1406194

PENGARUH KEKUASAAN PEMIMPIN, PEMBERDAYAAN, MOTIVASI, TERHADAP KOMITMEN DAN KEPUASAN KERJA DOSEN

(Studi Persepsi Dosen DPK PTS di Jember, Malang, Kediri dan Madiun)

1406194

DISERTASI

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor

PERPUSTAKAAN PUSAT
UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG
DES
658.409 2
SET
p
2005
k.1

MARGONO SETIAWAN
NIM. 0130200010

PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
KEKHUSUSAN MANAJEMEN

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2005

MILIK
PERPUSTAKAAN
Universitas Brawijaya

Repository Universitas Brawijaya

DISERTASI

0500829

PENGARUH KEKUASAAN PEMIMPIN, PEMBERDAYAAN, MOTIVASI, TERHADAP KOMITMEN DAN KEPUASAN KERJA DOSEN

(Studi Persepsi Dosen DPK PTS di Jember, Malang, Kediri dan Madiun)

Oleh :

MARGONO SETIAWAN

Dipertahankan di depan penguji
Pada Tanggal : **22 Juni 2005**
Dan dinyatakan memenuhi syarat

Komisi Penasehat,

Prof. Dr. Bambang Swasto, ME.
Promotor

Prof. Dr. M. Syafiie Idrus, M.Ec.
Ko - Promotor 1

Armanu Thoyib, SE., M.Sc.,Ph.D.
Ko - Promotor 2

Dr. Munawar Ismail, SE.,DEA.
Ko - Promotor 3

Malang, 29 MAY 2006
Universitas Brawijaya
Program Pascasarjana
Direktur,

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL UNIVERSITAS BRAWIJAYA PASCASARJANA

Prof. Dr. H. Djanggan Sargowo, dr, SpPD.,SpJP (K)
NIP. 130 531 873

REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

IDENTITAS TIM PENGUJI DISERTASI

JUDUL DISERTASI : Pengaruh Kekuasaan Pemimpin, Pemberdayaan, Motivasi, Terhadap Komitmen dan Kepuasan Kerja Dosen (Studi Persepsi Dosen DPK PTS di Jember, Malang, Kediri dan Madiun)

Nama Mahasiswa : **MARGONO SETIAWAN**
NIM : 0130200010
Program Studi : S3 Ilmu Ekonomi
Kekhususan : Manajemen

TIM PROMOTOR :
Promotor : Prof. Dr. Bambang Swasto, ME.
Ko-Promotor : Prof. Dr. H.M. Syafiie Idrus, S.E., M.Ec.
Ko-Promotor : Armanu Thoyib, SE., M.Sc., Ph.D.
Ko-Promotor : Dr. Munawar Ismail, S.E., DEA

TIM PENGUJI :
Penguji 1 : Prof. Dr. Moeljadi P., S.E., S.U.
Penguji 2 : Dr. Sholimun, M.S.
Penguji Luar : Prof.Drs. KH. Ahmad Sonhadji, M.A., Ph.D

Tanggal Ujian : 22 Juni 2005
SK Penguji : 003/SK.PPSUB/2005

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

PERNYATAAN
ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah DISERTASI ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia DISERTASI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Malang, 22 Juni 2005

Nama: **Margono Setiawan**
NIM : 0130200010
PS : S-3 Ilmu Ekonomi
PPSUB

Repository Universitas Brawijaya
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
REPOSITORY.UB.AC.ID

RIWAYAT HIDUP PENULIS

Margono Setiawan, Mojokerto, 24 Oktober 1952 anak dari ayah H. Ridlwan Supriyo dan Ibu Sriatun, SD sampai tamat SMEA di Mojokerto Jawa Timur, lulus SMEA tahun 1972, studi lanjut di Universitas Brawijaya Malang lulus Sarjana Muda tahun 1976 dan lulus Sarjana (S1) Jurusan Ekonomi Perusahaan tahun 1980. Pada tahun 1983 mengambil program Akta Mengajar V, lulus tahun 1984, dan pada bulan September tahun 1984 melanjutkan studi di Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian lulus tahun 1987. Pengalaman kerja: sebagai dosen negeri pada Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya mulai tahun 1980 sampai sekarang. Pernah menjadi Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya (1996-1999).

