variances: (Group number 1 - Default model)

|                   | Estimate | S.E. | C.R.  | P   | Label |
|-------------------|----------|------|-------|-----|-------|
| Gaya_Kepemimpinan | .331     | .055 | 6.013 | *** |       |
| e1                | .246     | .029 | 8.370 | *** |       |
| e2                | .175     | .024 | 7.345 | *** |       |
| e3                | .164     | .023 | 7.026 | *** |       |
| e4                | .207     | .026 | 7.847 | *** |       |
| e5                | .279     | .031 | 9.117 | *** |       |
| e6                | .229     | .026 | 8.866 | *** |       |

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

|      | Estimate |
|------|----------|
| X1.6 | .473     |
| X1.5 | .399     |
| X1.4 | .641     |
| X1.3 | .714     |

|      | Estimate |
|------|----------|
| X1.2 | .689     |
| X1.1 | .573     |

**Matrices (Group number 1 - Default model)**

**Residual Covariances (Group number 1 - Default model)**

|      | X1.6  | X1.5  | X1.4  | X1.3  | X1.2 | X1.1 |
|------|-------|-------|-------|-------|------|------|
| X1.6 | .000  |       |       |       |      |      |
| X1.5 | .000  | .000  |       |       |      |      |
| X1.4 | .023  | .008  | .000  |       |      |      |
| X1.3 | -.009 | -.013 | .006  | .000  |      |      |
| X1.2 | -.001 | -.005 | -.013 | .004  | .000 |      |
| X1.1 | -.012 | .020  | -.009 | -.003 | .011 | .000 |

**Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)**

|      | X1.6  | X1.5  | X1.4  | X1.3  | X1.2 | X1.1 |
|------|-------|-------|-------|-------|------|------|
| X1.6 | .000  |       |       |       |      |      |
| X1.5 | .000  | .000  |       |       |      |      |
| X1.4 | .566  | .201  | .000  |       |      |      |
| X1.3 | -.225 | -.323 | .120  | .000  |      |      |
| X1.2 | -.029 | -.120 | -.256 | .090  | .000 |      |
| X1.1 | -.294 | .478  | -.187 | -.064 | .228 | .000 |

**Model Fit Summary**

**CMIN**

| Model              | NPAR | CMIN    | DF | P    | CMIN/DF |
|--------------------|------|---------|----|------|---------|
| Default model      | 13   | 8.261   | 8  | .408 | 1.033   |
| Saturated model    | 21   | .000    | 0  |      |         |
| Independence model | 6    | 674.670 | 15 | .000 | 44.978  |

**RMR, GFI**

| Model              | RMR  | GFI   | AGFI | PGFI |
|--------------------|------|-------|------|------|
| Default model      | .009 | .986  | .964 | .376 |
| Saturated model    | .000 | 1.000 |      |      |
| Independence model | .270 | .359  | .103 | .257 |

**Baseline Comparisons**

| Model | NFI    | RFI  | IFI    | TLI  | CFI |
|-------|--------|------|--------|------|-----|
|       | Delta1 | rho1 | Delta2 | rho2 |     |
|       |        |      |        |      |     |

| Model              | NFI<br>Delta1 | RFI<br>rho1 | IFI<br>Delta2 | TLI<br>rho2 | CFI   |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------|
| Default model      | .988          | .977        | 1.000         | .999        | 1.000 |
| Saturated model    | 1.000         |             | 1.000         |             | 1.000 |
| Independence model | .000          | .000        | .000          | .000        | .000  |

**Parsimony-Adjusted Measures**

| Model              | PRATIO | PNFI | PCFI |
|--------------------|--------|------|------|
| Default model      | .533   | .527 | .533 |
| Saturated model    | .000   | .000 | .000 |
| Independence model | 1.000  | .000 | .000 |

**NCP**

| Model              | NCP     | LO 90   | HI 90   |
|--------------------|---------|---------|---------|
| Default model      | .261    | .000    | 11.435  |
| Saturated model    | .000    | .000    | .000    |
| Independence model | 659.670 | 578.361 | 748.383 |

**FMIN**

| Model              | FMIN  | F0    | LO 90 | HI 90 |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Default model      | .042  | .001  | .000  | .058  |
| Saturated model    | .000  | .000  | .000  | .000  |
| Independence model | 3.442 | 3.366 | 2.951 | 3.818 |

**RMSEA**

| Model              | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model      | .013  | .000  | .085  | .715   |
| Independence model | .474  | .444  | .505  | .000   |

**AIC**

| Model              | AIC     | BCC     | BIC     | CAIC    |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|
| Default model      | 34.261  | 35.224  | 76.943  | 89.943  |
| Saturated model    | 42.000  | 43.556  | 110.947 | 131.947 |
| Independence model | 686.670 | 687.114 | 706.369 | 712.369 |

**ECVI**

| Model           | ECVI | LO 90 | HI 90 | MECVI |
|-----------------|------|-------|-------|-------|
| Default model   | .175 | .173  | .232  | .180  |
| Saturated model | .214 | .214  | .214  | .222  |

| Model              | ECVI  | LO 90 | HI 90 | MECVI |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Independence model | 3.503 | 3.089 | 3.956 | 3.506 |

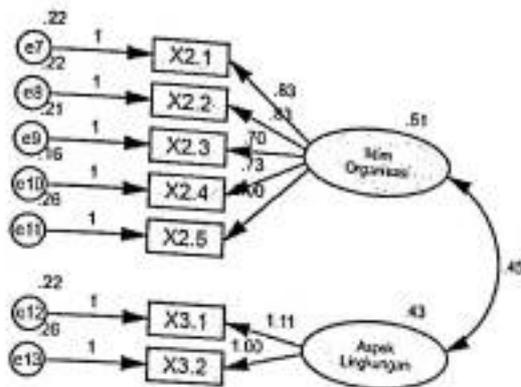
**HOELTER**

| Model              | HOELTER<br>.05 | HOELTER<br>.01 |
|--------------------|----------------|----------------|
| Default model      | 368            | 477            |
| Independence model | 8              | 9              |

# Lampiran 6

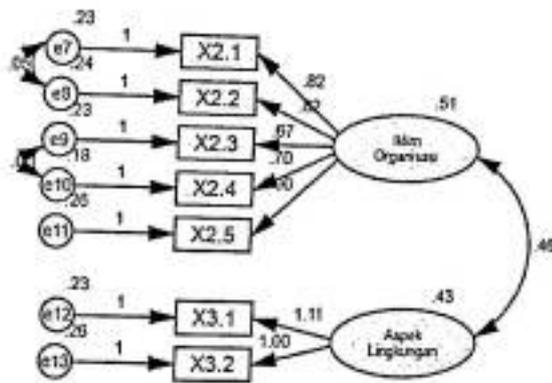


### Unstandardized Estimates



Goodness of Fit:  
 Chi-Square = 47.841  
 Probability = .000  
 DF = 13  
 CMIN-DF = 3.680  
 RMSEA = .117  
 AGFI = .844  
 GFI = .927  
 CFI = .959  
 TLI = .934

### Unstandardized Estimates (Modified)



Goodness of Fit:  
 Chi-Square = 19.160  
 Probability = .058  
 DF = 11  
 CMIN-DF = 1.742  
 RMSEA = .062  
 AGFI = .927  
 GFI = .971  
 CFI = .990  
 TLI = .982

Estimates (Group number 1 - Default model)

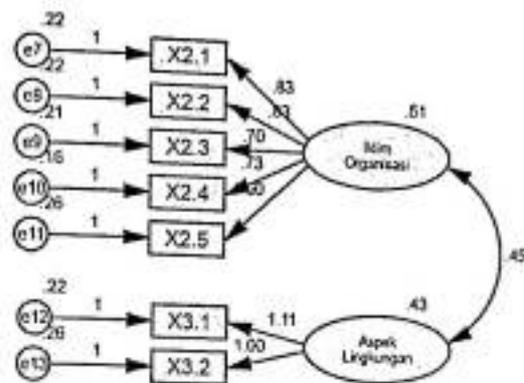
Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

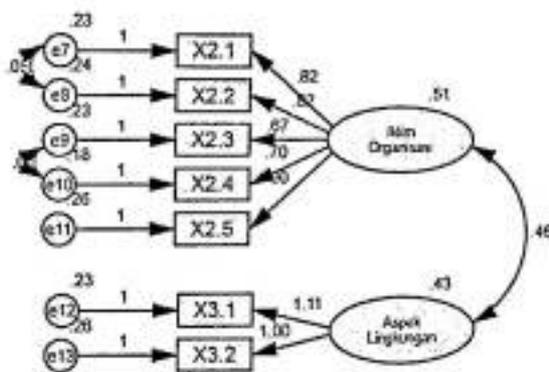
|                           | Estimate | S.E. | C.R.   | P   | Label |
|---------------------------|----------|------|--------|-----|-------|
| X2.5 <-- Iklim_Organisasi | 1.000    |      |        |     |       |
| X2.4 <-- Iklim_Organisasi | .704     | .060 | 11.723 | *** |       |
| X2.3 <-- Iklim_Organisasi | .673     | .064 | 10.564 | *** |       |
| X2.2 <-- Iklim_Organisasi | .816     | .070 | 11.713 | *** |       |
| X2.1 <-- Iklim_Organisasi | .824     | .069 | 11.945 | *** |       |

### Unstandardized Estimates



Goodness of Fit:  
 Chi-Square = 47.841  
 Probability = .000  
 DF = 13  
 CMIN-DF = 3.680  
 RMSEA = .117  
 AGFI = .844  
 GFI = .927  
 CFI = .959  
 TLI = .934

