

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA  
SERTA IMPLIKASINYA**

**PADA KINERJA DOSEN TETAP PTS PENGELOLA PROGRAM  
STUDI AKUNTANSI TINGKAT SARJANA (S-I) DAN DIPLOMA  
TIGA (D-3) DI KOPERTIS WILAYAH III JAKARTA**

*"TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP EFFECT ON JOB SATISFACTION  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND IMPLICATIONS ON THE  
PERFORMANCE OF LECTURER IN DEGREE PROGRAM (SI) AND  
DIPLOMA (D. III) IN KOPERTIS REGION III "*

**RINGKASAN DISERTASI**

Oleh :

**MARHALINDA  
0766390010**

Diajukan Sebagai Syarat  
Dalam Rangka Memperoleh Gelar Doktor Ilmu Manajemen



**UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN  
JAKARTA**

**JAKARTA 2014**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA  
SERTA IMPLIKASINYA**

**PADA KINERJA DOSEN TETAP PTS PENGELOLA PROGRAM  
STUDI AKUNTANSI TINGKAT SARJANA (S-1) DAN DIPLOMA  
TIGA (D-3) DI KOPERTIS WILAYAH III JAKARTA**

*"TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP EFFECT ON JOB SATISFACTION  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND IMPLICATIONS ON THE  
PERFORMANCE OF LECTURER IN DEGREE PROGRAM (SI) AND  
DIPLOMA (D. III) IN KOPERTIS REGION III "*

**RINGKASAN DISERTASI**

Oleh :

**MARHALINDA  
0766390010**

Diajukan Sebagai Syarat  
Dalam Rangka Memperoleh Gelar Doktor Ilmu Manajemen



**UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN  
JAKARTA**

**JAKARTA 2014**

UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN

PERSETUJUAN DISERTASI

Jakarta, Maret 2014

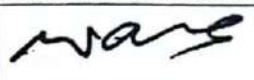
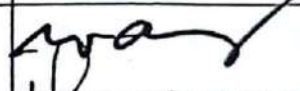
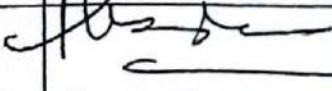

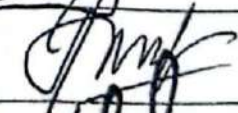
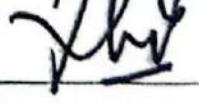
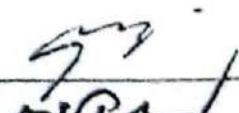

Fakultas Ekonomi Universitas Persada Indonesia Y.A.I.  
Doktor Yang Dipromosikan :

MARHALINDA  
0766390010

Judul Disertasi:

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Dosen Tetap PTS Pengelola Program Studi Akuntansi Tingkat Sarjana ( S-I ) dan Diploma Tiga (D-3) Di Kopertis Wilayah III Jakarta"**

Berdasarkan hasil yudisium Ujian Tertutup Program Doktor Ilmu Manajemen yang dilaksanakan pada tanggal 26 Oktober 2013, maka disertasi ini telah layak dan disetujui untuk dilanjutkan pada Ujian Terbuka/ Promosi

NO.	TIM PENGUJI	TANDA TANGAN
1	<u>Prof. Dr. Ir. Anoesvirwan Moeins, MSc, MM</u> Ketua Sidang /Penguji	
2	<u>Prof. Dr. Ir. Anoesvirwan Moeins, MSc, MM</u> Sekretaris Sidang	
3	<u>Prof. Dr. Hamdy Hady, DEA</u> Ketua Tim Promotor	
4	<u>Dr. Ir. Yuli Zain, MM</u> Anggota Tim CoPromotor - I	
5	<u>Prof. Dr. Ismuhadjar, SE, MM</u> Anggota Tim Co Promotor - II	
6	<u>Dr. Harries Madiistriyatno, M.Si</u> Anggota Tim Oponen Ahli	
7	<u>Dr. Alex Zami, SE, MM</u> Anggota Tim Oponen Ahli	
8	<u>Prof. Dr. Ir. Anoesvirwan Moeins, MSc, MM</u> Guru Besar	



**FAKULTAS EKONOMI UPI YAI**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**PROGRAM STUDI DOKTOR (S3) ILMU MANAJEMEN**

### PERNYATAAN MENGENAI PLAGIARISME

Saya menyatakan bahwa setiap penelitian yang saya serahkan kepada dosen pembimbing akademik, promotor dan ko-promotor adalah benar-benar hasil penelitian / pekerjaan saya. Jika saya mengutip dan / atau menggunakan hasil penelitian atau pekerjaan orang lain dalam penelitian dan / atau tugas pribadi saya, maka saya akan mengindikasikan hal itu secara jelas, dengan mencantumkan sumber kutipan yang bersangkutan.

Jika saya melanggar pernyataan saya tersebut di atas maka saya menyatakan bersedia dikenakan sanksi plagiarisme dan sanksi akademik lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku di program Doktor Universitas Persada Indonesia YAI.

Nama	:	MARHALINDA
Judul Disertasi	:	"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Dosen Tetap PTS Pengelola Program Studi Akuntansi Tingkat Sarjana ( S-I ) dan Diploma Tiga (D-3) Di Kopertis Wilayah III Jakarta"
Anggota Tim Promotor yang telah di tetapkan :		
Ketua Tim Promotor	:	Prof. Dr. Hamdy Hady, DEA
Anggota Tim Co-Promotor I	:	Dr. Ir. Yuli Zain, MM
Anggota Tim Co-Promotor II	:	Prof. Dr. Ismuhadjar, SE, MM

Saya menandatangani pernyataan ini dengan sadar dan pernyataan ini dapat digunakan sebagaimana mestinya.

arta, Maret 2014

METERAI  
TEMPEL  
PALEK HEMANGGON ALINGGI  
TOL  
C9122ABF29053747  
ENAM RIBU RUPIAH  
6000  
MARHALINDA

## ABSTRAKSI

**MARHALINDA” Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Dosen Tetap PTS Pengelola Program Studi Akuntansi Tingkat Sarjana (S-1) dan Diploma Tiga (D-3) Di Kopertis Wilayah III Jakarta”**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi , Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Tetap Pengelola Program Studi Sarjana (S-1) dan Diploma Tiga ( D.III ) di Kopertis Wil. III.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif dan verifikatif Metode penelitian yang digunakan *descriptive survey*. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu, yaitu Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta Pengelola Program Studi Akuntansi Tingkat Sarjana ( S-1 ) dan Diploma Tiga (D-3) Di Kopertis Wilayah III Jakarta. Populasi penelitian sebanyak 1.027 orang. Penentuan sampel menggunakan Tabel Isaac&Michael (Riduwan,Ennkos 2008 ) sebanyak 278 orang. Teknik *sampling* yang diterapkan adalah teknik *random sampling* sederhana. Metode analisa data dengan menggunakan Analisis deskriptif dan SEM, dengan menggunakan Lisrel 8.70.

Hasil Penelitian sebagai berikut: 1). Secara parsial : a) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. b) Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja c) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Dosen. d) Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Dosen. e) Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dosen. 2). Secara simultan : a) Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi berkontribusi terhadap Kepuasan Kerja. b) Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja berkontribusi terhadap Kinerja Dosen.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Dosen

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah puji dan syukur ke hadirat Allah SWT, atas rahmat dan karunianya, setelah berusaha dengan segala kemampuan dan upaya yang dimiliki, akhirnya disertasi dengan judul **"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Dosen Tetap PTS Pengelola Program Studi Akutansi Tingkat Sarjana ( S-I) dan Diploma Tiga (D-3) Di Kopertis Wilayah III Jakarta"** ini dapat diselesaikan. Penelitian disertasi ini merupakan bagian dari persyaratan akademis dalam rangka memperoleh gelar Doktor Ilmu Ekonomi pada Program Studi Doktor Fakultas Ekonomi Universitas Persada Indonesia Y.A.I. Jakarta.

Disadari sepenuhnya bahwa di dalam penelitian disertasi ini masih terdapat kekurangan dan jauh dari sempurna. Untuk itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi perbaikan penelitian disertasi ini. Diharapkan disertasi ini dapat bermanfaat bagi pembaca, terutama pihak- pihak yang ingin mengetahui manfaat yang dapat dipetik dari penelitian disertasi ini.

Diakui bahwa selesainya penelitian disertasi ini bukan hanya semata- mata faktor pribadi, tetapi juga karena banyak pihak yang telah memberikan dorongan, bimbingan dan bantuan. Oleh karena itu, sudah sepatutnya saya menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi- tingginya kepada :

1. DR.HC. Julius Syukur selaku Ketua Yayasan Administrasi Indonesia dan keluarga. Yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi sampai keprogram strata Tiga ( S-3 )
2. Prof.Dr.Ir.H.Yudi Yulius,MBA, selaku Rektor Universitas Persada Indonesia Y.A.I. atas dukungan yang telah diberikan kepada penulis.
3. Dekan Fakultas Ekonomi Persada Indonesia Y.A.I. Jakarta.
4. Prof. Dr. Hamdy Hady, DEA, selaku Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Persada Indonesia Y.A.I.
5. Prof. Dr. Ir. Anoesywan Moeis MM sebagai Ketua Penguji.
6. Prof. Dr. Hamdy Hady, DEA sebagai Ketua Tim Promotor Yang telah banyak memberikan arahan,bimbingan dan motivasi dalam proses penulisan Disertasi ini.

7. Dr. Yuli Zein sebagai Anggota Tim Promotor I yang telah memberikan bimbingan, petunjuk teknis dorongan serta semangat mulai dari penyusunan sampai selesainya Disertasi ini
8. Prof. Dr. Ismuhadjar SE,MM sebagai Anggota Tim Promotor II yang telah memberikan bimbingan, semangat serta saran saran yang sangat bermanfaat hingga penulis dapat menyelesaikan Disertasi ini.
9. Dr. Harries Madiistriyatno, M.Si sebagai Oponen Ahli I yang telah menguji serta memberikan saran, bimbingan arahan yang sangat berguna untuk perbaikan Disertasi ini
10. Dr. Alek Zami SE,MM sebagai Oponen Ahli II. yang telah menguji serta memberikan saran, bimbingan arahan yang sangat berguna untuk perbaikan Disertasi ini.
11. Prof. Dr. Anoesyrwan Moeis MM sebagai Guru Besar. yang telah menguji serta memberikan saran, bimbingan arahan yang sangat berguna untuk perbaikan Disertasi ini
12. Kepada suami tercinta Ir.Rinaldi, terima kasih atas dukungan baik moril maupun materiil serta doanya.
13. Kepada Ayahanda ( Alm ) Ali Amran BA, dan Ibunda Hasnah, yang menjadi sumber semangat dan Motivasi penulis yang selalu memberikan suport dan do'anya dalam penyelesaian Pendidikan penulis sampai ke program Doktoral.
14. Semua kemenakan, semoga menjadi inspirasi bagi masa depan kalian.
15. Kepada teman- teman sejawat di LPT Y.A.I., terima kasih atas dukungan dan doanya.
16. Kepada para Dosen Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Persada Indonesia Y.A.I. yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan wawasan serta membantu penulis selama menuntut ilmu.

Akhirnya, penulis berharap penelitian ini bermanfaat dan semoga Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa membalas segala amal dan kebaikan semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian disertasi ini.

Jakarta, Maret 2014

Penulis,

Marhalinda

## DAFTAR ISI

	Hal;
HALAMAN COVER .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN DISERTASI.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN MENGENAI PLAGIARISME .....	iii
ABSTRAKSI .....	iv
ABSTRACT .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	3
1.3 Batasan Masalah .....	5
1.4 Rumusan Masalah .....	5
1.5 Tujuan Penelitian .....	6
1.6 Kegunaan Penelitian .....	6
<b>BAB II TINJAUAN TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1. Tinjauan Teori .....	7
2.1.1 Kepemimpinan Transformasional .....	7
2.1.2 Komitmen Organisasi .....	11
2.1.3 Kepuasan Kerja .....	16
2.1.4 Kinerja Dosen .....	20
<b>BAB III KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS</b>	
3.1. Kerangka Pemikiran .....	25



3.1.1	Pengaruh Kepemimpinanan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja .....	25
3.1.2	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja .....	26
3.1.3	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen .....	28
3.2.	Hipotesis .....	30
 <b>BAB IV METODOLOGI PENELITIAN</b>		
4.1	Jenis Penelitian .....	31
4.2	Populasi dan Sampel .....	31
4.3	Operasional Variabel dan Indikator Penelitian .....	32
 <b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>		
5.1	Analisis Persyaratan pada Struktural Equation Model (SEM).....	35
a.	Uji Normalitas .....	35
b.	Uji Linearitas .....	37
c.	Uji Multikolinearitas .....	38
d.	Uji Data Outlier .....	39
5.2	Pengujian Model Struktural .....	39
5.3	Analisa Model Path Diagram .....	41
5.4	Pembahasan Hasil Uji Hipotesa.....	43
 <b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b>		
6.1	Kesimpulan .....	49
6.2	Saran untuk peneliti lebih lanjut.....	49
6.3	Implikasi Manajerial .....	50
6.4	Keterbatasan Penulis.....	51
DAFTAR PUSTAKA .....		52

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Daftar Pengelola Perguruan Tinggi Swasta Jurusan Akuntansi Program Sarjana (S1) dan Diploma Tiga (D3) Kopertis Wilayah III Terakreditasi A & B .....	31
Tabel 4.2	Rincian Jumlah Sampel dan Tingkat Pengembalian Kuestioner .....	32
Tabel 4.3	Kisi- Kisi Instrumen penelitian .....	33
Tabel 5.1	Hasil Uji Normalitas Univariate dan Multivariate .....	35
Tabel 5.2	Hasil Uji Linearitas Kinerja Dosen dan Kepemimpinan Transformasional .....	37
Tabel 5.3	Hasil Uji Linearitas Kinerja Dosen dan Komitmen Organisasi .....	37
Tabel 5.4	Hasil Uji Linearitas Kinerja Dosen dan Kepuasan Kerja ...	38
Tabel 5.5	Hasil Uji VIF dan Nilai Tolerance .....	38
Tabel 5.6	Hasil Uji Data Outlier .....	39
Tabel 5.7	Hasil Pengujian Kelayakan Model Struktural Equation Model (SEM) .....	40
Tabel 5.8	Hasil Pengujian Hipotesis .....	43

## DAFTAR GAMBAR

ambar 1	Model Teoritik.....	30
ambar 2	Standardized Model Struktural .....	39
ambar 3	T – Values Full Model Struktural .....	40
ambar 4	Estimasi Paramater Model Struktural – Model Path Diagram .....	41
ambar 5	Statistik T – Hitung Model Struktural – Model Path Diagram.....	42

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini globalisasi telah menjangkau berbagai aspek kehidupan, sehingga persaingan pun semakin tajam. Begitu juga di dunia pendidikan, hanya organisasi pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas yang dapat bersaing dalam pasar global.

Dunia Pendidikan dapat menyediakan Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Menurut Tilaar (2000) Pendidikan Tinggi di Indonesia masih belum bermakna dalam peningkatan kualitas manusia Indonesia, baik moral, etos kerja, kemampuan dan keterampilan masih jauh dari harapan yang didambakan.

Sampai sekarang masih banyak terjadi kesenjangan kualifikasi lulusan perguruan tinggi dengan kebutuhan industri, terutama dalam hal kemampuan, solusi masalah berdasarkan konsep ilmiah dan ketrampilan kelompok (*teamwork*) di mana di perguruan tinggi masih banyak yang mementingkan teori dan asal lulus ujian serta hanya menekankan ketrampilan individual (Vincent Gaspersz, 2008). Agar suatu organisasi pendidikan dapat memiliki keunggulan dalam skala global, maka organisasi pendidikan tersebut harus mampu melakukan pengelolaan secara lebih baik dalam rangka menghasilkan lulusan yang berkualitas tinggi dengan biaya yang wajar dan bersaing.