Malang, 15 Juni 2005

Penulis

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

Bapak Prof. Dr. Bambang Swasto, ME selaku Promotor yang telah memberikan banyak bimbingan, masukan, kritik, saran dan motivasi sampai dapat menyelesaikan Disertasi ini.

Bapak Prof. Dr. H.M. Syafiie Idrus, SE, M. Ec selaku Ko-Promotor yang telah memberikan banyak bimbingan dan masukan berkenaan dengan model konseptual serta konsistensi penulisan Disertasi.

Bapak Armanu Thoyib, S.E., M.Sc., Ph.D., selaku Ko-Promotor yang telah memberikan banyak bimbingan dan masukan berkenaan dengan tata tulis dan konsistensi isi.

Bapak Dr. Munawar Ismail, S.E. selaku Ko-Promotor yang telah memberikan banyak bimbingan dan masukan berkenaan dengan metodologi penelitian.

Bapak Prof. Dr. Moeljadi, S.E., S.U., selaku tim penguji yang telah memberikan banyak bimbingan, masukan dan saran terlebih berkenaan dengan kejelasan makna setiap istilah dan konsistensi isi.

Bapak Dr. Solimun, M.S., selaku tim penguji yang telah memberikan banyak bimbingan, masukan dan saran terlebih berkenaan dengan permodelan, analisis statistik dan tata tulis.

Bapak Prof. Drs. KH. Ahmad Sonhadji, M.A., Ph.D, selaku tim penguji yang memberikan banyak masukan dalam memperdalam materi Disertasi.

Bapak Direktur dan Bapak-Bapak Asisten Direktur serta Bapak Ketua Program Studi Ilmu-Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan dukungan dan fasilitas demi kelancaran studi.

Pimpinan beserta Staf Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya yang telah memberikan dukungan baik secara moril maupun materiil serta berbagai fasilitas demi kelancaran studi ini.

Ayahanda dan Ibunda serta Saudara kandung maupun saudara ipar dan keponakan (Didit dan Dodot) yang selalu memberikan dorongan agar penulis terus maju dan tabah dalam mengahadapi berbagai cobaan.

Istri (Dra. Hj. G. Astuti, MM) dan ketiga anak tercinta: Faisal Abdillah, Faradilla M, Falla Ilhami S yang telah banyak memberi dukungan, perhatian dan pengorbanan demi kelancaran studi ini.

Rekan-rekan angkatan 2001, Dr. Unti Ludigdo, Mintarti Rahayu, S.E., M.S., Drs. Nazarudin Malik, M.S., serta rekan-rekan dosen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya (Prof. Dr. M. Hari Susanto, SE. SU., Drs. Ananto Basuki, M.M., Dr. Gozali Maski, M.S., Dr. Chandra Fajri, S.E.) dan semua pihak yang tidak dapat ditulis satu-persatu yang telah banyak memberikan dorongan dalam menyelesaikan studi ini.

Semoga semua pihak yang telah memberikan dukungan, motivasi, pengorbanan dan fasilitas seperti tersebut di atas mendapat imbalan yang berlebih dari Allah SWT.

Malang, 15 Juni 2005

Penulis,

Margono Setiawan

RINGKASAN

MARGONO SETIAWAN, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, 22 Juni 2005. Pengaruh Kekuasaan Pemimpin, Pemberdayaan, Motivasi, Terhadap Komitmen dan Kepuasan Kerja Dosen (Studi Persepsi Dosen DPK PTS di Jember, Malang, Kediri dan Madiun). Promotor: Bambang Swasto, Ko-Promotor: M. Syafiie Idrus; Armanu Thoyib; Munawar Ismail.