### Unstandardized Estimates (Modified)



Goodness of Fit:  
 Chi-Square = 19.160  
 Probability = .058  
 DF = 11  
 CMIN-DF = 1.742  
 RMSEA = .062  
 AGFI = .927  
 GFI = .971  
 CFI = .990  
 TLI = .982

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

|                           | Estimate | S.E. | C.R.   | P   | Label |
|---------------------------|----------|------|--------|-----|-------|
| X2.5 <-- Iklim_Organisasi | 1.000    |      |        |     |       |
| X2.4 <-- Iklim_Organisasi | .704     | .060 | 11.723 | *** |       |
| X2.3 <-- Iklim_Organisasi | .673     | .064 | 10.564 | *** |       |
| X2.2 <-- Iklim_Organisasi | .816     | .070 | 11.713 | *** |       |
| X2.1 <-- Iklim_Organisasi | .824     | .069 | 11.945 | *** |       |

|                            | Estimate | S.E. | C.R.   | P   | Label |
|----------------------------|----------|------|--------|-----|-------|
| X3.2 <--- Aspek_Lingkungan | 1.000    |      |        |     |       |
| X3.1 <--- Aspek_Lingkungan | 1.105    | .088 | 12.509 | *** |       |

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

|                            | Estimate |
|----------------------------|----------|
| X2.5 <--- Iklim_Organisasi | .813     |
| X2.4 <--- Iklim_Organisasi | .765     |
| X2.3 <--- Iklim_Organisasi | .707     |
| X2.2 <--- Iklim_Organisasi | .768     |
| X2.1 <--- Iklim_Organisasi | .779     |
| X3.2 <--- Aspek_Lingkungan | .788     |
| X3.1 <--- Aspek_Lingkungan | .836     |

Covariances: (Group number 1 - Default model)

|  | Estimate | S.E. | C.R.  | P    | Label |
|--|----------|------|-------|------|-------|
| Iklim_Organisasi <--> Aspek_Lingkungan | .459     | .060 | 7.647 | ***  |       |
| e10 <--> e9                            | .071     | .019 | 3.828 | ***  |       |
| e8 <--> e7                             | .051     | .022 | 2.369 | .018 |       |

Correlations: (Group number 1 - Default model)

|  | Estimate |
|--|----------|
| Iklim_Organisasi <--> Aspek_Lingkungan | .983     |
| e10 <--> e9                            | .347     |
| e8 <--> e7                             | .221     |

Variances: (Group number 1 - Default model)

|                  | Estimate | S.E. | C.R.  | P   | Label |
|------------------|----------|------|-------|-----|-------|
| Iklim_Organisasi | .512     | .077 | 6.687 | *** |       |
| Aspek_Lingkungan | .426     | .067 | 6.316 | *** |       |
| e11              | .263     | .034 | 7.788 | *** |       |
| e10              | .180     | .022 | 8.317 | *** |       |
| e9               | .232     | .027 | 8.736 | *** |       |
| e8               | .237     | .029 | 8.162 | *** |       |
| e7               | .225     | .028 | 8.052 | *** |       |
| e13              | .260     | .034 | 7.736 | *** |       |
| e12              | .225     | .034 | 6.573 | *** |       |

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

|      | Estimate |
|------|----------|
| X3.1 | .698     |
| X3.2 | .621     |
| X2.1 | .607     |
| X2.2 | .590     |
| X2.3 | .500     |
| X2.4 | .585     |
| X2.5 | .660     |

**Matrices (Group number 1 - Default model)**

**Residual Covariances (Group number 1 - Default model)**

|      | X3.1  | X3.2  | X2.1  | X2.2  | X2.3 | X2.4 | X2.5 |
|------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|
| X3.1 | .000  |       |       |       |      |      |      |
| X3.2 | .000  | .000  |       |       |      |      |      |
| X2.1 | .023  | .030  | .000  |       |      |      |      |
| X2.2 | -.003 | .009  | .000  | .000  |      |      |      |
| X2.3 | -.006 | -.024 | -.022 | -.011 | .000 |      |      |
| X2.4 | -.002 | -.006 | -.017 | .005  | .000 | .000 |      |
| X2.5 | -.011 | -.013 | -.022 | -.002 | .051 | .018 | .000 |

**Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)**

|      | X3.1  | X3.2  | X2.1  | X2.2  | X2.3  | X2.4 | X2.5 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|
| X3.1 | .000  |       |       |       |       |      |      |
| X3.2 | .000  | .000  |       |       |       |      |      |
| X2.1 | .414  | .564  | .000  |       |       |      |      |
| X2.2 | -.060 | .179  | .000  | .000  |       |      |      |
| X2.3 | -.123 | -.519 | -.532 | -.258 | .000  |      |      |
| X2.4 | -.052 | -.139 | -.406 | .113  | .000  | .000 |      |
| X2.5 | -.164 | -.212 | -.387 | -.044 | 1.033 | .360 | .000 |

**Model Fit Summary**

**CMIN**

| Model              | NPAR | CMIN    | DF | P    | CMIN/DF |
|--------------------|------|---------|----|------|---------|
| Default model      | 17   | 19.160  | 11 | .058 | 1.742   |
| Saturated model    | 28   | .000    | 0  |      |         |
| Independence model | 7    | 870.173 | 21 | .000 | 41.437  |

**RMR, GFI**

| Model              | RMR  | GFI   | AGFI | PGFI |
|--------------------|------|-------|------|------|
| Default model      | .016 | .971  | .927 | .382 |
| Saturated model    | .000 | 1.000 |      |      |
| Independence model | .325 | .306  | .074 | .229 |

#### Baseline Comparisons

| Model              | NFI<br>Delta1 | RFI<br>rho1 | IFI<br>Delta2 | TLI<br>rho2 | CFI   |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------|
| Default model      | .978          | .958        | .991          | .982        | .990  |
| Saturated model    | 1.000         |             | 1.000         |             | 1.000 |
| Independence model | .000          | .000        | .000          | .000        | .000  |

#### Parsimony-Adjusted Measures

| Model              | PRATIO | PNFI | PCFI |
|--------------------|--------|------|------|
| Default model      | .524   | .512 | .519 |
| Saturated model    | .000   | .000 | .000 |
| Independence model | 1.000  | .000 | .000 |

#### NCP

| Model              | NCP     | LO 90   | HI 90   |
|--------------------|---------|---------|---------|
| Default model      | 8.160   | .000    | 24.406  |
| Saturated model    | .000    | .000    | .000    |
| Independence model | 849.173 | 756.379 | 949.366 |

#### FMIN

| Model              | FMIN  | F0    | LO 90 | HI 90 |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Default model      | .098  | .042  | .000  | .125  |
| Saturated model    | .000  | .000  | .000  | .000  |
| Independence model | 4.440 | 4.333 | 3.859 | 4.844 |

#### RMSEA

| Model              | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model      | .062  | .000  | .106  | .300   |
| Independence model | .454  | .429  | .480  | .000   |

#### AIC

| Model         | AIC    | BCC    | BIC     | CAIC    |
|---------------|--------|--------|---------|---------|
| Default model | 53.160 | 54.607 | 108.974 | 125.974 |

| Model              | AIC     | BCC     | BIC     | CAIC    |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|
| Saturated model    | 56.000  | 58.383  | 147.930 | 175.930 |
| Independence model | 884.173 | 884.769 | 907.155 | 914.155 |

ECVI

| Model              | ECVI  | LO 90 | HI 90 | MECVI |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Default model      | .271  | .230  | .354  | .279  |
| Saturated model    | .286  | .286  | .286  | .298  |
| Independence model | 4.511 | 4.038 | 5.022 | 4.514 |

HOELTER

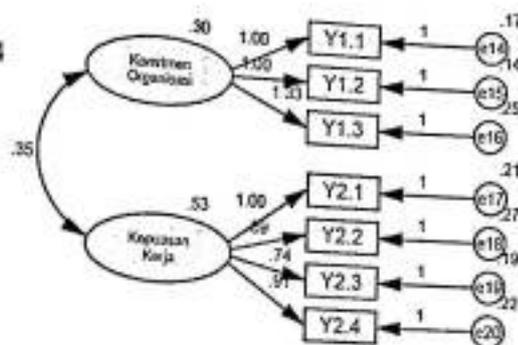
| Model              | HOELTER<br>.05 | HOELTER<br>.01 |
|--------------------|----------------|----------------|
| Default model      | 202            | 253            |
| Independence model | 8              | 9              |

# Lampiran 7



## Unstandardized Estimates

Goodness of Fit:  
 Chi-Square = 13.924  
 Probability = .379  
 DF = 13  
 CMIN-DF = 1.071  
 RMSEA = .019  
 AGFI = .960  
 GFI = .981  
 CFI = .999  
 TLI = .998



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

|                               | Estimate | S.E. | C.R.   | P   | Label |
|-------------------------------|----------|------|--------|-----|-------|
| Y1.1 <--- Komitmen_Organisasi | 1.000    |      |        |     |       |
| Y1.2 <--- Komitmen_Organisasi | 1.002    | .080 | 12.532 | *** |       |
| Y1.3 <--- Komitmen_Organisasi | 1.334    | .107 | 12.474 | *** |       |
| Y2.1 <--- Kepuasan_Kerja      | 1.000    |      |        |     |       |
| Y2.2 <--- Kepuasan_Kerja      | .886     | .070 | 12.620 | *** |       |
| Y2.3 <--- Kepuasan_Kerja      | .735     | .059 | 12.517 | *** |       |
| Y2.4 <--- Kepuasan_Kerja      | .911     | .067 | 13.507 | *** |       |