Sebagaimana dituangkan dalam kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang (HEALTS) 2003-2010 (Dirjen Dikti) "Kebijakan dasar pengembangan Pendidikan Tinggi mengarahkan agar dikembangkan kearah suatu system secara menyeluruh yang meliputi Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) dalam suatu pola pembinaan. Arah pengembangan tersebut mencerminkan bahwa masing-masing Perguruan Tinggi berada dalam tingkat kesetaraan dengan tidak melihat status negeri ataupun swasta. Hal ini membuat masyarakat akan

semakin kritis memilih perguruan tinggi yang diinginkan, dengan pertimbangan apakah setelah lulus mudah mendapatkan pekerjaan yang layak.

UU nomor 14/2005 tentang guru dan dosen, menyatakan dosen sebagai pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui Pendidikan, Penelitian dan pengabdian pada masyarakat. ( Bab I pasal 1, ayat 2 ).

Salah satu usaha perguruan tinggi yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pengelolaannya untuk mencapai tujuannya adalah dengan meningkatkan kinerja dosen.

Kadar kinerja dipengaruhi oleh banyak aspek antara lain kepemimpinan, Komitmen organisasi, motivasi kerja, kerjasama, kepuasan kerja, komunikasi, fasilitas kerja, dan lain-lain.

Kinerja dosen pada kondisi saat ini banyak dikeluhkan masyarakat, baik oleh mahasiswa, dunia usaha dan industri, serta pemerintah karena sudah mengalami penurunan. Harian Kompas 5 Oktober 2010 memuat berita : Mahasiswa Keluhkan kinerja dosen, mahasiswa mengeluhkan metode pengajaran dan rendahnya kualitas akademik dosen. Penyebab rendahnya kinerja dosen diasumsikan disebabkan oleh beberapa faktor antara lain kepuasan kerja, komitmen yang rendah, motivasi kerja rendah, sistem rekrutmen, iklim perguruan tinggi yang kurang kondusif dalam mengembangkan budaya akademis, balas jasa dan penghargaan terhadap dosen yang masih rendah. Oleh karena itu banyak dosen terpaksa mengerjakan proyek-proyek, bisnis, dan profesi lain yang tidak memiliki kaitan langsung dengan tugas akademisnya.

Menurut Simbolon (2005) banyak dosen gagal untuk berkonsentrasi dalam mengajar disebabkan tidak sebandingnya kinerja dosen dengan penghasilan/penghargaan yang diterimanya.

Jika dosen merasakan kepuasan dalam bekerja maka dosen akan cenderung melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan baik sesuai kemampuan yang dimiliki tanpa mengenal waktu dan menghitung pamrih.

Thomas Stefanus (2007) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan di mana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi, kepuasan kerja dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi.

Komitmen kerja atau komitmen organisasi merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan yang dapat menimbulkan perilaku positif yang menurut Dessler, (2004) komitmen organisasi adalah sebagai kekuatan relatif identifikasi individu terhadap organisasinya, yang dapat dilihat paling tidak dengan 3 faktor, yaitu : (1). Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.(2). Kemauan untuk mengutamakan kepentingan organisasi.(3). Keinginan yang kuat untuk bertahan menjadi anggota organisasi.

Untuk meningkatkan kinerja dosen maka dosen sebaiknya mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Terdapat beberapa faktor yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja dan berdampak pada kinerja dosen di organisasi perguruan tinggi, antara lain kepemimpinan transformasional, komitmen, dan lain-lain.

Penelitian yang akan dilakukan oleh penulis merujuk pada hasil penelitian Alex Zami (2008) menyimpulkan Budaya Kerja dan Komitmen dosen berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan; hal yang sama disimpulkan oleh Ismuhadjar (2006) Motivasi Kerja, Komunikasi Antar Pribadi dan Komitmen Organisasi baik secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang masalah di atas, maka permasalahan dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. SDM perguruan tinggi berkualitas yang siap menyongsong perubahan sebagai akibat kemajuan ilmu dan teknologi, serta perubahan tatanan Global, yang sekarang di duga masih berkualitas rendah.

2. Kinerja Dosen yang berkuantitas sangat dibutuhkan oleh organisasi perguruan tinggi dalam rangka meningkatkan akreditasi yang merupakan kinerja perguruan Tinggi. Secara keseluruhan kepuasan Mahasiswa dan masyarakat menunjukkan Indikasi rendahnya Kinerja Dosen yang dipengaruhi oleh Kepemimpinan yang belum efektif.
3. Banyaknya Program studi yang belum terakreditasi dipengaruhi oleh kinerja Perguruan Tinggi dan kinerja dosen, diduga dipengaruhi oleh Komitmen Organisasi yang masih rendah
4. Komitmen organisasi merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh dosen yang dapat menimbulkan perilaku positif, teridentifikasi sekarang masih rendah.
5. Rendahnya Kinerja Dosen diduga dipengaruhi oleh Kepuasan kerja Dosen yang belum terpenuhi berdampak pada kinerja dosen.
6. Kepuasan Dosen yang masih rendah diduga kurangnya komitmen organisasi
7. Terdapatnya indikasi kepemimpinan dan komitmen organisasi, belum mampu meningkatkan kinerja dosen.
8. Dosen tetap adalah posisi-posisi kunci dari PTS. Untuk meningkatkan kinerja dosen diperlukan komitmen dan kepuasan kinerja dosen. sehingga kualitas pendidikan semakin baik.
9. Kinerja Dosen dapat meningkatkan Kualitas Pendidikan dan Output Pendidikan. Untuk itu diperlukan peningkatan kinerja dosen agar dapat meningkatkan kualitas lulusan dan memenuhi kebutuhan *stakeholders*
10. Kadar kinerja (*job-performance*) dosen akan menentukan tingkat kemampuan untuk bertahan, eksistensi dan perkembangan institusinya di masyarakat, khususnya di dunia pendidikan tinggi dengan persaingan yang semakin tajam yang sekarang teridentifikasi masih rendah.
11. Agar kinerja dosen meningkat maka dosen sebaiknya mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Untuk itu diperlukan kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan organisasi.

12. Beberapa faktor yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja dan berdampak pada kinerja dosen di organisasi perguruan tinggi, antara lain kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi, serta kepuasan dosen dalam bekerja, saat ini terindikasi masih rendah.

### 1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan indentifikasi masalah maka penelitian ini dibatasi untuk variabel-variabel Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Kepuasan kerja dan Kinerja Dosen Tetap PTS Pengelola Program Studi Akuntansi Tingkat Sarjana ( S-I) dan Diploma Tiga (D-3) Di Kopertis Wilayah III Jakarta”.

### 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan Pembatasan masalah di atas, maka dapat disusun sejumlah rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Dosen?
2. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Dosen?
3. Apakah Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi secara bersama – sama berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Dosen?
4. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Dosen Tetap?
5. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Dosen Tetap?
6. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Dosen Tetap?
7. Apakah Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Dosen secara bersama – sama berpengaruh terhadap Kinerja Dosen Tetap?



## 1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat disusun sejumlah tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.
2. Untuk menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.
3. Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi secara bersama – sama terhadap Kepuasan Kerja.
4. Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Dosen Tetap.
5. Untuk menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Dosen Tetap.
6. Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap.
7. Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional , Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja secara bersama – sama terhadap Kinerja Dosen.

## 1.6 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini akan dapat memberikan sumbangan baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut :

1. Secara teoritis, dapat menambah dan memperkaya studi bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, melalui pendekatan aspek kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja Dosen Tetap.
2. Secara empirik (guna laksana), Penelitian ini dapat memberikan sumbangan dalam aspek praktis (guna laksana) yaitu untuk memberikan masukan dalam rangka peningkatan kinerja Dosen dan kemajuan pendidikan khususnya Perguruan Tinggi Swasta di Kopertis Wilayah III.

## BAB II

### TINJAUAN TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Teori

Pada bab ini akan dibahas mengenai beberapa teori yang relevan dengan masalah penelitian dan persoalan-persoalan penelitian.

##### 2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Robbins dan Timothy (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.

Sebaliknya, Marselius (2004) mengemukakan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik Kepemimpinan Transformasional.

Miller et al (1991) kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Salah satu penyebab ketidakpuasan kerja ialah sifat penyelia yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan tidak mau membantu apabila diperlukan.

Kepemimpinan Transformasional melibatkan seorang pemimpin menjadi agen moral yang bertanggung jawab untuk pengembangan pribadi dan profesional pengikutnya (Achua 2010). Definisi lain menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional melibatkan pengikut dan memberikan nilai – nilai pengikut dengan cara meningkatkan keterampilan dan kepercayaan diri. Kepemimpinan Transformasional menunjukkan adanya perhatian pribadi yang menghubungkan kepentingan individu dan kolektif, yang mengakibatkan komitmen visi organisasi menjadi lebih baik.

Menurut Chen (2010) definisi Kepemimpinan Transformasional adalah proses di mana pemimpin meningkatkan motivasi para pengikut mereka

untuk mengejar dan mencapai tujuan yang lebih tinggi demi kepentingan kolektif dari kelompok.

Kepemimpinan Transformasional akan memotivasi bawahannya untuk menunjukkan prestasinya melebihi apa yang diharapkan, dengan cara mengaktifkan akan adanya kebutuhan yang lebih tinggi pada diri bawahan, mendorong tumbuhnya suasana penuh kepercayaan, dan mengarahkan bawahan untuk berorientasi pada kepentingan pribadi yang bersifat transendental untuk diterapkan dalam organisasi.

Berkaitan dengan Kepemimpinan Transformasional, Yukl (1998) dalam Endah Mujiasih, Sutrisno Hadi (2003) mengemukakan adanya empat karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu:

#### **1. Karismatik.**

Karismatik merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggapnya benar, oleh sebab itu pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Selanjutnya dikatakan kepemimpinan karismatik dapat memotivasi bawahan untuk mempengaruhi upaya kerja ekstra karena mereka menyukai pemimpinnya

#### **2. Inspirasional,**

Perilaku pemimpin inspirasional dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan membangkitkan semangat kerjasama Tim, antusiasisme dan optimisme diantara rekan kerja bawahannya dan dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok.

#### **3. Stimulasi intelektual,**

Stimulasi intelektual merupakan upaya bawahan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan tersebut melalui perspektif baru. Jadi melalui stimulasi intelektual,

bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang.

#### 4. Perhatian individual.

Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara kontak langsung *Face to face* dan komunikasi terbuka dengan para bawahan. Pengaruh personal dan hubungan satu persatu antara atasan dan bawahan merupakan hal terpenting yang utama. Perhatian secara individu tersebut dapat sebagai identifikasi awal terhadap para bawahan terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang pemimpin. Sedangkan *monitoring* merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasihat dan tuntutan yang diberikan oleh senior kepada junior yang belum berpengalaman bila dibandingkan dengan seniornya.

Beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional yang efektif antara lain (Luthans, 2006):

1. Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan.
2. Mereka mendorong keberanian dan pengambilan risiko.
3. Mereka percaya pada orang-orang.
4. Mereka dilandasi oleh nilai-nilai.
5. Mereka adalah seorang pembelajar sepanjang hidup (*lifelong learners*).
6. Mereka memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.
7. Mereka juga adalah seorang pemimpin yang visioner.

Berkaitan dengan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap perilaku karyawan, Podsakof dkk. (1996) dalam Marselius (2004) mengemukakan bahwa Kepemimpinan Transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan di mana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi,

kepuasan kerja dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi.

Sedangkan Nurkholis (dalam Jauhary, 2010) Kepemimpinan Transformasional mampu mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan cara: (1) membuat mereka sadar mengenai pentingnya suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingka organisasi daripada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pengikut pada taraf yang lebih tinggi. Ada beberapa ciri tipe kepemimpinan transformasional. Pertama, adanya kesamaan yang paling utama, yaitu jalannya organisasi yang tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama. Kedua, para pelaku mengutamakan kepentingan organisasi bukan kepentingan pribadi. Ketiga, adanya partisipasi aktif dari pengikut atau orang yang dipimpin.

Dari bahasan teoritik tersebut di atas dapat disimpulkan : Organisasi membutuhkan visi, dorongan, dan komitmen yang di bentuk oleh pemimpin transformasional. Kepemimpinan Transformasional adalah pemimpin yang dapat memotivasi karyawan sehingga mereka termotivasi, dan merasa puas untuk melakukan lebih dari pada apa yang awalnya mereka harapkan.

Kepemimpinan transformasional akan menyebabkan anggota melakukan pekerjaan melebihi apa yang telah ditetapkan karena adanya pengaruh dari pemimpin.

Pemimpin yang transformasional akan membuat bawahan melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya. Dengan demikian dapat mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi. Dimensi dan indikator – indikator dari kepemimpinan Transformasional adalah:

1. **Dimensi Kharismatik** dengan indikator sbb:

- a. Kemampuan mempengaruhi orang lain.
- b. Komunikasi yang harmonis antara pimpinan dan karyawan
- c. Menciptakan suasana kerja yang kondusif

3. **Dimensi Stimulasi Intelektual** dengan indikator sbb:
  - a. Memahami Visi misi organisasi
  - b. Memberikan respon yang baik terhadap perkembangan
  - c. Memberikan perhatian pada keadaan karyawan
4. **Dimensi Perhatian yang terindividualisasi** dengan indikator sbb:
  - a. Menghargai hasil kerja bawahan.
  - b. Bersikap objektif pada karyawan.
  - c. Membantu memecahkan masalah karyawan
  - d. Memposisikan karyawan sebagai mitra kerja.
4. **Dimensi Profesional Inspirasional** dengan Indikator sbb:
  - a. Kejelasan Struktur Tugas
  - b. Keaderhanaan rencana kerja yang tersosialisasikan.
  - c. Realisasi Rencana kerja
  - d. Sikap terhadap Inisiatif dan kreativitas Karyawan
  - e. Dukungan terhadap Kegiatan Karyawan

### 2.1.2 Komitmen Organisasi

Komitmen kerja atau komitmen organisasi merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya.

Menurut Allen dan Meyer (1991, dalam Satta, 2002) komitmen organisasi merupakan keterikatan secara psikologis yang didasarkan pada tiga bentuk (*Three Component Model of Organizational Commitment*): *affective, Normative, dan Continuance commitment*.

Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2003) "Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*) mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya"

Mownday (2006) mendefinisikan komitmen kerja sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya dengan organisasi kerja, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi,

kemauan untuk menggunakan upaya yang sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi dan keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi. Sementara Mitchell (1982) dalam S. Pantja Djati (2003) memandang komitmen kerja sebagai suatu orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan pekerjaannya, pekerjaan memberikan kepuasan hidup, dan pekerjaan memberikan status bagi individu.

Perhatian terhadap pentingnya komitmen dalam organisasi telah berkembang menjadi dua aliran pemikiran. Aliran pemikiran Pertama adalah pendekatan kontrol ke pendekatan komitmen yang dipelopori oleh Walton, yang melihat strategi komitmen sebagai suatu pendekatan yang lebih bersifat imbalan pada pengelolaan Sumber Daya Manusia. Menurut aliran pertama ini bahwa kinerja karyawan meningkat jika pendekatan yang berorientasi pada kontrol dihilangkan dalam mengelola karyawan dan diganti dengan strategi komitmen. Aliran ke dua adalah keunggulan bangsa Jepang yang telah sukses memotivasi karyawan dengan mendapatkan komitmen yang penuh dari karyawan terhadap nilai-nilai organisasi, yang mana pendekatan ini disebut dengan *hearts and minds approach*.