Penelitian ini didasarkan pada kenyataan bahwa dalam masyarakat modern pendidikan tinggi akan semakin otonom dalam arti mempunyai program pendidikan yang fleksibel sesuai dengan tingkat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Untuk itu peranan pimpinan dalam perguruan tinggi swasta harus dilandasi jiwa profesional dalam pengelolaannya. Artinya bahwa bagaimana upaya seorang pemimpin dalam suatu lembaga organisasi mampu ke arah proses dalam memberi pengarahan terhadap usaha kolektif maupun individu yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan dalam mencapai sasaran.

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk menguji paradigma hubungan interpendensi antara kekuasaan pemimpin, pemberdayaan, motivasi, komitmen dan kepuasan kerja, serta dimaksudkan untuk memberikan sumbang pemikiran kepada pemimpin dalam kaitannya dengan pemberdayaan, motivasi, komitmen, dan akhirnya kepuasan kerja akan terwujud.

Jenis penelitian ini termasuk penelitian eksplanatoris, yaitu penelitian yang bermaksud menjelaskan keterkaitan hubungan antara variabel yang satu dengan variabel yang lainnya. Jenis data yang dibutuhkan adalah baik data primer maupun data sekunder di mana yang menjadi responden dalam penelitian ini adlah para dosen yang diperbantukan (DPK) dari Kopertis ke PTS di beberapa kota di Jawa Timur yang berjumlah 131 responden. Teknik dalam penelitian jumlah sampel diambil dengan ketentuan 20% dari jumlah populasi memakai teknik proportional sampling. Sehingga setiap kota yang dipilih (Jember, Malang, Kediri, Madiun) akan dapat diketahui jumlah masing-masing sampelnya. Untuk menguji pengaruh dari masing-masing variabel digunakan teknik analisi data dengan model SEM (*Structural Equation Modelling*). Sebelum analisis untuk melihat kausalitas antar variabel yang di hipotesiskan terlebih dahulu dilakukan uji reliabilitas, uji validitas dan analisis faktor konfirmatori. Hasil uji tersebut telah memberikan hasil memenuhi kriteria yang dipersyaratkan.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan 4 temuan, yaitu (1) pengaruh kekuasaan pemimpin terhadap motivasi yang tidak signifikan; (2) pengaruh kekuasaan pemimpin terhadap komitmen yang tidak signifikan; (3) pengaruh kekuasaan pemimpin terhadap kepuasan kerja melalui motivasi yang tidak signifikan; (4) pengaruh kekuasaan pemimpin terhadap kepuasan kerja melalui komitmen yang tidak signifikan. Keempat hasil temuan penelitian ini, menghasilkan belum dapat diterima seperti hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian lainnya hipotesis yang diajukan menunjukkan hasil bahwa hipotesis dapat diterima.

Penelitian ini menyarankan bahwa dapat dikembangkan untuk penelitian yang lebih mendalam dengan penambahan variabel penelitian, dengan responden yang berbeda, untuk mencari jawaban mengapa kekuasaan yang dimiliki pemimpin tidak signifikan pengaruhnya terhadap motivasi maupun komitmen.

Kata Kunci: Kekuasaan pemimpin, pemberdayaan, komitmen, motivasi, kepuasan kerja.

Repository Universitas Brawijaya

SUMMARY

MARGONO SETIAWAN, Postgraduate Program of Brawijaya University, June 22nd, 2005. The influence of leader power, empowerment, motivation toward commitment and work satisfaction (Perception Study of Lecturers' Kopertis at the Jember, Malang, Kediri and Madiun). Supervisor: Bambang Swasto, Co-Supervisor: M. Syafiie Idrus; Armanu Thoyib; Munawar Ismail.

This research based on the fact that higher education in modern society will be more autonomous. The implication will become education program more flexible along with development of knowledge and technology. From the point of view, the role of leader of private higher education institution (private universities or college) should be based on professional spirit in managing the institution. It means a leader had capable to empower, motivate and give significance influence on collective or individual effort which cause willingness of organization members to achieve institution objective.