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

|                               | Estimate |
|-------------------------------|----------|
| Y1.1 <--- Komitmen_Organisasi | .800     |
| Y1.2 <--- Komitmen_Organisasi | .828     |
| Y1.3 <--- Komitmen_Organisasi | .825     |
| Y2.1 <--- Kepuasan_Kerja      | .844     |
| Y2.2 <--- Kepuasan_Kerja      | .780     |
| Y2.3 <--- Kepuasan_Kerja      | .775     |
| Y2.4 <--- Kepuasan_Kerja      | .817     |

Covariances: (Group number 1 - Default model)

|   | Estimate | S.E. | C.R.  | P   | Label |
|---|----------|------|-------|-----|-------|
| Komitmen_Organisasi <--> Kepuasan_Kerja | .354     | .047 | 7.518 | *** |       |

Correlations: (Group number 1 - Default model)

|   |          |
|---|----------|
| Komitmen_Organisasi <--> Kepuasan_Kerja | Estimate |
|   | .892     |

Variiances: (Group number 1 - Default model)

|                     | Estimate | S.E. | C.R.  | P   | Label |
|---------------------|----------|------|-------|-----|-------|
| Komitmen_Organisasi | .296     | .046 | 6.485 | *** |       |
| Kepuasan_Kerja      | .531     | .075 | 7.094 | *** |       |
| e14                 | .167     | .022 | 7.736 | *** |       |
| e15                 | .136     | .019 | 7.215 | *** |       |
| e16                 | .248     | .034 | 7.283 | *** |       |
| e17                 | .215     | .029 | 7.294 | *** |       |
| e18                 | .269     | .032 | 8.278 | *** |       |
| e19                 | .190     | .023 | 8.325 | *** |       |
| e20                 | .219     | .028 | 7.786 | *** |       |

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

|      | Estimate |
|------|----------|
| Y2.4 | .668     |
| Y2.3 | .601     |
| Y2.2 | .608     |
| Y2.1 | .712     |
| Y1.3 | .681     |
| Y1.2 | .686     |
| Y1.1 | .639     |

Matrices (Group number 1 - Default model)

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

|      | Y2.4  | Y2.3  | Y2.2  | Y2.1  | Y1.3  | Y1.2 | Y1.1 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|
| Y2.4 | .000  |       |       |       |       |      |      |
| Y2.3 | .003  | .000  |       |       |       |      |      |
| Y2.2 | -.003 | .003  | .000  |       |       |      |      |
| Y2.1 | .004  | -.007 | .000  | .000  |       |      |      |
| Y1.3 | -.003 | .024  | .028  | .025  | .000  |      |      |
| Y1.2 | -.006 | .003  | .003  | .000  | -.018 | .000 |      |
| Y1.1 | -.001 | -.018 | -.029 | -.018 | .000  | .016 | .000 |

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

|      | Y2.4 | Y2.3 | Y2.2 | Y2.1 | Y1.3 | Y1.2 | Y1.1 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Y2.4 | .000 |      |      |      |      |      |      |
| Y2.3 | .058 | .000 |      |      |      |      |      |

|      | Y2.4  | Y2.3  | Y2.2  | Y2.1  | Y1.3  | Y1.2 | Y1.1 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|
| Y2.2 | -.050 | .054  | .000  |       |       |      |      |
| Y2.1 | .065  | -.132 | .006  | .000  |       |      |      |
| Y1.3 | -.048 | .471  | .462  | .388  | .000  |      |      |
| Y1.2 | -.130 | .079  | .064  | .010  | -.362 | .000 |      |
| Y1.1 | -.032 | -.479 | -.619 | -.374 | -.002 | .428 | .000 |

#### Model Fit Summary

##### CMIN

| Model              | NPAR | CMIN    | DF | P    | CMIN/DF |
|--------------------|------|---------|----|------|---------|
| Default model      | 15   | 13.924  | 13 | .379 | 1.071   |
| Saturated model    | 28   | .000    | 0  |      |         |
| Independence model | 7    | 865.246 | 21 | .000 | 41.202  |

##### RMR, GFI

| Model              | RMR  | GFI   | AGFI | PGFI |
|--------------------|------|-------|------|------|
| Default model      | .012 | .981  | .960 | .456 |
| Saturated model    | .000 | 1.000 |      |      |
| Independence model | .325 | .305  | .073 | .229 |

##### Baseline Comparisons

| Model              | NFI<br>Delta1 | RFI<br>rho1 | IFI<br>Delta2 | TLI<br>rho2 | CFI   |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------|
| Default model      | .984          | .974        | .999          | .998        | .999  |
| Saturated model    | 1.000         |             | 1.000         |             | 1.000 |
| Independence model | .000          | .000        | .000          | .000        | .000  |

##### Parsimony-Adjusted Measures

| Model              | PRATIO | PNFI | PCFI |
|--------------------|--------|------|------|
| Default model      | .619   | .609 | .618 |
| Saturated model    | .000   | .000 | .000 |
| Independence model | 1.000  | .000 | .000 |

##### NCP

| Model              | NCP     | LO 90   | HI 90   |
|--------------------|---------|---------|---------|
| Default model      | .924    | .000    | 14.212  |
| Saturated model    | .000    | .000    | .000    |
| Independence model | 844.246 | 751.729 | 944.162 |

##### FMIN

| Model              | FMIN  | F0    | LO 90 | HI 90 |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Default model      | .071  | .005  | .000  | .073  |
| Saturated model    | .000  | .000  | .000  | .000  |
| Independence model | 4.415 | 4.307 | 3.835 | 4.817 |

#### RMSEA

| Model              | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model      | .019  | .000  | .075  | .763   |
| Independence model | .453  | .427  | .479  | .000   |

#### AIC

| Model              | AIC     | BCC     | BIC     | CAIC    |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|
| Default model      | 43.924  | 45.201  | 93.172  | 108.172 |
| Saturated model    | 56.000  | 58.383  | 147.930 | 175.930 |
| Independence model | 879.246 | 879.842 | 902.228 | 909.228 |

#### ECVI

| Model              | ECVI  | LO 90 | HI 90 | MECVI |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Default model      | .224  | .219  | .292  | .231  |
| Saturated model    | .286  | .286  | .286  | .298  |
| Independence model | 4.486 | 4.014 | 4.996 | 4.489 |

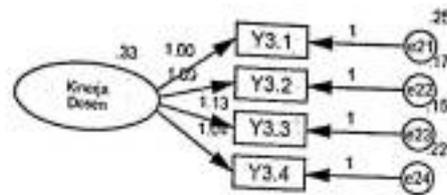
#### HOELTER

| Model              | HOELTER<br>.05 | HOELTER<br>.01 |
|--------------------|----------------|----------------|
| Default model      | 315            | 390            |
| Independence model | 8              | 9              |

# Lampiran 8

## Unstandardized Estimates

Goodness of Fit:  
 Chi-Square = 1.399  
 Probability = .497  
 DF = 2  
 CMIN-DF = .700  
 RMSEA = .000  
 AGFI = .982  
 GFI = .996  
 CFI = 1.000  
 TLI = 1.004



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

|                         | Estimate | S.E. | C.R.   | P   | Label |
|-------------------------|----------|------|--------|-----|-------|
| Y3.1 <--- Kinerja_Dosen | 1.000    |      |        |     |       |
| Y3.2 <--- Kinerja_Dosen | 1.087    | .094 | 11.577 | *** |       |
| Y3.3 <--- Kinerja_Dosen | 1.126    | .095 | 11.862 | *** |       |
| Y3.4 <--- Kinerja_Dosen | 1.042    | .095 | 10.954 | *** |       |

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

|                         | Estimate |
|-------------------------|----------|
| Y3.1 <--- Kinerja_Dosen | .756     |
| Y3.2 <--- Kinerja_Dosen | .832     |
| Y3.3 <--- Kinerja_Dosen | .855     |
| Y3.4 <--- Kinerja_Dosen | .788     |

Variances: (Group number 1 - Default model)

|               | Estimate | S.E. | C.R.  | P   | Label |
|---------------|----------|------|-------|-----|-------|
| Kinerja_Dosen | .330     | .055 | 5.959 | *** |       |
| e21           | .247     | .030 | 8.167 | *** |       |
| e22           | .174     | .025 | 6.913 | *** |       |
| e23           | .154     | .024 | 6.303 | *** |       |
| e24           | .219     | .028 | 7.760 | *** |       |

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

|      | Estimate |
|------|----------|
| Y3.4 | .620     |

|      | Estimate |
|------|----------|
| Y3.3 | .731     |
| Y3.2 | .692     |
| Y3.1 | .572     |

**Matrices (Group number 1 - Default model)**

**Residual Covariances (Group number 1 - Default model)**

|      | Y3.4  | Y3.3  | Y3.2 | Y3.1 |
|------|-------|-------|------|------|
| Y3.4 | .000  |       |      |      |
| Y3.3 | .008  | .000  |      |      |
| Y3.2 | -.007 | -.001 | .000 |      |
| Y3.1 | -.003 | -.007 | .011 | .000 |

**Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)**

|      | Y3.4  | Y3.3  | Y3.2 | Y3.1 |
|------|-------|-------|------|------|
| Y3.4 | .000  |       |      |      |
| Y3.3 | .156  | .000  |      |      |
| Y3.2 | -.146 | -.024 | .000 |      |
| Y3.1 | -.060 | -.147 | .219 | .000 |