Dessler (2004) mengatakan bahwa penciptaan komitmen membutuhkan suatu program yang komprehensif sehingga dia mempertanyakan harus mulai dari mana. Secara ringkas Dessler menguraikan Komitmen dalam suatu rangkaian yang disebut dengan *Commitment wheel* (roda komitmen) yang terdiri dari delapan unsur pokok yang perlu dilakukan perusahaan.

#### 1. Nilai-nilai yang mengutamakan manusia (*people-first values*)

Untuk mensosialisasikan nilai-nilai ini diperlukan empat langkah yaitu:

- a. Proses awal untuk menciptakan komitmen dengan meyakinkan bagaimana pandangan manajemen puncak terhadap karyawan, harus meletakkan karyawan sebagai yang utama dalam setiap tindakan, setiap proses perencanaan dan setiap keputusan bisnis yang dibuat.
- b. Nilai-nilai yang mengutamakan karyawan dibuat secara tertulis.

- c. Merekrut yang mempunyai nilai-nilai kemanusiaan sejak awal. Menyusun prosedur wawancara untuk menolak orang yang tidak mempunyai ketrampilan dan nilai-nilai untuk melaksanakan pekerjaan.
  - d. Menterjemahkan nilai-nilai yang mengutamakan karyawan ke dalam bentuk tindakan.
2. Komunikasi dua arah secara terbuka dan jujur yang membantu membangun kepercayaan. Untuk melaksanakan ini maka perusahaan perlu mensosialisasikan prosedur-prosedur yang menjamin perlakuan yang adil bagi semua karyawan dalam mengatasi keluhan dan masalah-masalah disiplin.
  3. Penciptaan rasa kebersamaan di antara karyawan sebagai suatu bagian dari masyarakat yang kohesif dan merasa senasib.
  4. Perumusan idiologis, misi dan nilai-nilai serta mekanisme untuk mengkomunikasikan nilai-nilai kepada karyawan.
  5. Merekrut karyawan yang didasarkan atas nilai dengan memilih karyawan yang mempunyai nilai-nilai yang sesuai dengan perusahaan. Untuk melaksanakan ini dengan mengklarifikasi idiologi perusahaan sehingga unsur-unsurnya dapat diterjemahkan ke dalam pertanyaan, ujian atau latihan yang konkrit yang merupakan bagian dari proses seleksi perusahaan.
  6. Memperjelas komitmen untuk memberikan rasa aman kerja kepada karyawan. Melembagakan praktek-praktek perusahaan yang memberikan kemudahan memperoleh rasa aman kerja pada karyawan.
  7. Menawarkan paket imbalan di atas rata-rata yang dikombinasikan dengan imbalan dan manfaat-manfaat lainnya. Membangun suatu paket kompensasi, menekankan pada laporan jam kerja sendiri dibandingkan dengan menggunakan jam kerja perusahaan
  8. Berusaha melaksanakan praktek-praktek yang bertujuan untuk menjamin bahwa semua karyawan mempunyai peluang untuk menggunakan semua ketrampilan dan kemampuannya di tempat kerja.



Lebih lanjut Cut Zurnali (2010) mengemukakan pendapat Allen and Meyer (1993) bahwa komitmen organisasional sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah perasaan cinta pada organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi.
2. Komitmen kontinyu (*continuance commitment*) adalah perasaan berat untuk meninggalkan organisasi dikarenakan kebutuhan untuk bertahan dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan organisasi dan penghargaan yang berkenaan dengan partisipasi di dalam organisasi.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai dan keyakinan karyawan.

Model komitmen organisasional terdiri dari empat kategori yang disebut *antecedents of organizational commitments*: (Cheringston, 1999) dalam Thomas stefanus (2007)

#### 1. Karakteristik pribadi.

Komitmen organisasional umumnya lebih tinggi pada karyawan yang berusia lebih tua dan masa kerjanya lebih lama. Karyawan yang mempunyai nilai kerja intrinsik adalah lebih terikat. Sebagai suatu kelompok, karyawan wanita cenderung lebih terikat kepada organisasi dibandingkan dengan karyawan pria, dan karyawan yang kurang berpendidikan juga cenderung lebih berkomitmen dibandingkan dengan karyawan yang berpendidikan tinggi.

## 2. Karakteristik pekerjaan

Komitmen organisasional cenderung lebih kuat diantara karyawan pada pekerjaan yang menantang dan pada pekerjaan yang tingkat konflik serta ketidak jelasannya rendah.

## 3. Karakteristik struktural

Komitment organisasional lebih kuat pada karyawan di perusahaan yang dimiliki karyawan dan pada organisasi yang bersifat desentralistik, yang lebih banyak terlibat di dalam pembuatan keputusan krusial bagi organisasi.

## 4. Pengalaman pekerjaan.

Komitmen organisasional cenderung lebih kuat pada karyawan yang mempunyai pengalaman kerja menarik di tempat kerja seperti sikap rekan kerja yang positif, perasaan terhadap organisasi yang memenuhi harapan karyawan, perasaan bahwa organisasi dapat dipercaya untuk memenuhi komitmennya kepada karyawan, dan perasaan bahwa karyawan dinilai penting bagi organisasi. Kemudian karyawan menunjukkan lebih berkomitmen bila perusahaan mempunyai prosedur rekrutmen dan orientasi yang dikembangkan dengan baik serta system nilai organisasi yang didefinisikan dengan baik.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa faktor kepribadian dan situasional berpotensi untuk mempengaruhi komitmen organisasional. Seperti seorang karyawan yang sudah berkomitmen dengan perusahaan menunjukkan perilaku bertanggung jawab secara sosial, memberikan kontribusi kepada masyarakat, dan kepeduliannya pada nilai-nilai serta sesama karyawan makin meningkat.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa, **komitmen organisasi adalah kesetiaan pada organisasi, melalui suatu proses yang berjalan di mana karyawan mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi.**

Dimensi dan indikator komitmen organisasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. *Affective Commitment* (Keyakinan yang kuat dengan organisasi)
  - a. Kesesuaian nilai pribadi dengan nilai organisasi
  - b. Kesesuaian tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
2. *Continuance Commitment* (Kepercayaan terhadap organisasi)
  - a. Kepercayaan terhadap visi dan misi organisasi
  - b. Kepercayaan terhadap tujuan organisasi
  - c. Kepercayaan terhadap prospek organisasi
3. *Normative Commitment* (Loyalitas terhadap organisasi)
  - a. Kesetiaan menjadi anggota organisasi
  - b. Kesetiaan menjaga nama baik organisasi
  - c. Kebanggaan terhadap organisasi
  - d. Pengabdian terhadap organisasi
4. Berusaha sebagai bagian dari organisasi
  - a. Proaktif dan lebih berinisiatif
  - b. Siap menghadapi tantangan
  - c. Peningkatan kompetensi diri
  - d. Kreatif dan inovatif
  - e. Kesadaran atas added value bagi pelanggan

### 2.1.3 Kepuasan Kerja

Menurut Debora (2006), secara umum kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan-kepuasan ini tidak tampak secara nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan.

Kepuasan kerja seperti dikemukakan oleh As'ad (2003) Kepuasan kerja berhubungan erat dengan faktor sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjanya antara pimpinan dengan sesama karyawan. Pandangan seseorang terhadap kondisi lingkungan kerjanya dan perasaan puas atau tidak puas terhadap kondisi tersebut, akan mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja, sebagaimana yang dikemukakan oleh Herzberg

(2007) "We've previously define satisfaction as an individual's general attitude toward his or her job".

Pernyataan Robinnns (2007) tersebut merupakan pengertian kepuasan kerja secara umum yang menggambarkan bahwa kepuasan kerja merupakan hubungan antara individu dengan pekerjaan dan lingkungannya. Kepuasan kerja akan muncul jika individu menyukai pekerjaan dan lingkungannya tersebut dan sebaliknya, akan timbul rasa tidak puas dalam diri seseorang karyawan bila ia tidak menyukai pekerjaannya, seperti yang dinyatakan oleh Cherrington ( 1999) " *Job Satisfaction refers basically to how much employees like their jobs*" Secara sederhana, *job satisfaction* dapat diartikan sebagai apa yang membuat orang-orang menginginkan dan menyenangkan pekerjaan. Apa yang membuat mereka bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya.

Robinnns ( 2007) kepuasan kerja dipengaruhi oleh Variabel bebas dan Variabel terikat.

Variabel Bebas adalah unsur-unsur pekerjaan yang menimbulkan atau mempengaruhi kepuasan kerja, yang terdiri dari :

a. Pekerjaan itu sendiri:

Pekerjaan itu sendiri cenderung menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan pada mereka untuk membuktikan keterampilan dan kemampuan mereka, dan menyediakan tugas-tugas yang bervariasi, kebebasan dan umpan balik tentang hasil kerja yang mereka lakukan. Kondisi pekerjaan yang memiliki tantangan yang moderat akan menimbulkan kepuasan dalam diri karyawan.

b. Upah dan Promosi.

Pada dasarnya, yang diinginkan oleh karyawan bukanlah besarnya jumlah upah yang mereka terima, tetapi pada keadilan. Demikian pula dengan sistem promosi.

c. Kondisi kerja

Karyawan biasanya sangat memperhatikan lingkungan tempat kerja mereka untuk kenyamanan pribadi dan untuk mendukung pekerjaan mereka..

d. Rekan kerja dan atasan.

Bagi kebanyakan karyawan, tempat kerja juga merupakan tempat untuk sosialisasi, sehingga sangat penting bagi mereka untuk memiliki rekan kerja yang mendukung dan dapat bekerjasama dengan baik. Mereka biasanya mengharapkan atasan yang turut memperhatikan kesejahteraan mereka, banyak memberikan bimbingan dan bantuan dalam pekerjaan, dan komunikatif, serta mau melibatkan diri dalam pekerjaan.

e. Kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian

Suatu unsur yang cukup penting dan berperan dalam kepuasan kerja yaitu bahwa karyawan cenderung akan merasa puas jika ada kecocokan antara kepribadiannya dan pekerjaannya. sehingga mereka akan merasa puas dengan pekerjaannya tersebut.

Variabel terikat adalah dampak yang timbul dari kepuasan kerja atau pengaruh dari kepuasan kerja. variabel-variabel tersebut sebagai berikut :

a. Kepuasan dan Produktivitas.

Kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan produktivitas, artinya kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas karyawan..

b. Kepuasan kerja dan *Turn Over*.

Hubungan antara kepuasan kerja dan *Turn over* bersifat negatif, dengan kekuatan hubungan yang moderat atau tidak terlalu kuat dan tidak pula terlalu lemah. Ada faktor-faktor lain yang mempunyai peran dalam menentukan hubungan antara kepuasan kerja dan *turn over*, seperti usia, komitmen terhadap organisasi, kondisi perekonomian secara umum dan kondisi pasar tenaga kerja. Kepuasan kerja dengan tingkat absensi.

Untuk mengetahui apakah karyawan merasa puas atau tidak puas dalam situasi, biasanya digunakan empat teori, yaitu teori pemenuhan (*fulfillment theory*), teori imbalan (*reward theory*), teori kesenjangan (*discrepancy theory*), dan Teori keadilan (*equity theory*). Gomes ( 2003 ) menguraikan penjelasan mengenai ke empat teori sebagai berikut :

1. Teori pemenuhan (*fulfillment theory*),

Berdasarkan teori ini, kepuasan kerja adalah fungsi dari kepuasan terhadap terpenuhinya kebutuhan individu. Jika kebutuhan individu telah dapat dipenuhi, ia akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Ketidakpuasan akan muncul bila kebutuhan yang penting tidak dapat dipenuhi. Kebutuhan biasanya dapat menerangkan perilaku.

2. Teori imbalan (*reward theory*)

Teori imbalan menekankan pada peran nilai-nilai dalam menentukan kepuasan, karena nilai-nilai individu menentukan apakah peristiwa atau hasil tertentu diberikan imbalan. Pada saat seseorang menerima nilai imbalan yang tinggi, maka tingkat kepuasannya juga tinggi. Sedangkan seseorang sedang dikenakan sanksi, maka ia akan merasa tidak puas.

3. Teori kesenjangan (*discrepancy theory*)

Teori discrepancy, menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari perbandingan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan. Perbandingan yang baik, yang menunjukkan bahwa karyawan telah menerima lebih dari yang diharapkan, akan menciptakan kepuasan kerja yang tinggi. Perbandingan yang tidak baik yang menunjukkan kenyataan yang tidak sesuai dengan yang diharapkan akan menimbulkan ketidakpuasan..

4. Teori keadilan (*equity theory*).

Teori lain yang dapat digunakan untuk menentukan kepuasan kerja dengan memfokuskan pada perbandingan relatif antara input dan hasil dari seseorang dengan input dan hasil dari orang lain adalah teori keadilan. Jika tingkat rasio perbandingan seseorang menunjukkan keseimbangan dengan rasio orang lain, maka ia akan merasa puas, sebaliknya jika terdapat adanya ketidakadilan, seseorang akan merasa tidak puas.

Berdasarkan kajian teoritis di atas dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja adalah; keadaan emosional seorang karyawan yang menyenangkan atau tidak

menyenangkan dalam melaksanakan tugas, kondisi lingkungan kerja yang menggambarkan hubungan antara individu dengan pekerjaan, keuntungan dan manfaat yang dapat diberikan oleh pekerjaan dan lingkungannya dan, kesamaan antara bakat dan kemampuan yang dimiliki dengan tuntutan pekerjaan, dengan dimensi dan indikator meliputi sebagai berikut:

### 1. Beban Kerja

- a. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- b. Pemberian dorongan untuk berprestasi
- c. Keberhasilan dalam menyelesaikan tugas
- d. Kejelasan Tanggung jawab dalam menyelesaikan Tugas
- e. Pemahaman atas target Kinerja.

### 2. Hubungan Antar Pribadi

- a. Interaksi dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas.
- b. Kebebasan dalam memilih cara kerja
- c. Inisiatif dan kreativitas dalam bekerja

### 3. Penghargaan

- a. Pemberian penghargaan
- b. Prestasi yang dituntut oleh institusi

## 2.1.4 Kinerja Dosen

### 1. Pengertian Kinerja

Kata *performance* dalam bahasa Inggris diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia sering berbeda, sampai sekarang belum dibakukan. Ada yang menerjemahkan sebagai : unjuk kerja, kinerja, hasil karya, pelaksanaan kerja, hasil pelaksanaan kerja.

Pramutadi dalam Purba (2010) dalam panduan penyelenggaraan evaluasi diri Perguruan Tinggi menyatakan bahwa untuk menilai kinerja personil diperlukan indikator kinerja, yaitu pernyataan yang bersifat kuantitatif ataupun kualitatif yang menunjukkan kualitas atau mutu pencapaian tujuan. Indikator kinerja tersebut adalah Efisiensi,

Produktivitas, akuntabilitas, kemampuan inovasi (*system maintenance*) dan suasana akademik.

Mangkunegara (2001) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai berikut : “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sedangkan menurut Nawawi (2000) Kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material.

## 2. Faktor-faktor penilaian Kinerja

Mangkunegara (2001) mengemukakan 4 (empat) faktor kinerja karyawan sebagai standar penilaian kinerja yaitu :

1. Kualitas Kerja, yang meliputi ketepatan, ketelitian, ketrampilan dan keberhasilan.
2. Kuantitas kerja, meliputi output rutin dan non rutin atau ekstra
3. Keandalan, atau dapat tidaknya diandalkan, yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan, inisiatif kehati-hatian serta kerajinan.
4. Sikap, yang meliputi sikap terhadap karyawan lain, pekerjaan serta kerjasama terhadap perusahaan.