In general, the aims of this study is to test interdependent correlation paradigm among leader power, empowerment, motivation, commitment and work satisfaction and be intended to contribute to leaders of private higher education institution in managing organization members in terms of empowerment, motivation, commitment, so that the work satisfaction can be brought into reality.

The kind of this research is explanatory, namely research which explains correlation interrelatedness among variables. Data used in this research are primary and secondary data which the respondents is the lecturers of private higher education institution where they are lecturers of Kopertis (the institution of coordination of private higher education institution). The total of them is 131 persons and they work in Malang, Jember, Kediri and Madiun. To obtain the total sample uses proportional sampling technique in the manner of the total population is 20%. So that every city that chosen will be known the total of its sample. To examine the influence of each variable is used data analysis technique with SEM (Structural Equation Modelling). Before doing the test will be performed the test of reliability, validity and confirmatory factor analysis to see causality among variables in connection with the hypothesis. The result of the test has fulfilled required criteria.

The finding of this research shows that (1) the influences of leader power toward motivation is not significant, (2) the influences of leader power toward commitment is not significant, (3) the influences of leader power toward work satisfaction through motivation is not significant, (4) the influences of leader power toward work satisfaction through commitment is not significant. This finding is not be proven in connection with the arranging all hypothesis.

The information of this research suggests that to obtain the answer of why leader power is not significance its influence toward motivation and commitment is to need to develop observed variables with using other respondent.

Keywords: leader power, empowerment, commitment, motivation, work satisfaction.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas segala limpahan rahmatNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Disertasi yang berjudul: Pengaruh Kekuasaan Pemimpin, Pemberdayaan, Motivasi, Terhadap Komitmen dan Kepuasan Kerja Dosen (Studi Persepsi Dosen DPK PTS di Jember, Malang, Kediri dan Madiun). Di dalam tulisan ini disajikan pokok-pokok bahasan yang meliputi pendahuluan, kajian pustaka, kerangka konseptual dan hipotesis, metode penelitian, hasil penelitian dan diakhiri dengan kesimpulan dan saran.

Disadari bahwa dengan segala kekurangan dan keterbatasan penulis, maka walaupun telah diusahakan semaksimal mungkin, tetapi dirasakan masih banyak kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang bersifat membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 15 Juni 2005

Penulis,

Margono Setiawan

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

DAFTAR ISI

Halaman

RINGKASAN i
SUMMARY ii
KATA PENGANTAR iii
DAFTAR ISI iv
DAFTAR TABEL vi
DAFTAR GAMBAR vii
DAFTAR LAMPIRAN viii

BAB I. PENDAHULUAN
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Perumusan Masalah 9
1.3. Tujuan Penelitian 10
1.4. Manfaat Penelitian 12

BAB II TINJAUAN PUSTAKA
2.1. Tinjauan Teoritis 13
2.1.1. Perilaku Kepemimpinan 13
2.1.2. Penggunaan Kekuasaan 19
2.1.2.1. Pengertian Kekuasaan 19
2.1.2.2. Sumber-sumber Kekuasaan 20
2.1.2.3. Pedoman Bagi Penggunaan Kekuasaan 23
2.1.3. Motivasi 25
2.1.3.1. Teori-teori Motivasi 27
2.1.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi . 31
2.1.4. Pemberdayaan 41
2.1.4.1. Kondisi Dasar bagi Penerapan Pemberdayaan 45
2.1.5. Komitmen Organisasional 47
2.1.6. Kepuasan Kerja 49
2.1.6.1. Dimensi Kepuasan Kerja 51
2.1.6.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja 53
2.2. Tinjauan Empiris 55

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN
3.1. Kerangka Konseptual 74
3.2 Hipotesis 76

BAB IV METODE PENELITIAN
4.1. Jenis Penelitian 78
4.2. Lokasi Penelitian 78
4.3. Instrumen Penelitian 79
4.4. Teknik Pengumpulan Data 79
4.5. Variabel dan Hubungan Antar Variabel 80
4.6. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran 85
4.7. Populasi, Teknik Sampling dan Sampel 87
4.8. Validitas dan Reliabilitas 90
4.9. Teknik Analisis 90