**Model Fit Summary**

**CMIN**

| Model              | NPAR | CMIN    | DF | P    | CMIN/DF |
|--------------------|------|---------|----|------|---------|
| Default model      | 8    | 1.399   | 2  | .497 | .700    |
| Saturated model    | 10   | .000    | 0  |      |         |
| Independence model | 4    | 416.466 | 6  | .000 | 69.411  |

**RMR, GFI**

| Model              | RMR  | GFI   | AGFI | PGFI |
|--------------------|------|-------|------|------|
| Default model      | .005 | .996  | .982 | .199 |
| Saturated model    | .000 | 1.000 |      |      |
| Independence model | .290 | .439  | .065 | .263 |

**Baseline Comparisons**

| Model              | NFI<br>Delta1 | RFI<br>rho1 | IFI<br>Delta2 | TLI<br>rho2 | CFI   |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------|
| Default model      | .997          | .990        | 1.001         | 1.004       | 1.000 |
| Saturated model    | 1.000         |             | 1.000         |             | 1.000 |
| Independence model | .000          | .000        | .000          | .000        | .000  |

**Parsimony-Adjusted Measures**

| Model              | PRATIO | PNFI | PCFI |
|--------------------|--------|------|------|
| Default model      | .333   | .332 | .333 |
| Saturated model    | .000   | .000 | .000 |
| Independence model | 1.000  | .000 | .000 |

**NCP**

| Model              | NCP     | LO 90   | HI 90   |
|--------------------|---------|---------|---------|
| Default model      | .000    | .000    | 6.366   |
| Saturated model    | .000    | .000    | .000    |
| Independence model | 410.466 | 347.234 | 481.106 |

**FMIN**

| Model              | FMIN  | F0    | LO 90 | HI 90 |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Default model      | .007  | .000  | .000  | .032  |
| Saturated model    | .000  | .000  | .000  | .000  |
| Independence model | 2.125 | 2.094 | 1.772 | 2.455 |

**RMSEA**

| Model              | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model      | .000  | .000  | .127  | .642   |
| Independence model | .591  | .543  | .640  | .000   |

**AIC**

| Model              | AIC     | BCC     | BIC     | CAIC    |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|
| Default model      | 17.399  | 17.818  | 43.665  | 51.665  |
| Saturated model    | 20.000  | 20.524  | 52.832  | 62.832  |
| Independence model | 424.466 | 424.675 | 437.598 | 441.598 |

**ECVI**

| Model              | ECVI  | LO 90 | HI 90 | MECVI |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Default model      | .089  | .092  | .124  | .091  |
| Saturated model    | .102  | .102  | .102  | .105  |
| Independence model | 2.166 | 1.843 | 2.526 | 2.167 |

**HOELTER**

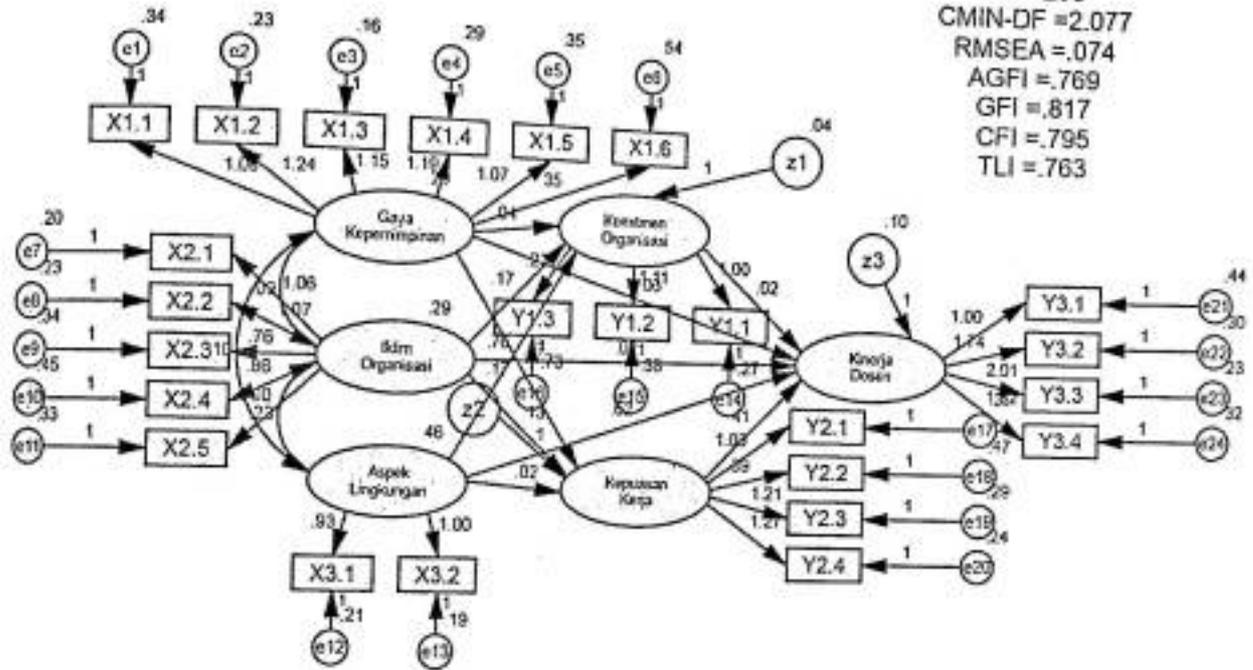
| Model         | HOELTER | HOELTER |
|---------------|---------|---------|
|               | .05     | .01     |
| Default model | 840     | 1291    |

| Model              | HOELTER | HOELTER |
|--------------------|---------|---------|
|                    | .05     | .01     |
| Independence model | 6       | 8       |



# Lampiran 9

Goodness of Fit:  
 Chi-Square =494.349  
 Probability =.000  
 DF =238  
 CMIN-DF =2.077  
 RMSEA =.074  
 AGFI =.769  
 GFI =.817  
 CFI =.795  
 TLI =.763



Assessment of normality (Group number 1)

| Variable | min   | max   | skew  | c.r.   | kurtosis | c.r.   |
|----------|-------|-------|-------|--------|----------|--------|
| Y3.4     | 1.000 | 6.000 | -.245 | -1.401 | .299     | .858   |
| Y3.3     | 1.000 | 6.000 | -.566 | -3.244 | .547     | 1.566  |
| Y3.2     | 1.000 | 6.000 | -.280 | -1.604 | .178     | .511   |
| Y3.1     | 1.000 | 5.000 | -.244 | -1.395 | .137     | .392   |
| Y2.4     | 2.000 | 5.000 | .142  | .814   | -.523    | -1.498 |
| Y2.3     | 2.000 | 5.000 | -.048 | -.277  | -.485    | -1.389 |
| Y2.2     | 2.000 | 5.000 | -.039 | -.223  | -.602    | -1.725 |
| Y2.1     | 2.000 | 5.000 | .317  | 1.816  | -.488    | -1.398 |
| Y1.3     | 1.000 | 6.000 | .011  | .065   | -.283    | -.810  |
| Y1.2     | 1.000 | 6.000 | -.556 | -3.187 | -.180    | -.515  |
| Y1.1     | 1.000 | 6.000 | -.579 | -3.318 | .475     | 1.360  |
| X3.1     | 2.000 | 6.000 | -.566 | -3.244 | .077     | .221   |
| X3.2     | 2.000 | 6.000 | -.462 | -2.649 | -.251    | -.720  |
| X2.1     | 2.000 | 5.000 | -.285 | -1.631 | -.237    | -.678  |
| X2.2     | 2.000 | 5.000 | -.330 | -1.891 | -.414    | -1.187 |
| X2.3     | 2.000 | 5.000 | -.324 | -1.859 | -.132    | -.377  |

| Variable     | min   | max   | skew  | c.r.   | kurtosis | c.r.   |
|--------------|-------|-------|-------|--------|----------|--------|
| X2.4         | 2.000 | 5.000 | -.572 | -3.278 |          |        |
| X2.5         | 2.000 | 5.000 | -.624 | -3.575 | -.158    | -.451  |
| X1.6         | 2.000 | 5.000 | -.595 | -3.407 | -.110    | -.316  |
| X1.5         | 2.000 | 5.000 | -.544 | -3.118 | .170     | .487   |
| X1.4         | 2.000 | 5.000 | -.422 | -2.416 | -.530    | -1.519 |
| X1.3         | 2.000 | 5.000 | -.387 | -2.220 | -.644    | -1.845 |
| X1.2         | 2.000 | 5.000 | -.321 | -1.842 | -.016    | -.045  |
| X1.1         | 2.000 | 5.000 | -.524 | -3.002 | -.559    | -1.602 |
| Multivariate |       |       |       |        | -.031    | -.088  |
|              |       |       |       |        | 40.642   | 8.074  |

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1   | p2   |
|--------------------|-----------------------|------|------|
| 43                 | 66.039                | .000 | .002 |
| 12                 | 59.414                | .000 | .000 |
| 181                | 56.673                | .000 | .000 |
| 120                | 53.535                | .000 | .000 |
| 61                 | 51.249                | .001 | .000 |
| 125                | 48.258                | .002 | .000 |
| 112                | 46.863                | .003 | .000 |
| 1                  | 45.801                | .005 | .000 |
| 172                | 42.115                | .013 | .001 |
| 95                 | 40.677                | .018 | .003 |
| 108                | 40.657                | .018 | .001 |
| 122                | 39.106                | .027 | .007 |
| 79                 | 38.471                | .031 | .009 |
| 81                 | 38.181                | .033 | .007 |
| 103                | 37.844                | .036 | .005 |
| 116                | 37.645                | .038 | .003 |
| 118                | 36.743                | .046 | .011 |
| 113                | 36.665                | .047 | .006 |
| 132                | 36.337                | .051 | .006 |
| 97                 | 36.297                | .051 | .003 |
| 156                | 35.711                | .059 | .006 |
| 75                 | 34.116                | .083 | .092 |
| 133                | 34.076                | .083 | .064 |
| 101                | 33.625                | .092 | .092 |
| 7                  | 33.061                | .103 | .159 |
| 142                | 32.979                | .105 | .128 |
| 28                 | 32.782                | .109 | .124 |
| 85                 | 32.618                | .112 | .115 |