Sedangkan menurut Rummler dan Branche dalam Rothwell ( 2001) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang sbb:

1. *Barries* yaitu segala sesuatu di lingkungan karyawan di tempat dia bekerja yang dapat membantu atau mempengaruhi proses bekerjanya. Contohnya peralatan, Pwerlengkapan , keuangan, informasi, deskriptif pekerjaan karyawan, dll.
2. *Performance Expectations*. Yaitu berkaitan dengan apakah standar kinerja sudah diketahui oleh para karyawan dengan kata lain apakah standar Kinerja yang diharapkan oleh perusahaan sudah dikomunikasikan dengan para karyawan.



3. *Consequences* yaitu berkaitan dengan bagaimana tindakan perusahaan terhadap para karyawan yang berkinerja buruk atau sebaliknya terhadap karyawan yang berkinerja baik. dan apakah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan itu memang tepat untuk dilakukan dan sesuai dengan waktunya.
4. *Feedback* yaitu berkaitan dengan informasi yang diperoleh karyawan berkenaan dengan kinerjanya. informasi tersebut berasal dari atasan karyawan tersebut.
5. *Knowledge/skill dan Individual Abilities* yaitu berkaitan langsung dengan karyawan tersebut, apakah karyawan memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

### 3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses menilai hasil karya karyawan dengan menggunakan instrumen penilaian kinerja dengan membandingkannya dengan standar baku. Melalui penilain itu kita dapat mengetahui apakah pekerjaan itu sudah sesuai atau belum dengan uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya, Hasibuan (2000) mengemukakan bahwa "Penilaian Kinerja karyawan secara tradisional dipusatkan pada karakteristik Individual seorang karyawan seperti Inteligensi, kemampuan mengambil keputusan, kreativitas, dan kemampuan bergaul dengan orang lain".

Menurut Mainer dalam As'ad (2000) mengemukakan bahwa "Penilaian kinerja meliputi, Kualitas, Kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang di pegangnya, absensi, dan keselamatannya dalam menjalankan tugas pekerjaannya", Sedangkan Sedarmayanti (2008) menyatakan bahwa penilaian kinerja tersebut meliputi :

- a. *Quality Of Work* ( kualitas hasil kerja )
- b. *Promptness* ( ketepatan Waktu )
- c. *Initiative* ( prakarsa dalam menyelesaikan tugas ).

- d. *Capability* ( kemampuan menyelesaikan tugas )
- e. *Communication* ( kemampuan menjalin kerja sama dengan pihak lain )

#### 4. Kinerja 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 (UU 14/2005 Pasal 1 butir 2.).

Beban kinerja dosen mencakup kegiatan pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melaksanakan evaluasi pembelajaran, membimbing dan melatih, melakukan penelitian, melakukan tugas tambahan serta melakukan pengabdian pada masyarakat.

Berdasarkan uraian-uraian teoritis di atas dapat disimpulkan, kinerja dosen adalah "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang Dosen dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang meliputi Kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, prakarsa dalam menyelesaikan tugas, kemampuan menyelesaikan tugas, kemampuan menjalin kerjasama dengan pihak lain, dengan Dimensi dan Indikator sebagai berikut:ikator sebagai berikut

1. **Pendidikan dan Pengajaran** dengan indikator.
  - a. Memahami Visi dan Misi Organisasi
  - b. Menyusun Rencana Perkuliahan
  - c. Membuat Materi Kuliah
  - d. Penilaian Hasil Ujian/Evaluasi Pembelajaran
2. **Penelitian** dengan indikator
  - a. Kegiatan Penelitian
  - b. Keterlibatan Dosen dan Mahasiswa dalam kegiatan penelitian
  - c. Karya Ilmiah dan Membuat Jurnal.
  - d. Melaksanakan Penelitian yang diprogramkan lembaga
  - e. Menjadikan Hasil penelitian referensi dalam pembelajaran

### 3. Pengabdian pada Masyarakat

- a. Melaksanakan pengabdian masyarakat yang di programkan lembaga
- b. Keterlibatan dosen dan mahasiswa dalam kegiatan pengabdian Masyarakat
- c. Membuat Materi /Nara sumber kegiata pengabdian masyarakat
- d. Menjadikan hasil penelitian untuk materi kuliah dan materi pengabdian masyarakat.

## BAB III

### KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 3.1 Kerangka Pemikiran

Dalam mencapai tujuan yang diharapkan, perguruan Tinggi harus mempunyai kemampuan bersaing dalam menghadapi tantangan. Dengan demikian Dosen mempunyai peranan yang amat penting bagi suatu perguruan tinggi yang dapat menentukan maju mundurnya sebuah PTS, Karena itu untuk tetap dapat meningkatkan, memanfaatkan maka perlu peningkatan Kinerja Dosen tersebut.

Di samping Kinerja Dosen dibutuhkan juga Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional yang dapat mendorong / memotivasi dosen agar mau memahami Visi dan Misi Perguruan Tinggi sehingga dapat memberikan Kepuasan Kerja kepada Dosen itu sendiri.

##### 3.1.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen

Berdasarkan Teori *Path -Goal* Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Karyawan tergantung pada aspek , situasi, Karakter pekerjaan, Karakter Karyawan .

Sutrisno Hadi (2003) mengemukakan ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu dengan : Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha; Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok; dan Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri. Podsakoff dkk. (1996) dalam Thomas Stefanus (2007) mengemukakan bahwa Kepemimpinan Transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan di mana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi, kepuasan kerja dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerja (Walumba 2005) Penelitian yang dilakukannya dengan membandingkan pengaruh kepemimpinan Transformasional di Kenya dan Amerika Serikat tetap menghasilkan Hubungan yang signifikan positif antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja

Dari pernyataan diatas diduga terdapat pengaruh sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

H4 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Dosen

### 3.1.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen.

Komitmen kerja atau komitmen organisasi merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya

Mowday (2000) mendefinisikan komitmen kerja sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya dengan organisasi kerja. Sementara Pantja Djati (2003) mengemukakan adanya tiga karakteristik yang bisa digunakan sebagai pedoman komitmen kerja, yaitu : Adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan serta nilai-nilai yang dimiliki organisasi kerja, Terdapatnya keinginan untuk mempertahankan diri agar tetap dapat menjadi anggota organisasi tersebut. Adanya kemauan untuk berusaha keras sebagai bagian dari organisasi kerja.

Lebih lanjut Cut Zurnali (2010) mengemukakan pendapat Allen and Meyer (1993) bahwa komitmen organisasional sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah perasaan cinta pada organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina

hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi.

2. Komitmen kontinyu (*continuance commitment*) adalah perasaan berat untuk meninggalkan organisasi dikarenakan kebutuhan untuk bertahan dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan organisasi dan penghargaan yang berkenaan dengan partisipasi di dalam organisasi.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai dan keyakinan karyawan.

Model komitmen organisasional terdiri dari empat kategori yang disebut *antecedents of organizational commitments*: (Cheringston, 1999) dalam Thomas stefanus (2007 )

1. Karakteristik pribadi.

Komitmen organisasional umumnya lebih tinggi pada karyawan yang berusia lebih tua dan masa kerjanya lebih lama. Karyawan yang mempunyai nilai kerja instrinsik adalah lebih terikat. Sebagai suatu kelompok, karyawan wanita cenderung lebih terikat kepada organisasi dibandingkan dengan karyawan pria, dan karyawan yang kurang berpendidikan juga cenderung lebih berkomitmen dibandingkan dengan karyawan yang berpendidikan tinggi.

2. Karakteristik pekerjaan

Komitmen organisasional cenderung lebih kuat diantara karyawan pada pekerjaan yang menantang dan pada pekerjaan yang tingkat konflik serta ketidak jelasannya rendah.

3. Karakteristik struktural

Komitment organisasional lebih kuat pada karyawan di perusahaan yang dimiliki karyawan dan pada organisasi yang bersifat desentralistik,

yang lebih banyak terlibat di dalam pembuatan keputusan krusial bagi organisasi.

#### 4. Pengalaman pekerjaan.

Komitmen organisasional cenderung lebih kuat pada karyawan yang mempunyai pengalaman kerja menarik di tempat kerja seperti sikap rekan kerja yang positif, perasaan terhadap organisasi yang memenuhi harapan karyawan, perasaan bahwa organisasi dapat dipercaya untuk memenuhi komitmennya kepada karyawan, dan perasaan bahwa karyawan dinilai penting bagi organisasi.

Dari pernyataan di atas dapat ditarik hipotesa sebagai berikut:

H2: Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

H5: Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Dosen

### 3.1.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen

Kepuasan kerja adalah suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka (Davis, Keith, 2002 ). Sementara itu Porter dan Lawler dalam Bavendam, J. (2000) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan bangunan unidimensional, dimana seseorang memiliki kepuasan umum atau ketidakpuasan dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja sebagai satu acuan dari orientasi yang efektif seseorang pegawai terhadap peranan mereka pada jabatan yang dipegangnya saat ini. Sikap yang positif terhadap pekerjaan secara konseptual dapat dinyatakan sebagai kepuasan kerja dan sikap negatif terhadap pekerjaan sama dengan ketidakpuasan, mengacu pada perilaku umum dari individu mengenai kerjanya. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung akan bertindak laku positif terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya seseorang yang merasa tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaannya tersebut. Sedangkan kepuasan kerja itu sendiri yang sebenarnya merupakan pencerminan dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan

lingkungannya, dapat diukur dengan melihat aspek-aspek dari pekerjaan itu dalam *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* diuraikan sebagai aspek aktivitas pekerjaan, kemandirian, keragaman, status sosial, hubungan manusiawi dari atasan, kemampuan teknis atasan, nilai koral, keamanan, pelayanan sosial, kewenangan, tanggung jawab, kreativitas, kondisi kerja, rekan kerja, pengakuan, dan kebanggaan.

Banyak faktor yang dapat mendukung kinerja yang positif adalah kepuasan kerja. Artinya tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja seseorang. Banyak faktor dalam lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seperti, hubungan dengan pimpinan, atau komitmen organisasi. Adanya ketidak sesuaian atau perbedaan persepsi karyawan mengenai kondisi tempat kerja dapat menimbulkan rasa yang tidak menyenangkan dalam dirinya dan akan mengurangi tingkat kepuasan kerjanya, sehingga lebih jauh lagi dapat membawa pengaruh negatif pada kinerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Peningkatan Kinerja terbukti secara empiris, bahwa Kepuasan Kerja mempunyai hubungan signifikan dengan Peningkatan Kinerja

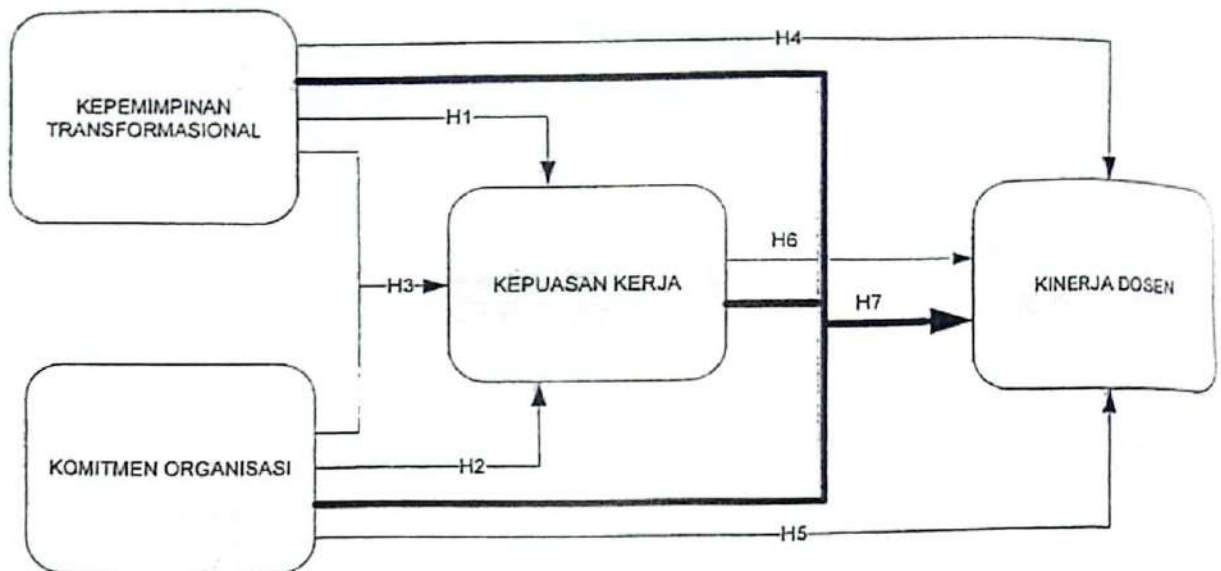
Dari pernyataan di atas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

- H3 : Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi secara bersama – sama berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.
- H6 : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Dosen.
- H7 : Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja secara bersama – sama berpengaruh terhadap kinerja Dosen.

Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian dapat digambarkan model teoritik penelitian sebagai berikut:



Gambar 1 : Model Teoritik



### 3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1: Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

H2 : Terdapat Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

H3 : Terdapat Kontribusi Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi secara bersama – sama terhadap Kepuasan Kerja

H4 : Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Dosen

H5 : Terdapat Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Dosen .

H6 : Terdapat Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen .

H7: Terdapat Kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja secara bersama – sama terhadap Kinerja Dosen .

## BAB IV METODOLOGI PENELITIAN

### 4.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif dan Verifikatif.

### 4.2 Populasi dan Sampel

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling*.

Populasi dalam penelitian ini adalah Dosen Tetap Perguruan Tinggi swasta Pengelola Program Studi Sarjana dan Diploma Tiga ( D-3 ) Akuntansi yang mempunyai dosen tetap minimal 10 orang sebanyak 1027 orang seperti terlihat pada table dibawah ini.

Tabel 4.1

**DAFTAR PENGELOLA PERGURUAN TINGGI SWASTA  
Jurusan Akuntansi Program Sarjana (S1) dan Diploma Tiga (D3)  
Kopertis Wilayah III PTS Terakreditasi A & B**

No	NAMA PERGURUAN TINGGI	JUMLAH DOSEN		Total Dosen
		PS S-1	PS D-3	
1.	Universitas Al – Azhar Indonesia	10		10
2.	Universitas Bina Nusantara	45		45
3.	Universitas Borobudur	13		13
4.	Universitas Budi Luhur	32		32
5.	Universitas Bunda Mulia	18		18
6.	Universitas Gunadarma	79	22	101
7.	Universitas Indonusa Esa Unggul	26		26
8.	Universitas Jayabaya	10		10
9.	Universitas Katolik Indonesia Atmajaya	20		20
10.	Universitas Kiristen Krida Wacana	10		10
11.	Universitas Mercu Buana	58		58
12.	Universitas Mpu Tantular	12		12
13.	Universitas Muhammadiyah Jakarta	14		14
14.	Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka	16		16
15.	Universitas Nasional	18		18
16.	Universitas Pancasila	10		10
17.	Universitas Pelita Harapan	11		11
18.	Univesritas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta	19		19

No	NAMA PERGURUAN TINGGI	JUMLAH DOSEN		Total Dosen
		PS S-1	PS D-3	No
19.	Universitas Persada Indonesia YAI	65		65
20.	Universitas Tama Jagakarsa	13		13
21.	Universitas Tarumanagara	51		51
22.	Universitas Trisakti	82		82
23.	Institut Bisnis dan Informatika Indonesia	25		25
24.	Institut Keu Perbankan dan Inf Asia Perbanas	49		49
25.	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ahmad Dahlan Jakarta	18		18
26.	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Moechtar Talib	13		13
27.	STIE Indonesia Banking School	12		12
28.	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta	49		49
29.	Sekolah Tinggi Ekonomi Jayakarta	10		10
30.	STIE Keuangan dan Perbankan Indonesia	11		11
31.	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kusumanagara	16		16
32.	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhamadiyah Jakarta	11		11
33.	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya		11	11
34.	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Trisakti	62	12	74
35.	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YAI	45		45
36.	Akademi Akuntansi YAI		29	29
<b>TOTAL</b>		<b>953</b>	<b>74</b>	<b>1027</b>

Sumber Data: *Web Dikti, Epsbed, BAN PT2011*

Berdasarkan Isaac & Michael Untuk tingkat kesalahan 5% populasi sampai dengan 1000 sampel penelitian ini yang dapat diambil sebanyak 278 artinya sampel dalam penelitian ini sudah dapat mewakili populasi yang ada.