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian 100
5.2. Karakteristik Responden 101
5.3. Analisis Data 107
5.3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian 107
5.3.2. Evaluasi terhadap Asumsi-asumsi *Structural Equation Model* (SEM) 108
5.3.2.1. Evaluasi terhadap Ukuran Sampel 108
5.3.2.2. Evaluasi terhadap Normalitas 108
5.3.2.3. Evaluasi terhadap *Outliers* 110
5.3.2.4. Evaluasi terhadap Unidimensionalitas 112
5.4. Temuan Teoritik 147

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan 149
6.2. Saran 152
6.3. Saran Teoritis 153

DAFTAR PUSTAKA 155

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2.1. Dimensi Perilaku Tugas 18
Tabel 2.2. Dimensi Perilaku Hubungan 18
Tabel 2.3. Mapping Hasil Penelitian Terdahulu 67
Tabel 4.1. Pembagian Sampel 89
Tabel 4.2. Sebaran Sampel Dosen DPK Menurut Lembaga 89
Tabel 4.3. Pengujian Goodness of Fit Model Overall 98
Tabel 5.1. Bentuk dan Jumlah PTS di Jawa Timur Tahun 2002 100
Tabel 5.2. Bentuk dan Jumlah PTS Berdasar Kota di Jawa Timur, 2002 102
Tabel 5.3. Dosen Pegawai Negeri Sipil (DPK) di Jawa Timur 103
Tabel 5.4. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 104
Tabel 5.5. Responden Berdasarkan Usia 105
Tabel 5.6. Responden Berdasarkan Masa Kerja 106
Tabel 5.7. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan 106
Tabel 5.8. Nilai Z-Score dari Indikator-indikator Penelitian 110
Tabel 5.9. Observasi Jarak Terjauh dari Centroid (Jarak Mahalanobis) 112
Tabel 5.10. Hasil Pemeriksaan Unidimensionalitas Konstruk Kekuasaan 115
Tabel 5.11. Hasil Pemeriksaan Unidimensionalitas Konstruk Pemberdayaan 117
Tabel 5.12. Hasil Pemeriksaan Unidimensionalitas Konstruk Motivasi 119
Tabel 5.13. Hasil Pemeriksaan Validitas dan Reabilitas Konstruk Komitmen 121
Tabel 5.14. Hasil Pemeriksaan Unidimensionalitas Konstruk Kepuasan 123
Tabel 5.15. Evaluasi Kriteria Indeks-indeks Kesesuaian Model 124
Tabel 5.16. Hasil Uji Hipotesis Pertama (H1) 126
Tabel 5.17. Hasil Uji Hipotesis Kedua (H2) 127
Tabel 5.18. Hasil Uji Hipotesis Ketiga (H3) 129
Tabel 5.19. Hasil Uji Hipotesis Keempat (H4) 130
Tabel 5.20. Hasil Uji Hipotesis Kelima (H5) 132
Tabel 5.21. Hasil Uji Hipotesis Keenam (H6) 133
Tabel 5.22. Hasil Uji Hipotesis Ketujuh (H7) 135
Tabel 5.23. Hasil Uji Hipotesis Kedelapan (H8) 136
Tabel 5.24. Hasil Uji Hipotesis Kesembilan (H9) 138
Tabel 5.25. Hasil Uji Hipotesis Kesepuluh (H10) 140
Tabel 5.26. Hasil Uji Hipotesis Kesebelas (H11) 141
Tabel 5.27. Hasil Uji Hipotesis Keduabelas (H12) 142
Tabel 5.28. Hasil Uji Hipotesis Ketigabelas (H13) 143
Tabel 5.29. Hasil Uji Hipotesis Keempatbelas (H14) 144
Tabel 5.30. Hasil Uji Hipotesis Kelimabelas (H15) 145