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1   | p2   |
|--------------------|-----------------------|------|------|
| 82                 | 32.219                | .122 | .161 |
| 48                 | 32.022                | .126 | .162 |
| 22                 | 31.687                | .135 | .205 |
| 160                | 31.628                | .136 | .168 |
| 121                | 31.575                | .138 | .136 |
| 106                | 31.258                | .146 | .174 |
| 151                | 30.656                | .164 | .330 |
| 87                 | 30.568                | .167 | .299 |
| 189                | 30.399                | .172 | .304 |
| 111                | 30.314                | .175 | .275 |
| 100                | 30.306                | .175 | .221 |
| 126                | 29.219                | .212 | .648 |
| 66                 | 28.878                | .225 | .738 |
| 99                 | 28.781                | .228 | .721 |
| 21                 | 28.726                | .231 | .686 |
| 14                 | 28.655                | .233 | .657 |
| 37                 | 28.439                | .242 | .697 |
| 80                 | 27.661                | .275 | .917 |
| 32                 | 27.562                | .279 | .912 |
| 109                | 27.337                | .289 | .933 |
| 148                | 27.225                | .294 | .932 |
| 166                | 26.946                | .307 | .957 |
| 92                 | 26.868                | .311 | .952 |
| 167                | 26.755                | .316 | .952 |
| 129                | 26.753                | .316 | .935 |
| 13                 | 26.718                | .318 | .920 |
| 194                | 26.684                | .319 | .902 |
| 54                 | 26.585                | .324 | .900 |
| 6                  | 26.505                | .328 | .892 |
| 63                 | 26.493                | .329 | .865 |
| 102                | 26.343                | .336 | .878 |
| 130                | 26.211                | .343 | .885 |
| 18                 | 26.082                | .349 | .892 |
| 71                 | 25.519                | .378 | .973 |
| 74                 | 25.399                | .384 | .975 |
| 107                | 25.357                | .387 | .969 |
| 42                 | 25.280                | .391 | .967 |
| 137                | 25.265                | .391 | .956 |
| 104                | 25.131                | .399 | .961 |
| 114                | 25.127                | .399 | .948 |
| 4                  | 24.665                | .424 | .986 |

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1   | p2   |
|--------------------|-----------------------|------|------|
| 53                 | 24.199                | .450 | .997 |
| 153                | 24.186                | .451 | .996 |
| 84                 | 24.090                | .456 | .996 |
| 177                | 23.944                | .465 | .997 |
| 70                 | 23.874                | .469 | .997 |
| 83                 | 23.787                | .474 | .997 |
| 34                 | 23.760                | .475 | .995 |
| 119                | 23.703                | .479 | .995 |
| 55                 | 23.682                | .480 | .993 |
| 190                | 23.660                | .481 | .990 |
| 94                 | 23.540                | .488 | .991 |
| 140                | 23.440                | .494 | .992 |
| 117                | 23.398                | .496 | .990 |
| 49                 | 23.167                | .510 | .995 |
| 88                 | 23.117                | .513 | .994 |
| 186                | 23.097                | .514 | .992 |
| 64                 | 23.088                | .515 | .988 |
| 62                 | 23.028                | .518 | .987 |
| 27                 | 22.980                | .521 | .985 |
| 197                | 22.967                | .522 | .979 |
| 124                | 22.882                | .527 | .979 |
| 58                 | 22.865                | .528 | .973 |
| 127                | 22.806                | .531 | .970 |
| 52                 | 22.563                | .546 | .984 |
| 20                 | 22.496                | .550 | .983 |
| 78                 | 22.280                | .563 | .990 |
| 157                | 21.997                | .579 | .996 |
| 86                 | 21.919                | .584 | .996 |
| 105                | 21.856                | .588 | .996 |
| 47                 | 21.698                | .597 | .997 |
| 67                 | 21.657                | .600 | .996 |

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

|  | Estimate | S.E. | C.R.  | P    | Label |
|--|----------|------|-------|------|-------|
| Komitmen Organisasi <--- Gaya Kepemimpinan | .202     | .074 | 2.735 | .006 | par_1 |

|                     |                          | Estimate | S.E. | C.R.   | P    | Label  |
|---------------------|--------------------------|----------|------|--------|------|--------|
| Kepuasan_Kerja      | <--- Gaya_Kepemimpinan   | .168     | .078 | 2.162  | .031 | par_3  |
| Komitmen_Organisasi | <--- Iklim_Organisasi    | .189     | .064 | 2.938  | .003 | par_4  |
| Kepuasan_Kerja      | <--- Iklim_Organisasi    | .110     | .047 | 2.346  | .019 | par_6  |
| Komitmen_Organisasi | <--- Aspek_Lingkungan    | .697     | .105 | 6.652  | ***  | par_7  |
| Kepuasan_Kerja      | <--- Aspek_Lingkungan    | .149     | .062 | 2.416  | .016 | par_8  |
| Kinerja_Dosen       | <--- Gaya_Kepemimpinan   | .060     | .059 | 1.022  | .307 | par_2  |
| Kinerja_Dosen       | <--- Iklim_Organisasi    | .259     | .092 | 2.830  | .005 | par_5  |
| Kinerja_Dosen       | <--- Aspek_Lingkungan    | .126     | .060 | 2.118  | .034 | par_9  |
| Kinerja_Dosen       | <--- Komitmen_Organisasi | .204     | .082 | 2.473  | .013 | par_10 |
| Kinerja_Dosen       | <--- Kepuasan_Kerja      | .411     | .107 | 3.851  | ***  | par_11 |
| X1.1                | <--- Gaya_Kepemimpinan   | 1.000    |      |        |      |        |
| X1.2                | <--- Gaya_Kepemimpinan   | 1.238    | .124 | 9.965  | ***  | par_12 |
| X1.3                | <--- Gaya_Kepemimpinan   | 1.150    | .115 | 9.987  | ***  | par_13 |
| X1.4                | <--- Gaya_Kepemimpinan   | 1.192    | .128 | 9.319  | ***  | par_14 |
| X1.5                | <--- Gaya_Kepemimpinan   | 1.071    | .124 | 8.650  | ***  | par_15 |
| X1.6                | <--- Gaya_Kepemimpinan   | .349     | .108 | 3.218  | .001 | par_16 |
| X2.5                | <--- Iklim_Organisasi    | 1.000    |      |        |      |        |
| X2.4                | <--- Iklim_Organisasi    | .862     | .120 | 7.175  | ***  | par_17 |
| X2.3                | <--- Iklim_Organisasi    | .764     | .116 | 6.602  | ***  | par_18 |
| X2.2                | <--- Iklim_Organisasi    | 1.074    | .136 | 7.871  | ***  | par_19 |
| X2.1                | <--- Iklim_Organisasi    | 1.061    | .136 | 7.780  | ***  | par_20 |
| X3.2                | <--- Aspek_Lingkungan    | 1.000    |      |        |      |        |
| X3.1                | <--- Aspek_Lingkungan    | .929     | .081 | 11.448 | ***  | par_21 |
| Y1.1                | <--- Komitmen_Organisasi | 1.000    |      |        |      |        |
| Y1.2                | <--- Komitmen_Organisasi | 1.106    | .123 | 8.998  | ***  | par_22 |
| Y1.3                | <--- Komitmen_Organisasi | .230     | .119 | 1.938  | .053 | par_23 |
| Y2.1                | <--- Kepuasan_Kerja      | 1.000    |      |        |      |        |
| Y2.2                | <--- Kepuasan_Kerja      | .892     | .157 | 5.684  | ***  | par_24 |
| Y2.3                | <--- Kepuasan_Kerja      | 1.205    | .210 | 5.730  | ***  | par_25 |
| Y2.4                | <--- Kepuasan_Kerja      | 1.265    | .216 | 5.850  | ***  | par_26 |
| Y3.1                | <--- Kinerja_Dosen       | 1.000    |      |        |      |        |
| Y3.2                | <--- Kinerja_Dosen       | 1.737    | .260 | 6.669  | ***  | par_27 |
| Y3.3                | <--- Kinerja_Dosen       | 2.010    | .313 | 6.428  | ***  | par_28 |
| Y3.4                | <--- Kinerja_Dosen       | 1.822    | .289 | 6.309  | ***  | par_29 |