**Tabel 4.2**

**Rincian jumlah sampel dan tingkat pengembalian kuesioner.**

Uji coba kuesioner	47
Kuesioner yang dikirim	278
Kuesioner yang tidak kembali	22
Kuesioner yang dikembalikan	256
Kuesioner yang gugur karena tidak lengkap	23
Kuesioner yang digunakan	233
Tingkat pengembalian ( respon rate ) $256/278 \times 100\%$	92%
Tingkat pengembalian yang bisa digunakan $233/278 \times 100\%$	83%

Sumber : Data primer diolah sendiri

#### 4.3 Operasional Variabel & Indikator Penelitian.

Operasional variable & indikator penelitian di ringkas dalam table kisi-kisi instrument penelitian dibawah ini:

Tabel 4.3  
Kisi - kisi instrumen Penelitian

Varlabel	Dimensi	Indikator	Item Pertanyaan	
Kepemimpinan Transformasional	Kharismatik	Kemampuan mempengaruhi orang lain.	1	
		Komunikasi yang harmonis antara pimpinan dan dosen	2, 3	
		Menciptakan suasana kerja yang kondusif	4	
	Stimulasi Intelektual	Memahami Visi misi organisasi	5	
		Memberikan respon yang baik terhadap perkembangan	6	
		Memberikan perhatian pada keadaan dosen	7, 8	
	Perhatian yang terindividualisasi	Menghargai hasil kerja dosen.	9	
		Bersikap objektif pada dosen.	10	
		Membantu memecahkan masalah dosen	11	
		Memposisikan dosen sebagai mitra kerja	12	
	Profesional Inspirasional	Kejelasan Struktur Tugas	13	
		Ketederhanaan rencana kerja yang tersosialisasikan.	14	
		Realisasi Rencana kerja	15	
		Sikap terhadap Inisiatif dan kreativitas dosen	16	
Dukungan terhadap Kegiatan dosen		17		
Komitmen Organisasi	Keyakinan yang kuat dengan organisasi	Kesesuaian nilai pribadi dengan nilai organisasi	1	
		Kesesuaian tujuan pribadi dengan tujuan organisasi	2	
	Kepercayaan terhadap organisasi	Kepercayaan terhadap visi dan misi organisasi	3	
		Kepercayaan terhadap tujuan organisasi	4	
		Kepercayaan terhadap prospek organisasi	5	
	Loyalitas terhadap organisasi	Kesetiaan menjadi anggota organisasi	6	
		Kesetiaan menjaga nama baik organisasi	7	
		Kebanggaan terhadap organisasi	8, 9	
		Pengabdian terhadap organisasi	10, 11	
	Berusaha sebagai bagian dari organisasi	Proaktif dan lebih berinisiatif	12	
		Siap menghadapi tantangan	13	
		Peningkatan kompetensi diri	14, 15	
		Kreatif dan inovatif	16	
		Kesadaran atas <i>added value</i> bagi pelanggan	17, 18	
	Kepuasan Kerja	Beban Kerja	Keterlibatan dalam pengambilan keputusan	1
			Pemberian dorongan untuk berprestasi	2, 3
			Keberhasilan dalam menyelesaikan tugas	4, 5
			Kejelasan Tanggung jawab dalam menyelesaikan Tugas	6, 7
Pemahaman atas target Kinerja			8, 9	
Hubungan Antar Pribadi		Interaksi dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas	10	
		Kebebasan dalam memilih cara kerja	11, 12	
		Inisiatif dan kreativitas dalam bekerja	13	
Penghargaan		Pemberian penghargaan	14	

Variabel	Dimensi	Indikator	Item Pertanyaan
		Prestasi yang dituntut oleh institusi	15
Kinerja Dosen	Pendidikan dan Pengajaran	Menyusun Rencana Perkuliahan	2,3
		Membuat Materi Kuliah	1, 4, 5, 6
		Penilaian Hasil Ujian	8, 9, 10
	Penelitian	Melakukan Kegiatan Penelitian	11
		Membuat Karya Ilmiah dan Membuat Jurnal.	12, 13
		Bekerja sama dengan Dosen dan Mahasiswa dalam kegiatan penelitian	14
		Penelitian yang diprogramkan lembaga	15
		Mengintegrasikan hasil penelitian dalam pembelajaran	16
	Pengabdian pada Masyarakat	Melibatkan mahasiswa dalam kegiatan pengabdian	17, 18
		Membuat Karya pengabdian masyarakat	19
Mengkaitkan materi pengabdian masyarakat.		20, 21	

Sumber Data diolah penulis.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

## 5.1 Analisis Persyaratan pada Struktural Equation Model (SEM)

## a. Uji Normalitas.

Tabel 5.1  
Hasil uji normalitas univariate dan multivariate

Test of Univariate Normality for Continuous Variables						
Variable	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
	Z-Score	P Value	Z-Score	P Value	Chi-Square	P Value
KT 1	-4.070	0.000	3.580	0.000	29.380	0.000
KT 2	0.302	0.762	-0.834	0.404	0.788	0.674
KT3	-4.429	0.000	3.331	0.001	30.709	0.000
KT 4	-1.716	0.086	2.879	0.004	11.233	0.004
KT 5	-2.890	0.004	3.064	0.002	17.742	0.000
KT 6	-1.328	0.184	0.651	0.515	2.188	0.335
KT 7	-1.983	0.047	2.291	0.022	9.184	0.010
KT 8	-0.977	0.329	1.366	0.172	2.820	0.244
KT 9	-0.326	0.744	1.637	0.102	2.786	0.248
KT 10	-0.820	0.412	1.587	0.112	3.193	0.203
KT 11	-1.235	0.217	-2.322	0.020	6.917	0.031
KT 12	-0.783	0.433	0.647	0.517	1.033	0.597
KT 13	-3.685	0.000	2.262	0.024	18.693	0.000
KT 14	-3.288	0.001	4.970	0.000	35.511	0.000
KT 15	-1.360	0.174	4.938	0.000	26.235	0.000
KT 16	-0.685	0.493	3.493	0.000	12.667	0.002
KT 17	-0.869	0.385	0.130	0.897	0.722	0.680
KO1	-3.351	0.001	2.231	0.026	16.209	0.000
KO2	-2.594	0.009	2.301	0.021	12.026	0.002
KO3	-3.373	0.001	2.009	0.044	15.418	0.000
KO4	-2.014	0.044	2.169	0.030	8.764	0.013
KO5	-0.268	0.789	3.069	0.002	9.491	0.009
KO6	-1.380	0.168	-6.482	0.000	43.926	0.000
KO7	-3.950	0.000	-2.093	0.036	19.984	0.000
KO8	-1.407	0.159	-5.676	0.000	34.198	0.000
KO9	1.268	0.205	-8.489	0.000	73.665	0.000
KO10	-4.428	0.000	-1.432	0.152	21.654	0.000
KO11	-3.707	0.000	-0.529	0.597	14.023	0.001
KO12	1.517	0.129	-1.862	0.063	5.770	0.156
KO13	-2.503	0.012	0.325	0.745	6.368	0.041
KO14	-1.562	0.118	-11.138	0.000	126.491	0.000
KO15	-1.364	0.173	-2.499	0.012	8.106	0.017
KO16	0.532	0.595	0.930	0.353	1.148	0.563
KO17	1.918	0.055	-1.957	0.050	7.509	0.023
KO18	-0.844	0.398	-6.844	0.000	47.556	0.000
KK1	-1.333	0.182	-1.462	0.144	3.915	0.141
KK2	-1.145	0.252	1.014	0.311	2.341	0.310
KK3	-2.433	0.015	2.653	0.008	12.957	0.002
KK4	2.357	0.018	3.200	0.001	15.798	0.000

Test of Univariate Normality for Continuous Variables							
Variable	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis		
	Z-Score	P	Z-Score	P	Chi-Square	Value	
KK5	-2.658	0.008	4.360	0.000	26.070	0.000	
KK6	1.014	0.311	2.751	0.006	8.594	0.014	
KK7	0.299	0.765	2.688	0.007	7.314	0.026	
KK8	-4.826	0.000	2.510	0.012	25.592	0.000	
KK9	-0.958	0.388	1.150	0.250	2.242	0.326	
KK10	0.744	0.457	-0.119	0.905	0.568	0.753	
KK11	-2.880	0.004	4.251	0.000	26.360	0.000	
KK12	-2.541	0.011	1.654	0.098	9.193	0.010	
KK13	-2.062	0.039	3.234	0.001	14.707	0.001	
KK14	0.532	0.595	0.930	0.353	1.148	0.563	
KK15	-2.734	0.006	0.432	0.666	7.661	0.022	
KD1	-0.164	0.870	-0.737	0.461	0.570	0.752	
KD2	-3.602	0.000	3.172	0.002	23.036	0.000	
KD3	-4.312	0.000	2.516	0.012	24.924	0.000	
KD4	-0.954	0.340	-8.721	0.000	76.962	0.000	
KD5	0.754	0.451	1.127	0.260	1.839	0.399	
KD6	0.430	0.667	-10.830	0.000	117.470	0.000	
KD7	0.687	0.492	3.422	0.001	12.180	0.002	
KD8	0.815	0.415	-4.104	0.000	17.511	0.000	
KD9	1.026	0.305	1.564	0.118	3.500	0.174	
KD10	1.889	0.059	-6.587	0.000	46.951	0.000	
KD11	3.840	0.000	3.130	0.002	25.546	0.000	
KD12	4.488	0.000	1.221	0.222	21.636	0.000	
KD13	0.000	1.000	-1.427	0.154	2.036	0.361	
KD14	2.626	0.009	-14.112	0.000	206.045	0.000	
KD15	-0.801	0.423	-1.810	0.070	3.916	0.141	
KD16	-5.391	0.000	4.257	0.000	47.194	0.000	
KD17	2.813	0.005	2.230	0.026	12.886	0.002	
KD18	-6.098	0.000	4.310	0.000	55.763	0.000	
KD19	-2.628	0.009	2.553	0.011	13.423	0.001	
KD20	1.489	0.136	1.682	0.092	5.048	0.080	
KD21	-3.104	0.002	2.974	0.003	18.481	0.000	
Relative Multivariate Kurtosis = 1.082							
Test of Multivariate Normality for Continuous Variables							
Skewness			Kurtosis			Skewness and Kurtosis	
Value	Z-Score	P-Value	Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
2123.840	52.186	0.000	5606.737	17.146	0.000	3017.317	0.000

Sumber : Hasil Pengolahan data dengan lisrel 8.70

Dari *Out put* pada table diatas dapat dilihat bahwa hasil uji normalitas univariate untuk indikator yang digunakan menunjukkan distribusi yang normal karena banyak indikator yang memiliki nilai Z score Skewness dibawah 2.58.

b. Uji Linearitas

**Tabel 5.2**  
**Hasil Uji Linearitas Kinerja Dosen dan Kepemimpinan Transformatif**  
**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KD * KT	Between Groups	(Combined)	3724.598	30	124.153	2.865	.000
		Linearity	1212.691	1	1212.691	27.981	.000
		Deviation from Linearity	2511.906	29	86.617	1.999	.003
		Within Groups	8754.707	202	43.340		
		Total	12479.305	232			

Sumber : Hasil Pengolahan data dengan SPSS 16.0

Dari tabel 5.2 diatas dapat dilihat bahwa nilai signifikansi pada *linearity* sebesar 0.000. Karena signifikansi kurang dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel Kinerja dosen dan Kepemimpinan Transformatif terdapat hubungan yang linear.

**Tabel 5.3**  
**Hasil Uji Linearitas Kinerja dosen dan Komitmen Organisasi**  
**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KD * KO	Between Groups	(Combined)	2532.440	27	93.794	1.933	.006
		Linearity	1604.995	1	1604.995	33.078	.000
		Deviation from Linearity	927.445	26	35.671	.735	.822
		Within Groups	9946.865	205	48.521		
		Total	12479.305	232			

Sumber : Hasil Pengolahan data dengan SPSS 16.0

Dari tabel 5.3 dapat dilihat bahwa nilai signifikansi pada *linearity* sebesar 0.000. Karena signifikansi kurang dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel Kinerja dosen dan Komitmen Organisasi terdapat hubungan yang linear.



**Tabel 5.4**  
**Hasil Uji Linearitas Kinerja dosen dan Kepuasan Kerja**  
 ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KD * KK	Between Groups	(Combined)	3503.837	27	129.772	2.964	.000
		Linearity	1491.063	1	1491.063	34.056	.000
		Deviation from Linearity	2012.774	26	77.414	1.768	.016
		Within Groups	8975.468	205	43.783		
		Total	12479.305	232			

Sumber : Hasil Pengolahan data dengan spss 16.0

Dari *output* tabel 5.4 dapat dilihat bahwa nilai signifikansi pada linearity sebesar 0.000. Karena signifikansi kurang dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel Kinerja dosen dan Kepuasan Kerja terdapat hubungan yang linear.

c. Uji Multikolinearitas

**Tabel 5.5**  
**Hasil Uji VIF dan Nilai Tolerance**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
KT	.862	1.160
KO	.862	1.160
KK	.833	1.201

Sumber : Hasil Pengolahan data dengan spss 16.0

Berdasarkan Tabel 5.5 hasil uji multikolinieritas dari masing-masing variabel independen diperoleh nilai tolerance untuk ketiga variable independen yaitu Kepemimpinan Transformasional ( KT ) sebesar 0.862, Komitmen Organisasi (KO) sebesar 0.862 dan Kepuasan Kerja ( KK ) sebesar 0.833, ketiganya memiliki nilai tolerance > 0.01. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa antara Kepemimpinan Transformasional (KT), Komitmen Organisasi (KO) dan Kepuasan Kerja (KK) tidak saling berkorelasi atau tidak terjadi multikolinieritas pada model regresi.

d. Uji Data Outlier

Tabel 5.6  
Hasil Uji Data outlier

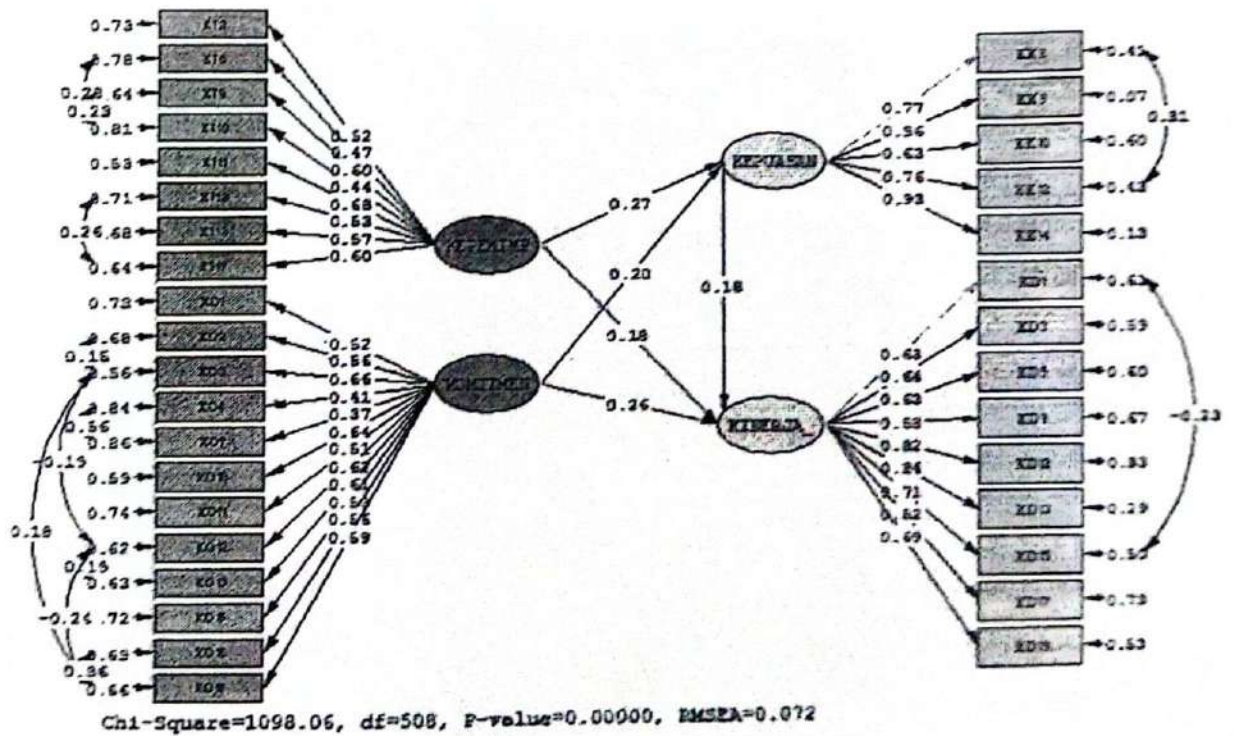
No	Resp	MAH
1	17	117.4856
2	38	132.9174
3	45	118.996
4	143	122.2898
5	160	143.3552
6	187	136.3494
7	221	119.1244

Sumber: Data diolah dengan Lisrel 8.70

Berdasarkan hasil uji data outlier yang terdapat pada tabel 5.6 dari 233 data responden yang digunakan ternyata terdapat 7 observasi yang outlier karena mempunyai Mahalanobis distances (MAH) yang lebih besar dari 113.58, sehingga 7 data tersebut akan dibuang dari analisa selanjutnya, sehingga data responden yang digunakan menjadi 226 responden.