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1. Kuadran Perilaku Pemimpin 17
Gambar 2.2. Model Motivasi Porter and Lawler 40
Gambar 2.3. Three Levels of Employee Empowerment 43
Gambar 3.1. Model Kerangka Konseptual Pemikiran Kerangka Kerja ini Menggunakan Hubungan Antar Variabel-variabel Penelitian 75
Gambar 4.1. Model Kerangka Konseptual Pemikiran Kerangka Kerja ini Menggunakan Hubungan Antar Variabel-variabel Penelitian 93
Gambar 5.1. Hasil Uji Distribusi Multinormal 110
Gambar 5.2. Model Pengukuran Konstruk Kekuasaan 114
Gambar 5.3. Model Pengukuran Konstruk Pemberdayaan 116
Gambar 5.4. Model Pengukuran Konstruk Motivasi 118
Gambar 5.5. Model Pengukuran Konstruk Komitmen 120
Gambar 5.6. Model Pengukuran Konstruk Kepuasan 122
Gambar 5.7. Estimasi Koefisien Regresi 125
Gambar 5.8. Pengaruh Kekuasaan terhadap Kepuasan Melalui Motivasi 142
Gambar 5.9. Pengaruh Kekuasaan terhadap Kepuasan Melalui Komitmen Organisasi 143
Gambar 5.10. Pengaruh Kekuasaan terhadap Kepuasan Melalui Pemberdayaan 144
Gambar 5.11. Pengaruh Kekuasaan terhadap Kepuasan Melalui Pemberdayaan dan Komitmen Organisasi 145
Gambar 5.12. Pengaruh Kekuasaan terhadap Kepuasan Melalui Pemberdayaan dan Motivasi Kerja 146
Gambar 5.13. Matrik Hasil dan Temuan Penelitian 147

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Pertanyaan
Lampiran 2. Pengujian Validitas Instrumen Penelitian dengan Uji Interkorelasi dan Pengujian Reliabilitas Instrumen Penelitian dengan Alpha Cronbach
Lampiran 3. Hasil Analisis SEM

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumberdaya manusia diyakini oleh banyak kalangan sebagai aset terpenting perusahaan karena keberhasilan perusahaan tergantung pada bagaimana perusahaan mengelola karyawannya. Peranan sumberdaya manusia dewasa ini mengalami perubahan yang sangat signifikan disebabkan terjadi perubahan lingkungan yang semakin kompleks. Globalisasi, perkembangan teknologi informasi, demokrasi, pendidikan, kebebasan media massa merupakan bagian pendorong kompleksitas lingkungan. Sehingga menuntut organisasi untuk selalu memikirkan cara bagaimana harus mampu beradaptasi dan bahkan mengatasi perubahan lingkungan tersebut supaya mampu melangsungkan kehidupannya. Untuk mengatasi perubahan lingkungan tersebut, harus memiliki dukungan (*supported*) sumberdaya manusia yang *commited* dan kompeten serta menganut nilai inovatif, professional, terbuka dan fleksibel. Hadad Nawawi (1994:31) berpendapat bahwa menghadapi abad XXI, sumberdaya manusia harus berkualifikasi tenaga kerja yang kompetitif dan berkualitas. Tuntutan sumberdaya yang kompetitif dan berkualitas mengharuskan setiap pekerja mempunyai motivasi positif yang tinggi, sehingga mereka bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat dan berdedikasi bagi organisasi dimana mereka bekerja.

Tantangan yang dihadapi organisasi dewasa ini tidak hanya terbatas pada organisasi bisnis, tetapi juga organisasi yang bersifat nirlaba. Meskipun pada kenyataannya organisasi bisnis menghadapi tantangan yang lebih berat jika

dibandingkan dengan organisasi yang bersifat nirlaba. Para pemimpin lembaga publik dari semua jenis dan organisasi nirlaba juga menghadapi banyak tantangan sulit dewasa ini berkenaan dengan tuntutan masyarakat sebagai basis yang harus mereka layani. Masyarakat tidak lagi diam dan menerima produk-produk yang dihasilkan organisasi nirlaba. Mereka menuntut organisasi nirlaba mampu menghasilkan produk yang lebih baik yang lebih dapat dirasakan manfaatnya.