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

|  | Estimate |
|--|----------|
| Komitmen_Organisasi <--- Gaya_Kepemimpinan | .222     |
| Kepuasan_Kerja <--- Gaya_Kepemimpinan      | .209     |
| Komitmen_Organisasi <--- Iklim_Organisasi  | .216     |

|                     |                          | Estimate |
|---------------------|--------------------------|----------|
| Kepuasan_Kerja      | <--- Iklim_Organisasi    | .171     |
| Komitmen_Organisasi | <--- Aspek_Lingkungan    | .816     |
| Kepuasan_Kerja      | <--- Aspek_Lingkungan    | .185     |
| Kinerja_Dosen       | <--- Gaya_Kepemimpinan   | .086     |
| Kinerja_Dosen       | <--- Iklim_Organisasi    | .221     |
| Kinerja_Dosen       | <--- Aspek_Lingkungan    | .149     |
| Kinerja_Dosen       | <--- Komitmen_Organisasi | .198     |
| Kinerja_Dosen       | <--- Kepuasan_Kerja      | .472     |
| X1.1                | <--- Gaya_Kepemimpinan   | .677     |
| X1.2                | <--- Gaya_Kepemimpinan   | .814     |
| X1.3                | <--- Gaya_Kepemimpinan   | .842     |
| X1.4                | <--- Gaya_Kepemimpinan   | .767     |
| X1.5                | <--- Gaya_Kepemimpinan   | .698     |
| X1.6                | <--- Gaya_Kepemimpinan   | .247     |
| X2.5                | <--- Iklim_Organisasi    | .683     |
| X2.4                | <--- Iklim_Organisasi    | .567     |
| X2.3                | <--- Iklim_Organisasi    | .572     |
| X2.2                | <--- Iklim_Organisasi    | .768     |
| X2.1                | <--- Iklim_Organisasi    | .787     |
| X3.2                | <--- Aspek_Lingkungan    | .844     |
| X3.1                | <--- Aspek_Lingkungan    | .806     |
| Y1.1                | <--- Komitmen_Organisasi | .746     |
| Y1.2                | <--- Komitmen_Organisasi | .718     |
| Y1.3                | <--- Komitmen_Organisasi | .153     |
| Y2.1                | <--- Kepuasan_Kerja      | .593     |
| Y2.2                | <--- Kepuasan_Kerja      | .491     |
| Y2.3                | <--- Kepuasan_Kerja      | .699     |
| Y2.4                | <--- Kepuasan_Kerja      | .744     |
| Y3.1                | <--- Kinerja_Dosen       | .496     |
| Y3.2                | <--- Kinerja_Dosen       | .769     |
| Y3.3                | <--- Kinerja_Dosen       | .844     |
| Y3.4                | <--- Kinerja_Dosen       | .772     |

Covariances: (Group number 1 - Default model)

|                   |                       | Estimate | S.E. | C.R.  | P    | Label  |
|-------------------|-----------------------|----------|------|-------|------|--------|
| Gaya_Kepemimpinan | <--> Iklim_Organisasi | .087     | .027 | 3.207 | .001 | par_30 |
| Iklim_Organisasi  | <--> Aspek_Lingkungan | .226     | .044 | 5.108 | ***  | par_31 |
| Gaya_Kepemimpinan | <--> Aspek_Lingkungan | .100     | .033 | 3.060 | .002 | par_32 |

Correlations: (Group number 1 - Default model)

|   |          |
|---|----------|
| Gaya_Kepemimpinan <--> Iklim_Organisasi | Estimate |
| Iklim_Organisasi <--> Aspek_Lingkungan  | .302     |
| Gaya_Kepemimpinan <--> Aspek_Lingkungan | .624     |
|   | .275     |

Variances: (Group number 1 - Default model)

|                   | Estimate | S.E. | C.R.  | P    | Label  |
|-------------------|----------|------|-------|------|--------|
| Gaya_Kepemimpinan | .290     | .057 | 5.114 | ***  | par_33 |
| Iklim_Organisasi  | .288     | .060 | 4.761 | ***  | par_34 |
| Aspek_Lingkungan  | .456     | .068 | 6.677 | ***  | par_35 |
| z1                | .043     | .029 | 1.482 | .138 | par_36 |
| z2                | .169     | .046 | 3.675 | ***  | par_37 |
| z3                | .102     | .030 | 3.362 | ***  | par_38 |
| e1                | .343     | .039 | 8.774 | ***  | par_39 |
| e2                | .226     | .031 | 7.252 | ***  | par_40 |
| e3                | .158     | .024 | 6.705 | ***  | par_41 |
| e4                | .288     | .036 | 7.936 | ***  | par_42 |
| e5                | .349     | .041 | 8.603 | ***  | par_43 |
| e6                | .544     | .055 | 9.811 | ***  | par_44 |
| e11               | .328     | .044 | 7.382 | ***  | par_45 |
| e10               | .450     | .053 | 8.463 | ***  | par_46 |
| e9                | .345     | .039 | 8.951 | ***  | par_47 |
| e8                | .231     | .036 | 6.459 | ***  | par_48 |
| e7                | .198     | .034 | 5.863 | ***  | par_49 |
| e13               | .185     | .034 | 5.404 | ***  | par_50 |
| e12               | .212     | .033 | 6.492 | ***  | par_51 |
| e14               | .266     | .039 | 6.866 | ***  | par_52 |
| e15               | .383     | .051 | 7.468 | ***  | par_53 |
| e16               | .733     | .074 | 9.837 | ***  | par_54 |
| e17               | .347     | .046 | 7.472 | ***  | par_55 |
| e18               | .471     | .056 | 8.438 | ***  | par_56 |
| e19               | .286     | .043 | 6.589 | ***  | par_57 |
| e20               | .243     | .043 | 5.668 | ***  | par_58 |
| e21               | .437     | .047 | 9.195 | ***  | par_59 |
| e22               | .297     | .042 | 7.121 | ***  | par_60 |
| e23               | .232     | .042 | 5.509 | ***  | par_61 |
| e24               | .321     | .044 | 7.342 | ***  | par_62 |

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

|          |
|----------|
| Estimate |
|----------|

|                     | Estimate |
|---------------------|----------|
| Kepuasan_Kerja      | .101     |
| Komitmen_Organisasi | .872     |
| Kinerja_Dosen       | .287     |
| Y3.4                | .595     |
| Y3.3                | .713     |
| Y3.2                | .592     |
| Y3.1                | .246     |
| Y2.4                | .553     |
| Y2.3                | .488     |
| Y2.2                | .241     |
| Y2.1                | .352     |
| Y1.3                | .024     |
| Y1.2                | .516     |
| Y1.1                | .556     |
| X3.1                | .650     |
| X3.2                | .712     |
| X2.1                | .620     |
| X2.2                | .589     |
| X2.3                | .327     |
| X2.4                | .322     |
| X2.5                | .467     |
| X1.6                | .061     |
| X1.5                | .487     |
| X1.4                | .588     |
| X1.3                | .708     |
| X1.2                | .662     |
| X1.1                | .458     |

Matrices (Group number 1 - Default model)

Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)





|            |            |             |            |            |         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|------------|------------|-------------|------------|------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Aspek      | Iklim      | Gaya Kerja  | Kepuasan   | Komitmen   | Kinerja | Y | Y | Y | Y | Y | Y | Y | Y | Y | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |   |   |   |
|            |            |             |            |            |         | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Lingkungan | Organisasi | Keperawatan | Organisasi | Organisasi | Dosen   | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| s<br>a<br>n<br>K<br>e<br>r<br>j<br>a<br>K<br>o<br>m<br>i<br>t<br>m<br>e<br>n<br>O<br>r<br>g<br>a<br>n<br>i<br>s<br>a<br>s | . | . | . | . | . | 3 | 2 | 0 | 0 | 3 |
|   | 6 | 1 | 9 | 5 | 3 | 0 | 0 | 6 | 1 | 3 |











|       |     |    |    |     |     |     |     |     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-------|-----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Aspek | Lin | gk | un | gan | Ilk | lim | Org | gan | K | o | m | i | t | m | e | n | — | O | r | g | a | n | i | s | a | s | i | K | i | n | e | r | j | a | — | D | o | s | e | n |   |   |
|       | ·   | ·  | ·  | ·   | ·   | ·   | ·   | ·   | Y | Y | Y | Y | Y | Y | Y | Y | Y | Y | Y | Y | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |   |
|       | ·   | ·  | ·  | ·   | ·   | ·   | ·   | ·   | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
|       | ·   | ·  | ·  | ·   | ·   | ·   | ·   | ·   | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

Aspek  
Lin  
gk  
un  
gan  
Ilk  
lim  
Org  
gan

1  
·  
0  
0  
0

1  
·  
0  
0  
0  
6  
2  
4













|   | Aspek      | Iklim      | Gaya Kerja  | Kepuasan   | Komitmen   | Kinerja | Y | Y | Y | Y | Y | Y | Y | Y | Y | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |   |   |   |   |   |   |   |
|---|------------|------------|-------------|------------|------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|   | Lingkungan | Organisasi | Kepercayaan | Organisasi | Organisasi | Dosen   | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |   |   |   |   |   |   |
|   |            |            |             |            |            |         | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |   |   |   |
| X | 1          | 2          | 6           | 1          | 2          | 1       | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |   |
| 5 | 9          | 1          | 9           | 8          | 1          | 6       | 3 | 4 | 3 | 8 | 3 | 3 | 9 | 1 | 3 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 2 | 1 | 4 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |   |
| X | 1          | 2          | 7           | 2          | 2          | 1       | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |   |
| 4 | 1          | 3          | 6           | 0          | 3          | 8       | 4 | 5 | 4 | 9 | 5 | 4 | 0 | 2 | 3 | 7 | 7 | 7 | 7 | 8 | 7 | 3 | 3 | 5 | 8 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| X | 1          | 2          | 8           | 2          | 2          | 2       | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 6 | 0 | 0 | 0 | 1 |   |
| 3 | 3          | 5          | 4           | 2          | 5          | 0       | 5 | 7 | 5 | 0 | 6 | 5 | 1 | 3 | 4 | 8 | 9 | 8 | 9 | 0 | 9 | 4 | 4 | 7 | 0 | 8 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| X | 1          | 2          | 8           | 2          | 2          | 1       | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 6 | 6 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 2 | 2          | 4          | 1           | 1          | 5          | 9       | 5 | 6 | 5 | 9 | 6 | 5 | 0 | 2 | 3 | 8 | 8 | 8 | 8 | 9 | 8 | 4 | 3 | 6 | 0 | 6 | 2 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| X | 1          | 2          | 6           | 1          | 2          | 1       | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1 | 8          | 0          | 7           | 8          | 0          | 6       | 2 | 3 | 2 | 8 | 3 | 2 | 8 | 0 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 1 | 1 | 3 | 6 | 7 | 1 | 7 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 4          | 7          | 0           | 8          | 4          | 7       | 9 | 6 | 1 | 4 | 6 | 8 | 7 | 2 | 0 | 5 | 0 | 7 | 1 | 7 | 7 | 6 | 9 | 7 | 3 | 9 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |