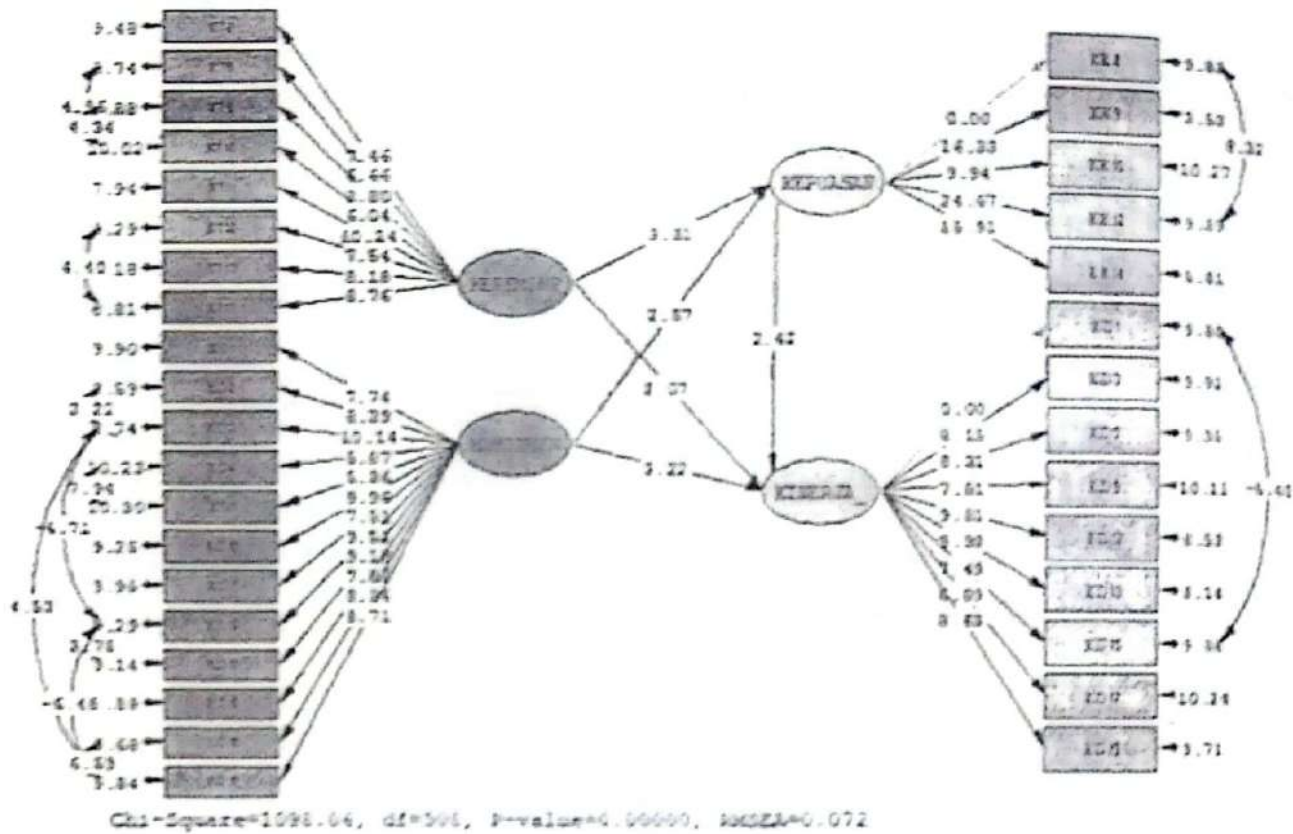
5.2 Pengujian Model Struktural

Gambar 2  
Standardized Model Struktural



Sumber : Data Primer, Diolah dengan LISREL 8.70

Gambar 3  
T-values Full Model Struktural



Sumber : Data Primer, Diolah dengan LISREL 8.70

Evaluasi nilai goodness of fit dari model struktural yang telah dilakukan seperti pada gambar 2 dan 3, disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5.7  
Hasil Pengujian Kelayakan Model  
Structural Equation Model ( SEM )

Goodness of Fit Statistics	Cut-Off Value	Hasil Model	Keterangan
$\chi^2/df (P)$	>	1098.06 (0.0000)	Kurang Baik
NFI		0.85	Baik
NNFI		0.89	Baik
CFI; IFI; RFI		0.90	Baik
IFI		0.91	Baik
RFI		0.84	Baik
RMSEA		0.072	Baik
GFI; AGFI		0.78; 0.74	Kurang Baik

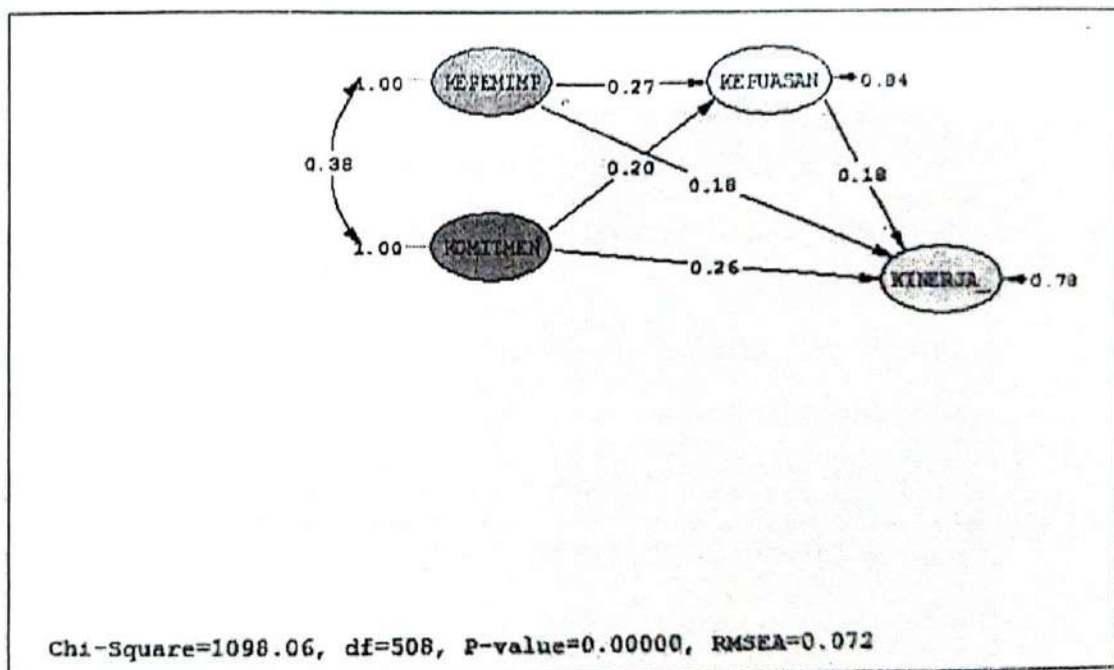
Sumber : Data, Diolah dengan LISREL 8.70

Berdasarkan hasil pada tabel diatas untuk menguji model fit digunakan *Goodness of fit Statistics*. Nilai Chi square sebesar 1098,06 yang besar dengan probability sebesar 0.0000 menunjukkan hasil yang kurang baik karena probability berada dibawah 0.05. Sedangkan nilai NFI, NNFI, CFI dan IFI yang berada di antara 0.80 dan 0.90 menunjukkan marginal fit yaitu kesesuaian model yang baik. Nilai RMSEA sebesar 0.072 yang lebih kecil dari 0.08 juga menunjukkan model yang baik. Sedangkan kriteria good fit yang lain yaitu GFI dan AGFI yang lebih kecil dari 0.90 menunjukkan model yang kurang baik. Tetapi secara keseluruhan model dinyatakan sudah baik sehingga tidak perlu dilakukan modifikasi model dan model sudah dapat dianalisis.

### 5.3 Analisis Model Path Diagram

Gambar 4

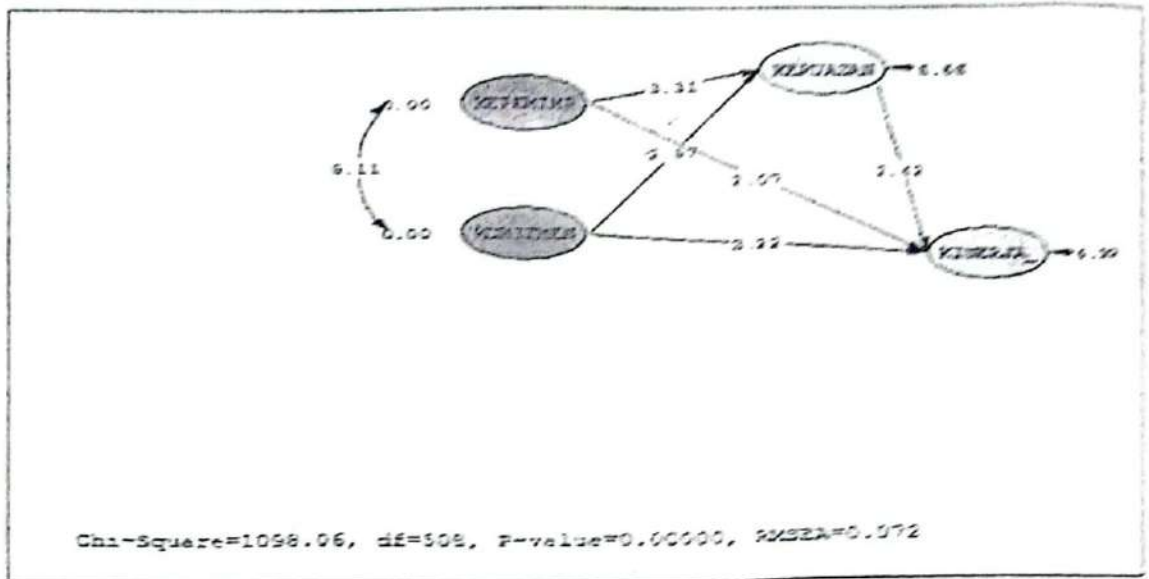
Estimasi Parameter Model Struktural – Model Path Diagram



Sumber : Data, Diolah dengan LISREL 8.70

Gambar 5

Statistik t-hitung Model Struktural – Model Path Diagram



Sumber : Data, Diolah dengan LISREL 8.70

Dari gambar 4 dan 5, dapat dilihat bahwa ada 5 panah searah (*arrow*) dari satu variabel ke variabel lain. Simbol anak panah satu arah ini menunjukkan hubungan kausal (pengaruh) variabel bebas dengan variabel terikat. Nilai-nilai yang melekat pada setiap jalur adalah koefisien jalur yang identik dengan koefisien beta pada analisis regresi.

Berdasarkan hasil estimasi model path diagram pada gambar 4 dan 5 tersebut, dapat disusun persamaan struktural untuk variabel-variabel konstruk sebagai berikut:

$$\text{KEPUASAN} = 0.27 \cdot \text{KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL} + 0.20 \cdot \text{KOMITMEN ORGANISASI}, R^2=0.16$$

$$\text{KINERJA} = 0.18 \cdot \text{KEPUASAN} + 0.18 \cdot \text{KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL} + 0.26 \cdot \text{KOMITMEN ORGANISASI}, R^2=0.22$$

Dalam persamaan tersebut, diketahui terdapat koefisien jalur yang bertanda positif. Tanda positif menunjukkan adanya pengaruh positif variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai positif menunjukkan semakin tinggi nilai variabel bebas akan mengakibatkan semakin tinggi nilai variabel terikat.

#### 5.4 Pembahasan Hasil Uji Hipotesa

Hasil pengujian hipotesis berdasarkan gambar 4 dan gambar 5, yang menjelaskan pengaruh antara variabel dalam model penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.8**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

Path	Estimasi/ Koef Regresi	Nilai -t	Kesimpulan	Kesimpulan Hipotesa
H1. Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja	0.27	3.31	Signifikan	Diterima
H2. Komitmen Organisasi → Kepuasan Kerja	0.20	2.57	Signifikan	Diterima
H4. Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Dosen Tetap	0.18	2.07	Signifikan	Diterima
H5. Komitmen Organisasi → Kinerja Dosen tetap	0.26	3.22	Signifikan	Diterima
H6. Kepuasan Kerja → Kinerja Dosen Tetap	0.18	2.42	Signifikan	Diterima

Dari data diatas dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

$H_0$  → Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel dependen dengan variabel independen

$H_1$  → Ada pengaruh yang signifikan antara variabel dependen dengan variabel independen

Dengan ketentuan :

Tolak  $H_0$  jika nilai  $t > 1.96$

Tidak menolak  $H_0$  jika nilai  $t < 1.96$

Berdasarkan tabel 5.8 diatas, Hipotesis statistik yang diuji pada uji signifikansi koefisien jalur adalah sebagai berikut :

**H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja**

Hipotesa pertama menyatakan Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil analisis model struktural gambar 2 dan gambar 3 yang menguji pengaruh antara

Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja diperoleh nilai  $t=3.31$  dan koefisien regresi  $0.27$ . Karena nilai  $t > 1.96$  dan nilai koefisien regresi positif, maka hasil pengujian ini menunjukkan hipotesis 1 diterima.

Dengan demikian diketahui bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Artinya: Setiap peningkatan Kepemimpinan Transformasional akan meningkatkan Kepuasan Kerja dan setiap penurunan Kepemimpinan Transformasional akan menurunkan Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Manulang dan Gibson (2004), Walumba (2005), Thomas Stefanus (2007), Thamrin Edy (2010) dan sejalan dengan teori Greenberg (2000) teori Miller et al (1991).

Dari Nilai Standardized atau nilai Standar koefisien regresi (beta), faktor yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja adalah Indikator Pimpinan membantu memecahkan masalah dosen (KT 11) sebesar  $0,68$  diikuti dengan Pimpinan menghargai hasil pekerjaan dosen (KT9) sebesar  $0,60$  dan indikator yang paling kecil mempengaruhi kepuasan dosen adalah indikator Pimpinan selalu terbuka berkomunikasi dengan semua dosen tanpa membedakan jabatan Dosen (KT 2). sebesar  $0,52$ .

## **H2 : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja**

Hipotesis kedua menyatakan Terdapat Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil analisis model struktural gambar 3 dan gambar 4, yang menguji pengaruh antara Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja diperoleh nilai  $t=2.57$  dan koefisien regresi  $0.20$ . Karena nilai  $t > 1.96$  dan nilai koefisien regresi positif, maka hasil pengujian ini menunjukkan hipotesis 2 diterima. Dengan demikian diketahui bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Ismuhadjar (2006), Panca Djati (2003) Thomas Stefanus (2007), dan sejalan dengan pendapat Mownday (2000) komitmen kerja sebagai kekuatan

relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya dengan organisasi kerja, meliputi Kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk menggunakan upaya yang sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi dan keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi.

Dari Nilai Standardized atau nilai Standar koefisien regresi ( beta ), faktor yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja adalah Indikator Dosen yakin akan kebenaran visi institusi ( KO 3 ), sebesar 0,66, diikuti Pengabdian Dosen yang tidak perlu di ragukan (KO10), sebesar 0,64, Dosen bersedia bekerja keras untuk membantu institusi mencapai tujuan ( KO 12 ), 0,62,

Hal ini berarti Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong Dosen untuk selalu meningkatkan Kinerjanya dan selalu menjaga nama baik dari institusi dan dosen bekerja memuaskan mahasiswa dan masyarakat.

### H3 : Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi secara bersama – sama berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis ke tiga menyatakan terdapat kontribusi Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil estimasi model path diagram pada gambar 3 dan gambar 4 dapat disusun persamaan struktural:

$$\text{Kepuasan Kerja} = 0.27 * \text{Kepemimpinan Transformasional} + 0.20 * \text{Komitmen Organisasi}, R^2=0.16$$

Nilai  $R^2$  sebesar 0.16 artinya, secara bersama-sama, Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi berkontribusi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0.16 (16%), sehingga besaran kontribusi dari variabel lain adalah  $100\% - 16\% = 84\%$ . Adanya kontribusi bersama-sama Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja tersebut menunjukkan hipotesis 3 diterima.



Ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh S. Pantja Djati (2003), Ismuhadjar (2006), Thomas Stefanus (2007) memandang komitmen kerja sebagai suatu orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan pekerjaannya, pekerjaan memberikan kepuasan hidup, dan pekerjaan memberikan status bagi individu.

#### **H4 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Dosen**

Hipotesis empat menyatakan Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Dosen. Berdasarkan hasil analisis model struktural gambar 2 dan gambar 3, yang menguji pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Dosen diperoleh nilai  $t = 2.07$  dan koefisien regresi 0,18. Karena nilai  $t > 1.96$  dan nilai koefisien regresi positif, maka hasil pengujian ini menunjukkan hipotesis 4 diterima. Dengan demikian diketahui bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Dosen.

Dengan demikian hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Suprihanto (2002), Alex Zami (2008), Thamrin Edy (2010) bahwa peranan seorang pemimpin adalah menyediakan petunjuk yang dibutuhkan seorang bawahan, sehingga dalam bekerja mereka dapat memunculkan inovasi dan kreatif dalam bekerja sebagaimana yang diharapkan. Indikator yang paling dominan dari kepemimpinan adalah membantu memecahkan masalah dosen dalam melaksanakan Proses pembelajaran, penelitian, pengabdian masyarakat (KT 11) sedangkan indicator kinerja dosen yang paling dominan adalah hasil penelitian dijadikan rujukan untuk kegiatan pengabdian masyarakat (KD 13)

#### **H5 : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Dosen.**

Hipotesis lima menyatakan terdapat Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Dosen. Berdasarkan hasil analisis model struktural gambar 2 dan gambar 3, yang menguji pengaruh antara Komitmen Organisasi terhadap

Kinerja Dosen diperoleh nilai  $t=3.22$  dan koefisien regresi  $0.26$ . Karena nilai  $t > 1.96$  dan nilai koefisien regresi positif, maka hasil pengujian ini menunjukkan hipotesis 5 diterima.

Dengan demikian hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Pantja Jati (2003), Ismuhadjar (2006) suatu bentuk komitmen kerja 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 kerja yang bersangkutan.

Indikator yang paling dominan dari Komitmen Organisasi adalah yakin akan kebenaran visi dari Institusi dan Hasil Penelitian Dosen yang akan dijadikan rujukan untuk kegiatan Pengabdian Masyarakat. (KD13 ).

#### **H6 : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Dosen**

Hipotesa menyatakan terdapat Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen .Berdasarkan hasil analisis model struktural 2 dan gambar 3, yang menguji pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dosen diperoleh nilai  $t= 2.42$  dan koefisien regresi  $0.18$ . Karena nilai  $t > 1.96$  dan nilai koefisien regresi positif, maka hasil pengujian ini menunjukkan hipotesis 6 diterima. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Thomas Stefanus (2007) bahwa Kepemimpinan Transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan di mana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi, kepuasan kerja dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi.

Hal ini mendukung pendapat Vroom (1960) yang dikutip oleh Ahmad, (2001) kepuasan kerja sebagai satu acuan dari orientasi yang efektif seseorang pegawai terhadap peranan mereka pada jabatan yang dipegangnya saat ini.

Bila dilihat dari indikator yang paling dominan dari Kepuasan Kerja Dosen terhadap target kerja dan waktu yang ditetapkan dalam penyelesaian tugas yang diberikan oleh pimpinan (KK 9) dan mempengaruhi Kinerja Dosen

dalam hasil penelitian yang dijadikan rujukan untuk kegiatan pengabdian masyarakat (KD 13)

**H7 : Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Dosen.**

Hipotesis tujuh menyatakan terdapat Kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja secara bersama – sama terhadap Kinerja Dosen. Berdasarkan hasil estimasi model path diagram pada gambar 4 dan gambar 5, dapat disusun persamaan struktural :

**Kinerja Dosen = 0.18\*Kepuasan Kerja+0.18\*Kepemimpinan transformasional + 0.26\*Komitmen Organisasi,  $R^2=0.22$**

Nilai  $R^2$  sebesar 0.22 artinya, secara bersama-sama, Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja berkontribusi terhadap Kinerja Dosen sebesar 0.22 (22%), sehingga besaran kontribusi dari variabel lain adalah  $100\% - 22\% = 78\%$ . Adanya kontribusi bersama-sama Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Endah Mujiasih, Sutrisno Hadi (2003) dan Keller (1992).

#### **Hubungan langsung dan Hubungan Tidak Langsung**

Berdasarkan gambar 4, dapat dilihat hubungan Kepemimpinan Transformasional mempengaruhi Kinerja dosen Secara langsung sebesar  $0.18^2 = 0.032$ , sedangkan kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen melalui Kepuasan Kerja sebesar  $0.27 \times 0.18 = 0.048$ , jadi dapat disimpulkan untuk kepemimpinan dapat meningkatkan Kinerja dosen sebaiknya melalui Kepuasan Kerja.

Sedangkan Komitmen dapat meningkatkan Kinerja Dosen secara langsung sebesar  $0.26^2 = 0.067$ , secara tidak langsung yaitu melalui Kepuasan Kerja sebesar  $0.20 \times 0.18 = 0.36$ . jadi dapat disimpulkan Komitmen Organisasi dapat meningkatkan Kinerja Dosen sebaiknya melalui Kepuasan Kerja .

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dari bab I sampai Bab V, maka dapat di simpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai  $t = 3,31$  dan koefisien regresi 0.27
2. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai  $t = 2,57$  dan koefisien regresi 0.20
3. Secara bersama-sama, Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi berkontribusi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0.16 (16%), sehingga besaran kontribusi dari variabel lain adalah  $100\% - 16\% = 84\%$ .
4. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Dosen diperoleh nilai  $t = 2.07$  dan koefisien regresi 0.18.
5. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Dosen dengan nilai  $t = 3.22$  dan koefisien regresi 0.26.
6. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dosen dengan nilai  $t = 2.42$  dan koefisien regresi 0.18.
7. Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja berkontribusi terhadap Kinerja Dosen sebesar 0.22 (22%), sehingga besaran kontribusi dari variabel lain adalah  $100\% - 22\% = 78\%$ . Yang dalam penelitian ini tidak dibahas.

#### 6.2 Saran untuk peneliti lebih lanjut.

Untuk meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen dari hasil penelitian dapat disampaikan saran-saran sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi berkontribusi terhadap Kepuasan Kerja, Variabel yang paling dominan mempengaruhi Kepuasan Kerja adalah Kepemimpinan Transformasional, ada indikator yang lebih besar mempengaruhi

Kepuasan. Untuk mengetahui variabel atau indikator lain yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen perlu dilakukan penelitian lebih lanjut. Dengan menggunakan Instrumen yang berbeda pada populasi yang mempunyai kriteria yang berbeda .

2. Secara keseluruhan Kinerja Dosen dipengaruhi oleh Kepemimpinan Transformasional ,Komitmen Organisasi dan kepuasan kerja , sedangkan yang paling dominan mempengaruhi Kinerja Dosen adalah Komitmen Organisasi.

Untuk mengetahui variable lain yang mempunyai kontribusi lebih besar dalam meningkatkan Kinerja Dosen perlu di lakukan penelitian dengan menggunakan variable lain atau indikator yang lain.

### 6.3. Implikasi Manajerial.

Dalam penelitian ini ada beberapa temuan yang dapat menjadi rujukan dan implikasi manajerial untuk meningkatkan Kinerja Dosen dalam mendukung Tri Dharma Perguruan Tinggi yang secara tidak langsung dapat meningkatkan kualitas Lulusan dan Kualitas Perguruan Tinggi untuk memperkuat daya saing antara lain sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh Kepemimpinan Transformasional dan komitmen Organisasi. Dengan variable yang paling dominan adalah kepemimpinan dengan indikator pimpinan membantu Dosen memecahkan masalah dalam melaksanakan Proses pembelajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat.
2. Kinerja Dosen dipengaruhi oleh Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformasional , dan Kepuasan Kerja dengan Kontribusi yang paling dominan diberikan oleh Komitmen organisasi

Diharapkan dari PTS dalam upaya meningkatkan kinerja dosen dapat mengambil langkah-langkah yaitu membangun Komitmen organisasi dengan cara menumbuhkan komitmen yang kuat dari para dosen tetap dan memaksimalkan kualitas, kuantitas kerja dosen dan meningkatkan tanggung

jawab yang mengindikasikan timbulnya kinerja dosen yang tinggi serta ditunjang dengan kepemimpinan yang efektif yang mampu mencari solusi bagi permasalahan yang dihadapi dosen, menjadikan dosen mitra kerja, sehingga target kerja yang ditetapkan untuk menyelesaikan tugas tercapai dan memberikan penghargaan kepada dosen yang telah menyelesaikan tugasnya dengan baik dan berprestasi sehingga kinerja dosen meningkat dengan sendirinya kinerja institusipun akan baik.

#### 6.4 Keterbatasan Penulis

Dalam melakukan penelitian ini, penulis memiliki keterbatasan-keterbatasan antara lain sebagai berikut:

1. Secara Konseptual variable yang diteliti adalah Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja sebagai penjabab yang dapat meningkatkan Kinerja Dosen, Sedangkan masih banyak Variabel lain yang dapat meningkatkan kinerja Dosen ., misalnya, Budaya Organisasi, Motivasi, Lingkungan organisasi, Insentif, Komunikasi.
2. Populasi pada Penelitian ini adalah Dosen Tetap pada Perguruan Tinggi Swata pengelola Program Studi Akuntansi Strata satu (S-1) dan Diploma Tiga (D 3 ) di Kopertis wilayah 3 yang mempunyai Dosen lebih dari 10 orang, yang telah Terakreditasi, dan mempunyai pengalaman lebih dari 6 Thn. Sedangkan populasi penelitian dapat juga dilakukan pada Perguruan Tinggi kedinasan atau dengan karakteristik yang berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S Ruky. 2001 *Sistem Manajemen Kinerja ; Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- 2003, *SDM Berkualitas Mengubah Visi menjadi Realitas, Pendekatan Mikro Praktis untuk memperoleh dan mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas dalam Organisasi*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Alsa.A. 2003. *Metode Kualitatif dan Kuantitatif serta Kombinasinya dalam Penelitian Psikologi*. Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian*, Jakarta, Rineka Cipta
- As'ad, Moh. 2000, *Psikologi Industri*, Yogyakarta, Liberty.
- As'ad, Moh. 2003, *Psikologi Islami: Seri Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Liberty.
- American Council of Education . 2000 *Teachers 'Organizational Commitment in Educational Organization*. [Http: //www.nationalforum.com/17 celep.Htm](http://www.nationalforum.com/17celep.htm)
- Armstrong, A.J.2000, *Curriculum Improvement a Guide to Problem Principle and Process.2<sup>nd</sup>* .NewYork
- Achua Christopher and Lussier Robert (2010) *Effective Leadership*, 4e, South Western Cengage Learning,
- Baron, RA & Byrne, D. 2000 *Social Psychology*. Boston: Allyn and Bacon
- Bernardin, John H, & Russel, Joyce E.A.2003, *Human Resources Management . Third Edition*, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Certo, SC. 1997. *Modern Management : Diversity, Quality, Ethics, and The Global Environment*. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice-Hall International, Inc.
- Chien - Chi Tseng (2010) *The Effects of Learning Organization Practises on Organizational Commitment and Effectiveness for Small and Medium - Sized Enterprises In Taiwan, A Faculty of the graduate school of the university of Mineshota*.
- Cherishington, David J, 2000, *The Management Of Human Resource*, Fourth Edition New York, Printice Hall.
- Coffey, RE, Cook, CW & Hunsaker, PL. 2000 *Management and Organizational Behavior*. Boston : Richard D. Irwin, Inc.
- Cut Zurnali, 2010' *Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation: Knowledge Worker- Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Depan "*.Bandung : Penerbit Unpad Press.

- Davis Keith, New Strom, Jhon W. 2002, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid I, Jakarta, Erlangga.
- Davis Keith, New Strom, Jhon W. 2002. *Organizational Behaviour, Human Behaviour at Work*. 11 th Edition, New York ,MC.Graw – Hill. Irwin.
- Dessler Gary. 2004, *Human Resources Management*, Eighth Edition, Inc. Upper Saddle River, New Jersey, By Prentice Hall.
- Dubrin,A.J. 2001. *Leadership: Research Findings, Practices, and Skills*.
- Dubrin,A.J. 2001 3. *The Style of Leadership*. New York, Mc.Graw Hill Book Company.
- Ferdinand, Augusty. 2002 *Structural Equation Modelling*, Dalam penelitian Manajemen Aplikasi Model-model rumit dalam penelitian untuk tesis Magister dan Desertasi Doktor; Semarang, Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Gaspersz, Vincent 2008. *Total Quality Management*. Cetakan Kelima, Jakarta. Penerbit PT.Gramedia Pustaka Utama,
- Gibson, James, L; John. M. Ivancevich dan J.H. Donnelly, 2004. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses*. terj. Djoerban Wahid. Jakarta : Erlangga.
- Gibson, J.L, Ivancevich, JM & Donnelly Jr, JH. 2006. *Organization Behavior, Structure, Process*. USA : Richard D.Irwin, Inc.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Greenberg, J& Baron , RA. 2000. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey. Prentice Hall, Inc.
- Handoko Hani T. 2000, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Yogyakarta, BPFE.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hadari Nawawi & M.Hartini Hadari. 2000 ,*Kepemimpinan yang efektif*, Yogyakarta, Gajah Mada University.
- Hadari Nawawi,2000, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Yogyakarta, Gajah Mada University.
- Hair,J.F.Black,B.J.Babin,R.F.Anderson & Thatam R.I . 2006 . *Multivariate Data Analysis*. 6 Th ed,Pearson International Edition.
- Hariandja, Marihot T.E 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta Grasindo.
- Hersey P & Blancard, KH & Johnson, DE. 2001 . *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice – Hall, Inc.