|   | Y  | Y  | Y  | Y  | Y  | Y  | Y  | Y  | Y  | Y  | Y  | X  | X  | X  | X  | X  | X  | X  | X  | X  | X  | X  | X  | X  | X  | X  |   |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
|   | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1 |
|   | .4 | .3 | .2 | .1 | .4 | .3 | .2 | .1 | .3 | .2 | .1 | .1 | .2 | .1 | .2 | .3 | .4 | .5 | .6 | .5 | .4 | .3 | .2 | .1 | .1 | .1 |   |
| 4 | 3  | 1  | 4  | 4  | 0  | 0  | 1  | 4  | 8  | 0  | 8  | 3  | 6  | 3  | 7  | 4  | 0  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| X |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| 2 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |   |
| 5 | 3  | 6  | 9  | 3  | 2  | 8  | 8  | 3  | 6  | 8  | 6  | 6  | 1  | 8  | 8  | 1  | 7  | 0  |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| X |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| 1 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 0  |    |    |    |    |    |    |    |   |
| 6 | 7  | 5  | 3  | 6  | 2  | 6  | 9  | 6  | 1  | 2  | 4  | 2  | 4  | 9  | 0  | 1  | 6  | 1  | 0  |    |    |    |    |    |    |    |   |
| X |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| 1 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0 |
| 5 | 2  | 5  | 3  | 9  | 1  | 3  | 4  | 3  | 5  | 2  | 0  | 0  | 0  | 0  | 5  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0 |
| X |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| 1 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0 |
| 4 | 1  | 7  | 3  | 7  | 3  | 9  | 2  | 2  | 5  | 0  | 3  | 2  | 4  | 4  | 3  | 3  | 0  | 3  | 3  | 0  | 3  | 3  | 0  | 4  | 0  | 0  | 0 |
| X |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| 1 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0 |
| 3 | 2  | 2  | 1  | 6  | 2  | 0  | 1  | 7  | 4  | 8  | 7  | 2  | 4  | 0  | 3  | 5  | 5  | 9  | 8  | 7  | 7  | 7  | 5  | 0  | 0  | 0  | 0 |
| X |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| 1 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0 |
| 2 | 0  | 2  | 3  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1  | 0  | 3  | 4  | 8  | 1  | 9  | 5  | 3  | 4  | 0  | 3  | 3  | 1  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0 |
| X |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |
| 1 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0 |
| 1 | 3  | 3  | 0  | 0  | 3  | 5  | 7  | 7  | 1  | 2  | 5  | 2  | 2  | 0  | 3  | 4  | 3  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0 |
| 1 | 8  | 1  | 2  | 8  | 2  | 5  | 7  | 9  | 8  | 8  | 8  | 5  | 0  | 8  | 0  | 5  | 3  | 6  | 2  | 0  | 0  | 9  | 6  | 4  | 0  | 0  | 0 |

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)









|      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|      | Y | Y | Y | Y | Y | Y | Y | Y | Y | Y | Y | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
|      | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|      | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . |
|      | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Kin  | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . |
| erj  | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| _D   | 1 | 7 | 1 | 4 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| osen | 5 | 6 | 9 | 6 | 8 | 5 | 7 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 |

Total Effects (Group number 1 - Default model)

|                         | Aspek_Lin<br>gkungan | Iklim_Or<br>ganisasi | Gaya_Kepe<br>mimpinan | Kepuasa<br>n_Kerja | Komitmen_<br>Organisasi | Kinerja_<br>Dosen |
|-------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------|-------------------|
| Kepuasan_K<br>erja      | .021                 | .130                 | .168                  | .000               | .000                    | .000              |
| Komitmen_<br>Organisasi | .697                 | .170                 | .039                  | .000               | .000                    | .000              |
| Kinerja_Dos<br>en       | .047                 | .078                 | .130                  | .411               | .021                    | .000              |
| Y3.4                    | .086                 | .143                 | .237                  | .748               | .038                    | 1.822             |
| Y3.3                    | .095                 | .157                 | .262                  | .826               | .042                    | 2.010             |
| Y3.2                    | .082                 | .136                 | .226                  | .714               | .036                    | 1.737             |
| Y3.1                    | .047                 | .078                 | .130                  | .411               | .021                    | 1.000             |
| Y2.4                    | .026                 | .165                 | .213                  | 1.265              | .000                    | .000              |
| Y2.3                    | .025                 | .157                 | .203                  | 1.205              | .000                    | .000              |
| Y2.2                    | .018                 | .116                 | .150                  | .892               | .000                    | .000              |
| Y2.1                    | .021                 | .130                 | .168                  | 1.000              | .000                    | .000              |
| Y1.3                    | .160                 | .039                 | .009                  | .000               | .230                    | .000              |
| Y1.2                    | .771                 | .188                 | .043                  | .000               | 1.106                   | .000              |
| Y1.1                    | .697                 | .170                 | .039                  | .000               | 1.000                   | .000              |
| X3.1                    | .929                 | .000                 | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X3.2                    | 1.000                | .000                 | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X2.1                    | .000                 | 1.061                | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X2.2                    | .000                 | 1.074                | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X2.3                    | .000                 | .764                 | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X2.4                    | .000                 | .862                 | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X2.5                    | .000                 | 1.000                | .349                  | .000               | .000                    | .000              |
| X1.6                    | .000                 | .000                 | 1.071                 | .000               | .000                    | .000              |
| X1.5                    | .000                 | .000                 | 1.192                 | .000               | .000                    | .000              |
| X1.4                    | .000                 | .000                 | 1.150                 | .000               | .000                    | .000              |
| X1.3                    | .000                 | .000                 | 1.238                 | .000               | .000                    | .000              |
| X1.2                    | .000                 | .000                 | 1.000                 | .000               | .000                    | .000              |
| X1.1                    | .000                 | .000                 |                       |                    |                         |                   |

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

|                         | Aspek_Lin<br>gkungan | Iklm_Or<br>ganisasi | Gaya_Kepe<br>mimpinan | Kepuasa<br>n_Kerja | Komitmen_<br>Organisasi | Kinerja_<br>Dosen |
|-------------------------|----------------------|---------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------|-------------------|
| Kepuasan_K<br>erja      | .032                 | .161                | .209                  | .000               | .000                    | .000              |
| Komitmen_<br>Organisasi | .816                 | .158                | .036                  | .000               | .000                    | .000              |
| Kinerja_Dos<br>en       | .085                 | .111                | .186                  | .472               | .032                    | .000              |
| Y3.4                    | .065                 | .086                | .143                  | .364               | .024                    | .772              |
| Y3.3                    | .071                 | .094                | .157                  | .398               | .027                    | .844              |
| Y3.2                    | .065                 | .086                | .143                  | .363               | .024                    | .769              |
| Y3.1                    | .042                 | .055                | .092                  | .234               | .016                    | .496              |
| Y2.4                    | .024                 | .120                | .155                  | .744               | .000                    | .000              |
| Y2.3                    | .022                 | .113                | .146                  | .699               | .000                    | .000              |
| Y2.2                    | .016                 | .079                | .102                  | .491               | .000                    | .000              |
| Y2.1                    | .019                 | .096                | .124                  | .593               | .000                    | .000              |
| Y1.3                    | .125                 | .024                | .006                  | .000               | .153                    | .000              |
| Y1.2                    | .586                 | .113                | .026                  | .000               | .718                    | .000              |
| Y1.1                    | .608                 | .118                | .027                  | .000               | .746                    | .000              |
| X3.1                    | .806                 | .000                | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X3.2                    | .844                 | .000                | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X2.1                    | .000                 | .787                | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X2.2                    | .000                 | .768                | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X2.3                    | .000                 | .572                | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X2.4                    | .000                 | .567                | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X2.5                    | .000                 | .683                | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X1.6                    | .000                 | .000                | .247                  | .000               | .000                    | .000              |
| X1.5                    | .000                 | .000                | .698                  | .000               | .000                    | .000              |
| X1.4                    | .000                 | .000                | .767                  | .000               | .000                    | .000              |
| X1.3                    | .000                 | .000                | .842                  | .000               | .000                    | .000              |
| X1.2                    | .000                 | .000                | .814                  | .000               | .000                    | .000              |
| X1.1                    | .000                 | .000                | .677                  | .000               | .000                    | .000              |