- Imam Ghozali .2001, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Imam Ghozali dan Fuad 2005, *Structural Equation Modeling: Konsep teori dan aplikasi dengan program Lisrel 8.54*, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Imam Ghozali and Fuad ( 2009 ), *Aplikasi Struktural Equation Modeling Teori.Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- J.Supranto. 2004, *Analisis Multivariat, Arti dan Interpretasi*. Jakarta : PT.RinekaCipta.
- Kerlinger. 2000, *Foundation of Behavioral Research*, Ed.New York : Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Kinicki,Angelo,et al. 2008, *Organizational Behaviour*, New York, McGraw-HillCompanies.
- Kisdarto Atmosoeprpto. 2000, *Produktivitas : Aktualisasi Budaya Perusahaan : Mewujudkan Organisasi yang Efektif dan Efisien Melalui SDM Berdaya*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Kreiner&Kinichi,2003, *Organizational Behavior,USA:Allyn And Bacon*, Needham Heights.
- Luthan,2006, Maslow, *Motivation Hirerarchy*. International Edition.New York:The MCGraw-Hill Companies.Inc.
- Luthan , F. 2008, *Organization Behaviour*,NewYork Mc.Graw-Hill Book Company.
- Mangkunegara Anwar Prabu A.A. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Carrel & Jackson, 2001, *Human Resource Management, Global Strategy For Managing A Diverse Workfoce*, Fifth Edition, New Jersey : Prentice Hall, International Editonal Editions.
- Mitchell T.R 2004 *People in Organization:In Introduction to Organization Bahavior*, Tokyo : MC.Graww Hill Book Comp.
- Mondy Wayne 2006. *Human Resource Management*, Penerjemah Diana Angelica Edisi 10,Jakarta ,Salemba Empat.
- Moeheriono 2012 *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama ( IKU ) Bisnis dan Publik*, Jakarta PT. Raja Grafindo Persada.
- Munandar, 2004, *Perilaku Organisasi*, Edisi kesatu, Jakarta: Prenhallindo.
- Nawawi, Usman, 2000, *Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Gunung Agung.
- Nasir Moh, 2003, *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Noe, Raymond, et al. 2003, *Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage*. New York, McGraw Hill Companies.
- Northouse, P.G. 2003. *Leadership: Theory and Practice*, Third Edition, New Delhi: Sage Publication, Inc.
- O'reilly. 2000. *Organizational Culture*, Third Edition, New York, Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Purba, Sukarman (2010) *Kinerja Pimpinanan Jurusan di Perguruan Tinggi*. Yogyakarta: laks Bang Pressindo.
- Riduwan, Kuncoro Achmad Engkos 2008, *Cara menggunakan dan memakai Analisis jalur ( Path Analysis )*, cetakan ke 2, Bandung, ALFABETA.
- Robbins S.P & A.J Timothy (2009), *Organizational Behavior*, 13 ed, New Jersey, USA, Pearson Education
- Robbins, S. 2008, *Perilaku Organisasi*, 2 edisi 12, Jakarta : Prentice Hall.
- 2007, *Manajemen*. Jilid 1 dan 2. Penerjemah Tim Gramedia. Jakarta. PT. Index Gramedia Grup
- 2003, *Organizational Behavior, 9TH Edition*, New Yersey, Prentice Hall, International, Inc.
- 2008, *Organizational Behavior Concepts, Controversies and Applications*, New Jersey: Prentice Hall International Editions.
- Santodo Singgih, 2006, *Menggunakan SPSS untuk Statistik Multivariat*, Jakarta Elex Media Komputindo
- Satta, Abraham, 2002. *A Typology of Commitment the role of commitment in software process Improvement*, Oulu University Library.
- Sedarmayanti. 2008, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja: Suatu Tjauan Dari Aspek Ergonomi atau Kaitan Antara Manusia dengan Lingkungan kerjanya*. Bandung : Mandar Maju.
- Sekaran, Uma 2003 *Research Methods For Business : Third Edition*, New York: Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Shcermerhorn, D, 1994, *The Motivation Individual And Organization Performance*, Virginia : Commonwealth Training Associates.
- Simanjuntak, Payman. 2005, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sofyan Yamin, Heri Kurniawan 2009, *Struktural Equation Modeling*, Jakarta, Penerbit Salemba Infotek.

- Sugiyono .2003, Metode Penelitian Bisnis. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono, 2001, Metode Penelitian Administrasi, Bandung : Alfabeta.
- Suprihanto.J.Harsiwi.Agus.T.H.A dan Prakoso Hadi (2002) *Perilaku Organisasional*.Cetakan pertama ISBN 979-8146-73-5 Yogyakarta,Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yogyakarta.
- Suliyanto 2006. *Metode Riset Bisnis*. Yogyakarta , ANDI
- Su-Yung Fu. 2000. *The Relantionship among Transformational Leadership.Organizational Commitment and Citizenship Behavior: The Case of Expatriates*. Master's Tesis URN:etd-0201101-153856 Email: M8645413@student.nsysu.edu.tw
- Tampubolon, Daulat Purnama. 2001, Perguruan Tinggi Bermutu:Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad 21, Jakarta, Pt.Gramedia Pustaka Utama.
- Tilaar,H.A.R 2000, Paradigma Baru Pendidikan Nasional,Jakarta:Rineke Cipta
- Tilaar,H.A.R 2002,Membenahi Pendidikan Nasional Jakarta:Rineke Cipta
- Tschannen-Moran,M 2003. *Fostering Organizational Leadership and Trust. Journal of Educational Administration* Chapter 6.pp. 1-36.
- Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen.
- Undang-Undang No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2009, Tentang Badan Hukum Pendidikan.
- Veithzal Rivai,Dedy Mulyadi 2009,*Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Cetakan ketiga,Jakarta:Rajawali Pers.
- Vikram Sethivikram. *The Multidimensional Nature of Organizational Commitment Among Information Personnel*.  
(<http://hsb.Baylor.edu/ramsoner/ais.ac.96/papers/sethi.htm>)
- Williams, C. 2000, *Management*. Cincinnati, Ohio : South-Western College Publishing.
- Wirawan. 2002, *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan*, Buku Satu. Jakarta :Yayasan Bangun Indonesia & Uhamka Press.
- 2003. *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan, Pengantar Untuk Praktek dan Penelitian*. Jakarta : Yayasan Bangun Indonesia & Uhamka Press.
- 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia,Teori,Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta,Salemba Empat.

----- 2007, *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta, Penerbit Salemba Empat.

Yukl, Gary. 2007, *Leadership in Organization*, New Jersey : Prentice Hall, Inc.,

----- 2001, *Alih Bahasa : Budi Suprianto, Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Jakarta: Prenhallindo.

Zhu,W., Chew., & Spangler,W.D . 2005 , CEO transformastional leadership and organizational outcomes: The mediation role of human-capital enchancing human resource management. *The Leadership Quarterly*.16

Zakai Popper,M. 1994 Transactional, Charismatic, and transformational leadership: Conditions conducive to their predominance. *Leadership and Organizational Development journal* , 15, 3- 7.

### Sumber lain:

Allen, T. D, Eby, L.T, Potect, M.L., Lentz, E., & Lima, L (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*,80, 127 – 136.

Benkhoff, Birgit. 1997 *Disentangling Organizational Commitment: The dangers of the OCQ for research and policy*. Personnel Review vol.26 No.1/2, pp.114-131; MCB University Press.

Benneth, H. 1999 *Employee Commitment in retail banking: identifying and exploiting hidden dangers*. UK: International Journal of Bank Marketing, Vol 17 No.3.124/11 pages)

Boziones, N. and L. Wang ( 2006 ) “ *The Relationship Of Mentoring and Network Resources with Career Success In The Chinese Organizational Environment* ” International Journal of Human Resources Management Vol 17. ( No.9) : 1531-1546.

Brown dan Keeping, (2005) *European Journal of HRM Vol. 29.No.2*

Chen Lien Tung, Cheng Wu Chen and Chen – Yuan Chen (2010), *Are educational background and gender moderator variables leadership, satisfaction and organizational commitment*, *African Journal of Business Management Vol. 4(2)*, pp.248-261, February, 2010.

Chen,L.Y. 2004 “ *Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle sized firm of Taiwan*” Journal of American Academy of Business vol 5 pp. 432-438.

Chow,Irene Hau-Siu 1994, The International Journal of Career Management Vol.6.No.4

- Celik,C. 2007 “ *Relationship of Organizational Commitment and Job Satisfaction: A field study Of Tax Office Employees*” Journal Of Commitment Vol. 10 ( No. 5 ):608-625.
- Debora 2006 Pemberdayaan Kerja dan Psikologis terhadap Kepercayaan Organisasional dan Kepuasan Kerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan.Vol 8.No. 2, 61-71 September
- Emiliani, ML. 2008. *Standardized Work for executive leadership*, journal: Leadership & Organization Development Journal. Volume:29, Number:1,pp:24-46
- Endah Mujiasih, Sutrisno Hadi 2003 Persepsi mengenai Kepemimpinan Transformasional dan kepemimpinan transaksional dan pengaruhnya terhadap upaya Ekstra Effort Peng. DINKES Jurnal Bisnis dan Ekonomi September 2003.
- Friedman. R.A.,S.T.Tidd,et al. ( 2000) “ *What Goes Around Comes Around:The Impact Of Personal Conflict Style On Work Conflict and Stress* : International Journal of Counflict Management Vol.11,No.1:32-55
- Hunter,L.and S.Thatcher 2007.” *Feeling The Heat:Effect Of Stress, Commitment,and Job Experience On Job Performance.*” Journal of Academy Management Vol.50(No.4):953-968
- Howell,J.M., & Hall-Merenda,KE 1999. The ties that bind:The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance.Journal of Applied Psychology, 84, 395-401.
- Iverson, RD. 1996, *Employee Acceptance of Organizational Change : The role of Organizational commitment*. UK : The International Journal of The Human Resours Management.
- Kelloway.E.K, Barling,J.,Kelley,E.,Comtois,J., and Gatién,B. ( 2003 ) “ *Remote Transformational Leadership*” Leadership dan Organization Development Journal vol. 24 pp 163-171.
- Keller ,W.A.and I.N.Killough 2009.” *The Effects of Satisfaction with a Client's Management During a Prior Audit Engagement, Trust,and Moral Reasoning on Auditor's'Perceived Risk of Management Fraud.*” Journal of Business Ethic Vol.85: 109-136
- Marselius,Rita Andrika . 2004 Hubungan antara Persepsi Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan Jurnal Psyche Vol 1.No.1 Desember PP 35-48
- Mc Afee.1993.*Performance Management A Strategy For Improving Employee Performance and Productivity*, Journal of Managerial Psychology, vol.8 No.5. 1993.pp.24-32 C MCB University Press.ISBN 0268-3946.

- Meyer,JP,dan Powell,D.M 2004, side bet theory and the three-component model of organizational commitment,Journal of vocational Behavior,Departemen of Psychology, Universiti of Ontario. Vol. 65.pp 157-177.
- Pawar,BS.,& Easman,K.K. 1997 The nature and implication of contextual influences on transactional leadership: A conceptual examination Academy of Management, Review 22,80-109
- Padsakoff,P,M.,MacKenzie,S.B., Moorman,R:H., end Fetter,R., 1990 Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Follower's Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors, Leader Quarterly,Vol.1 no.2:107-142.
- Salancik,Gijs.1995, *Participation and Empowerment: An International Journal*.Vo.13,No.4
- S.Pantja Djati, M Khusaini ( 2003 ) Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi,Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan vol.5, No.1, 25-41
- Thamrin Eddy 2010, Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Ilmu Kepolisian ( PTIK ) Disertasi Jakarta:Universitas Negeri Jakarta.
- Thomas Stefanus Kaihattu,Wahyu Astjarjo Rini 2007 ,Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan,Vol,98, No.1,49-61
- Thoyib,Armanu, 2005, *Hubngan Kepemimpinanan, Budaya, Strategi dan Kinerja,Pendekatan Konsep*,Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.Malang.
- VaL Singh & Vinnicombe, Susan. 2000, *What does "commitment" really mean ? Views of UK and Swedish engineering managers*. Personnel Review Vol.29 No.2, pp.228-258, MCB University Press.
- Yousef, Darwish.A .2000, *Organizational Commitment A mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country*. *Journal of Managerial Psychology*.Vol.71.No.2.pp.210-231.

## Disertasi

Alex Zami ,2008, Pengaruh Budaya Kerja dan Komitmen Dosen terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada kinerja Dosen Tetap, Disertasi. Jakarta : Program Pasca Sarjana Universitas Persada Indonesia Y.A.I.

Iamuhajar.2006. Pengaruh Motivasi Kerja, komunikasi Antar Pribadi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja: Studi Empiris pada para Penjabat Struktural dan Dosen Tetap di Beberapa Perguruan Tinggi Swasta di Jakarta. Disertasi Program Pasca Sarjana Universitas Persada Indonesia Y.A.I.

Manulang,Gibson 2004, Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta: Studi Korelasi antara Kualitas Komunikasi,MotivasiKerja, dan Gaya Kepemimpinan atasan dengan Kinerja Dosen, Disertasi,Jakarta:Universitas Negeri Jakarta.

Natsir, Syahrir 2004, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan Perbankan di Sulawesi Tengah, Disertasi, Surabaya, Universitas Airlangga.

**BIODATA PENELITIAN**

Nama : Marhalinda  
 Tempat dan Tanggal Lahir : Padang, 25 Maret 1961  
 Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan  
 Status Perkawinan :  Kawin  Belum Kawin  Duda/Janda  
 Agama : Islam  
 Alamat : Perm. Depok Jaya Agung, Jl. Apel VI Blok C9/8 . Depok  
 Ayah : Ali Amran BA (Alm.)  
 Ibu : Hasnah Abbas  
 Suami : Ir. Rinaldi  
 Alamat e-mail : [linda\\_aayai@yahoo.co.id](mailto:linda_aayai@yahoo.co.id)

**RIWAYAT PENDIDIKAN PERGURUAN TINGGI**


Tahun Lulus	Program pendidikan (diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor)	Perguruan Tinggi	Jurusan/ Bidang Studi
1996	D-III	Akademi Akuntansi YAI	Akuntansi
1997	S1	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YAI	Akuntansi
2001	S2	Univ. Persada Indonesia YAI	Manajemen
2007	S3	Pasca Sarjana Program Doktor Ilmu Manajemen UPI YAI	Manajemen Sumber Daya Manusia

**RIWAYAT PEKERJAAN**

Ka. Tata Usaha	Fak. Ekonomi UPI YAI	1994 s/d 2003
Ka. Prodi Manajemen D-III	Fak. Ekonomi UPI YAI	2001 s/d 2003
Ka. Prodi Manajemen S-I	Fak. Ekonomi UPI YAI	2003 s/d 2004
Pelaksana Harian Direktur	AA YAI	2004 s/d 2010
Wakil Direktur II	AA YAI	2006 s/d 2007
Wakil Direktur III	AA YAI	2007 s/d 2008
Kepala Unit Penjaminan Mutu	AA YAI	2009 s/d 2014
Wakil Direktur I	AA YAI	2009 s/d 2010
Direktur	AA YAI	Periode 2010 s/d 2014

Demikian Riwayat Hidup ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 25 Maret 2014

  
 ( Marhalinda )