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

|                         | Aspek_Lin<br>gkungan | Iklm_Or<br>ganisasi | Gaya_Kepe<br>mimpinan | Kepuasa<br>n_Kerja | Komitmen_<br>Organisasi | Kinerja_<br>Dosen |
|-------------------------|----------------------|---------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------|-------------------|
| Kepuasan_K<br>erja      | .021                 | .130                | .168                  | .000               | .000                    | .000              |
| Komitmen_<br>Organisasi | .697                 | .170                | .039                  | .000               | .000                    | .000              |



|      | Aspek_Lin<br>gkungan | Iklm_Or<br>ganisasi | Gaya_Kepe<br>mimpinan | Kepuasa<br>n_Kerja | Komitmen_<br>Organisasi | Kinerja_<br>Dosen |
|------|----------------------|---------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------|-------------------|
| Y2.4 | .000                 | .000                | .000                  | .744               | .000                    | .000              |
| Y2.3 | .000                 | .000                | .000                  | .699               | .000                    | .000              |
| Y2.2 | .000                 | .000                | .000                  | .491               | .000                    | .000              |
| Y2.1 | .000                 | .000                | .000                  | .593               | .000                    | .000              |
| Y1.3 | .000                 | .000                | .000                  | .000               | .153                    | .000              |
| Y1.2 | .000                 | .000                | .000                  | .000               | .718                    | .000              |
| Y1.1 | .000                 | .000                | .000                  | .000               | .746                    | .000              |
| X3.1 | .806                 | .000                | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X3.2 | .844                 | .000                | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X2.1 | .000                 | .787                | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X2.2 | .000                 | .768                | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X2.3 | .000                 | .572                | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X2.4 | .000                 | .567                | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X2.5 | .000                 | .683                | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X1.6 | .000                 | .000                | .247                  | .000               | .000                    | .000              |
| X1.5 | .000                 | .000                | .698                  | .000               | .000                    | .000              |
| X1.4 | .000                 | .000                | .767                  | .000               | .000                    | .000              |
| X1.3 | .000                 | .000                | .842                  | .000               | .000                    | .000              |
| X1.2 | .000                 | .000                | .814                  | .000               | .000                    | .000              |
| X1.1 | .000                 | .000                | .677                  | .000               | .000                    | .000              |

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

|                         | Aspek_Lin<br>gkungan | Iklm_Or<br>ganisasi | Gaya_Kepe<br>mimpinan | Kepuasa<br>n_Kerja | Komitmen_<br>Organisasi | Kinerja_<br>Dosen |
|-------------------------|----------------------|---------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------|-------------------|
| Kepuasan_K<br>erja      | .000                 | .000                | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| Komitmen_<br>Organisasi | .000                 | .000                | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| Kinerja_Dos<br>en       | .023                 | .057                | .070                  | .000               | .000                    | .000              |
| Y3.4                    | .086                 | .143                | .237                  | .748               | .038                    | .000              |
| Y3.3                    | .095                 | .157                | .262                  | .826               | .042                    | .000              |
| Y3.2                    | .082                 | .136                | .226                  | .714               | .036                    | .000              |
| Y3.1                    | .047                 | .078                | .130                  | .411               | .021                    | .000              |
| Y2.4                    | .026                 | .165                | .213                  | .000               | .000                    | .000              |
| Y2.3                    | .025                 | .157                | .203                  | .000               | .000                    | .000              |
| Y2.2                    | .018                 | .116                | .150                  | .000               | .000                    | .000              |
| Y2.1                    | .021                 | .130                | .168                  | .000               | .000                    | .000              |
| Y1.3                    | .160                 | .039                | .009                  | .000               | .000                    | .000              |
| Y1.2                    | .771                 | .188                | .043                  | .000               | .000                    | .000              |

|      | Aspek_Lin<br>gkungan | Iklim_Or<br>ganisasi | Gaya_Kepe<br>mimpinan | Kepuasa<br>n_Kerja | Komitmen_<br>Organisasi | Kinerja_<br>Dosen |
|------|----------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------|-------------------|
| Y1.1 | .697                 | .170                 | .039                  | .000               | .000                    | .000              |
| X3.1 | .000                 | .000                 | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X3.2 | .000                 | .000                 | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X2.1 | .000                 | .000                 | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X2.2 | .000                 | .000                 | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X2.3 | .000                 | .000                 | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X2.4 | .000                 | .000                 | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X2.5 | .000                 | .000                 | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X1.6 | .000                 | .000                 | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X1.5 | .000                 | .000                 | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X1.4 | .000                 | .000                 | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X1.3 | .000                 | .000                 | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X1.2 | .000                 | .000                 | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X1.1 | .000                 | .000                 | .000                  | .000               | .000                    | .000              |

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

|                         | Aspek_Lin<br>gkungan | Iklim_Or<br>ganisasi | Gaya_Kepe<br>mimpinan | Kepuasa<br>n_Kerja | Komitmen_<br>Organisasi | Kinerja_<br>Dosen |
|-------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------|-------------------|
| Kepuasan_K<br>erja      | .000                 | .000                 | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| Komitmen_<br>Organisasi | .000                 | .000                 | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| Kinerja_Dos<br>en       | .041                 | .081                 | .100                  | .000               | .000                    | .000              |
| Y3.4                    | .065                 | .086                 | .143                  | .364               | .024                    | .000              |
| Y3.3                    | .071                 | .094                 | .157                  | .398               | .027                    | .000              |
| Y3.2                    | .065                 | .086                 | .143                  | .363               | .024                    | .000              |
| Y3.1                    | .042                 | .055                 | .092                  | .234               | .016                    | .000              |
| Y2.4                    | .024                 | .120                 | .155                  | .000               | .000                    | .000              |
| Y2.3                    | .022                 | .113                 | .146                  | .000               | .000                    | .000              |
| Y2.2                    | .016                 | .079                 | .102                  | .000               | .000                    | .000              |
| Y2.1                    | .019                 | .096                 | .124                  | .000               | .000                    | .000              |
| Y1.3                    | .125                 | .024                 | .006                  | .000               | .000                    | .000              |
| Y1.2                    | .125                 | .024                 | .026                  | .000               | .000                    | .000              |
| Y1.1                    | .586                 | .113                 | .027                  | .000               | .000                    | .000              |
| X3.1                    | .608                 | .118                 | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X3.2                    | .000                 | .000                 | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X2.1                    | .000                 | .000                 | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X2.2                    | .000                 | .000                 | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X2.3                    | .000                 | .000                 | .000                  | .000               | .000                    | .000              |

|      | Aspek_Lin<br>gkungan | Iklm_Or<br>ganisasi | Gaya_Kepe<br>mimpinan | Kepuasa<br>n_Kerja | Komitmen_<br>Organisasi | Kinerja_<br>Dosen |
|------|----------------------|---------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------|-------------------|
| X2.4 | .000                 | .000                | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X2.5 | .000                 | .000                | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X1.6 | .000                 | .000                | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X1.5 | .000                 | .000                | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X1.4 | .000                 | .000                | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X1.3 | .000                 | .000                | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X1.2 | .000                 | .000                | .000                  | .000               | .000                    | .000              |
| X1.1 | .000                 | .000                | .000                  | .000               | .000                    | .000              |

#### Model Fit Summary

##### CMIN

| Model              | NPAR | CMIN     | DF  | P    | CMIN/DF |
|--------------------|------|----------|-----|------|---------|
| Default model      | 62   | 494.349  | 238 | .000 | 2.077   |
| Saturated model    | 300  | .000     | 0   |      |         |
| Independence model | 24   | 1527.896 | 276 | .000 | 5.536   |

##### RMR, GFI

| Model              | RMR  | GFI   | AGFI | PGFI |
|--------------------|------|-------|------|------|
| Default model      | .065 | .817  | .769 | .648 |
| Saturated model    | .000 | 1.000 |      |      |
| Independence model | .164 | .445  | .396 | .409 |

##### Baseline Comparisons

| Model              | NFI<br>Delta1 | RFI<br>rho1 | IFI<br>Delta2 | TLI<br>rho2 | CFI   |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------|
| Default model      | .676          | .625        | .801          | .763        | .795  |
| Saturated model    | 1.000         |             | 1.000         |             | 1.000 |
| Independence model | .000          | .000        | .000          | .000        | .000  |

##### Parsimony-Adjusted Measures

| Model              | PRATIO | PNFI | PCFI |
|--------------------|--------|------|------|
| Default model      | .862   | .583 | .686 |
| Saturated model    | .000   | .000 | .000 |
| Independence model | 1.000  | .000 | .000 |

##### NCP

| Model              | NCP      | LO 90    | HI 90    |
|--------------------|----------|----------|----------|
| Default model      | 256.349  | 196.458  | 324.002  |
| Saturated model    | .000     | .000     | .000     |
| Independence model | 1251.896 | 1132.951 | 1378.320 |

#### FMIN

| Model              | FMIN  | F0    | LO 90 | HI 90 |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Default model      | 2.522 | 1.308 | 1.002 | 1.653 |
| Saturated model    | .000  | .000  | .000  | .000  |
| Independence model | 7.795 | 6.387 | 5.780 | 7.032 |

#### RMSEA

| Model              | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model      | .074  | .065  | .083  | .000   |
| Independence model | .152  | .145  | .160  | .000   |

#### AIC

| Model              | AIC      | BCC      | BIC      | CAIC     |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|
| Default model      | 618.349  | 636.477  | 821.907  | 883.907  |
| Saturated model    | 600.000  | 687.719  | 1584.961 | 1884.961 |
| Independence model | 1575.896 | 1582.913 | 1654.693 | 1678.693 |

#### ECVI

| Model              | ECVI  | LO 90 | HI 90 | MECVI |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Default model      | 3.155 | 2.849 | 3.500 | 3.247 |
| Saturated model    | 3.061 | 3.061 | 3.061 | 3.509 |
| Independence model | 8.040 | 7.433 | 8.685 | 8.076 |

#### HOELTER

| Model              | HOELTER<br>.05 | HOELTER<br>.01 |
|--------------------|----------------|----------------|
| Default model      | 110            | 116            |
| Independence model | 41             | 43             |