Siagian (1995), mengatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang melekat pada diri orang-orang yang menduduki posisi sebagai pemimpin di dalam organisasi. Thoha (2001:1) menyatakan bahwa suatu organisasi akan behrasil atau bahkan gagal, sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Day and Lord (*dalam* Robbin, 2003) menyatakan bahwa tidak diragukan kesuksesan suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan.

Seorang pemimpin yang sukses adalah orang yang mampu mengantisipasi perubahan, dan sekuat tenaga memanfaatkan kesempatan, memotivasi untuk mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi, mengkoreksi kinerja yang buruk dan mendorong organisasi ke arah sasarannya. Konsep mengenai efektivitas dari seorang pemimpin kebanyakan oleh peneliti dievaluasi dalam kaitannya dengan konsekuensi-konsekuensi dari tindakan-tindakan pemimpin tersebut bagi para pengikut dan para *stakeholder* organisasi lainnya. Gary Yulk (1994), menyatakan bahwa ukuran yang biasanya digunakan mengenai efektifitas pemimpin adalah sejauh mana organisasi dari pemimpin tersebut melaksanakan tugasnya secara berhasil dan mencapai tujuannya. Dari berbagai perspektif tersebut dapat dipahami bahwa pemimpin memiliki tugas dan tanggung jawab yang sangat menentukan terhadap keberhasilan dalam mencapai sasarannya.

Sebagaimana telah dijelaskan di muka bahwa tantangan yang dihadapi organisasi dewasa ini tidak hanya dialami oleh organisasi bisnis atau perusahaan, tetapi dampaknya juga dirasakan oleh organisasi-organisasi yang bersifat nirlaba. Perguruan Tinggi Swasta (PTS) merupakan salah satu dari sekian banyak organisasi nirlaba yang memiliki peran turut mencerdaskan kehidupan bangsa. Hal ini sebagaimana yang dimuat di dalam Peraturan Pemerintah bahwa penyelenggaraan pendidikan tinggi dilakukan oleh satuan pendidikan yang disebut perguruan tersebut. Di dalam sub sistem pendidikan tinggi, perguruan tinggi dapat diselenggarakan baik oleh pemerintah maupun masyarakat swasta yang dikenal dengan nama Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Pemerintah Indonesia semenjak awal ketika Republik baru didirikan sudah memiliki perhatian terhadap arti penting suatu pendidikan bagi bangsa Indonesia. Hal ini dapat dilihat pada wawasan almamater sebagai pedoman perguruan tinggi dalam menjalankan fungsinya yaitu:

1. Perguruan tinggi harus benar-benar sebagai lembaga ilmiah, dan kampus harus benar-benar merupakan masyarakat ilmiah.
2. Perguruan tinggi sebagai almamater (ibu asuh) merupakan satu kesatuan yang bulat dan mandiri di bawah pimpinan rektor atau dekan sebagai pimpinan.
3. Keempat unsur sivitas akademika, yakni pengajar, karyawan administrasi, mahasiswa serta alumni harus manunggal dengan almamater, melalui almamater mengabdi pada rakyat, bangsa dan negara dengan jalan melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi.
4. Keempat unsur sivitas akademika dalam upaya penegakan perguruan tinggi sebagai lembaga ilmiah dan kampus sebagai masyarakat ilmiah melaksanakan Tri Karya yaitu: institusionalisasi, profesionalisasi, dan transpolitisasi.

5. Tata krama pergaulan di dalam lingkungan perguruan tinggi dan kampus di dasarkan atas azas kekeluargaan sreta menjunjung tinggi keselarasan dan keseimbangan sesuai dengan pandangan hidup Pancasila.

Wawasan almamater tersebut memberikan penjelasan bahwa hakekat dari suatu pendidikan tinggi adalah menciptakan masyarakat ilmiah yang sesuai dengan pandangan hidup bangsa sebagaimana yang termaktub di dalam Pancasila. Oleh karena itu dinyatakan bahwa di dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi selalu terdapat elemen ilmu pengetahuan (Joesoef *dalam* Padli, 2001), dan hakekat universitas adalah lembaga ilmiah, sedangkan kampus adalah masyarakat ilmiah (Noto Susanto dalam Padli 2001).

Dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi khususnya yang dikelola oleh swasta, pemerintah merasa berkewajiban untuk terlibat secara langsung. Keterlibatan pemerintah adalah dalam pengaturan penyelenggaraan pendidikan supaya masyarakat benar-benar memperoleh manfaat sebagaimana yang diharapkan. Untuk itu sejalan dengan Undang-Undang tentang Pendidikan Nasional, Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN) tahun 1999 menyebutkan bahwa Perguruan Tinggi Swasta (PTS) sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional perlu terus didorong untuk meningkatkan pertumbuhan, peranan, tanggung jawab, dan mutu pendidikan dengan tetap mengindahkan ciri khas Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang bersangkutan serta syarat-syarat pendidikan secara umum. Mutu pendidikan akan meningkat jika memenuhi minimal 4 (empat) komponen berikut ini: (1) tenaga pengajar atau dosen harus ditingkatkan profesionalisme dan kesejahteraannya, (2) komponen praktek belajar mengajar dengan tuntutan kurikulum yang harus diindahkan, (3) komponen sarana dan prasarana pendidikan yang menjadi pelengkap, dan (4) komponen administrasi yang tertib dan teratur (Sigit *dalam* Widodo, 1996). Peraturan Pemerintah nomor 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi pasal

101, yang dimaksud dosen adalah seseorang yang berdasarkan pendidikan dan keahliannya mampu melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya dalam proses belajar mengajar.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan, peran pemimpin menjadi sangat penting. Sebab esensi dari pemimpin adalah usaha untuk mempengaruhi orang lain agar menyumbangkan keahliannya, baik untuk bertindak sesuai kapabilitas yang dimiliki maupun untuk tumbuh dan berkembang secara terus menerus (I. Wayan Suarjaya dan Haedar Akib, 2003). Pengaruh diperlukan untuk menjual gagasan, untuk memperoleh penerimaan dari kebijakan yang dibuat atau program kerja yang direncanakan dan untuk memotivasi karyawan supaya mendukung dan melaksanakan keputusan yang dibuat. Dengan kata lain, pemimpin tidak hanya dapat mengatakan kepada bawahan mereka apa (*what*) yang harus dikerjakan, tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana (*how*) bawahan melaksanakan perintah pemimpin. Dengan demikian upaya yang dilakukan pemimpin suatu Perguruan Tinggi Swasta (PTS) adalah bagaimana dia mampu mempengaruhi bawahannya yang berada di dalam unit kerjanya, yaitu tenaga pengajar atau dosen dan pegawai administrasi untuk mencapai sasaran organisasi. Dalam praktek banyak ditemukan bahwa tenaga pengajar atau dosen lebih memiliki peran dan tanggung jawab untuk memajukan organisasi. Kualitas suatu perguruan tinggi sering diukur dari hasil karya ilmiah yang dipublikasikan dan manfaat nyata dari pengabdian kepada masyarakat. Sehingga kemampuan mempengaruhi yang dimiliki pemimpin suatu Perguruan Tinggi Swasta (PTS) seharusnya lebih ditujukan kepada para tenaga pengajar atau dosen. Pandangan ini tidak berarti adanya pengabdian terhadap tenaga administrasi, tetapi lebih didasarkan pada porsi pengaruh yang lebih besar ditujukan kepada tenaga pengajar atau dosen dengan memperhatikan peran dan tanggung jawabnya dalam memajukan dan mencapai sasaran organisasi. Davis dan

Newstrom (1998), menyatakan bahwa memberikan kepuasan kepada karyawan adalah sangat penting karena kurang stabilnya organisasi adalah disebabkan rendahnya tingkat pemberdayaan, komitmen, dan motivasi yang diberikan kepada mereka. Akibatnya terjadi pemogokan kerja, kemangkiran, tingkat keluaran karyawan tinggi (*high turnover*) sampai pada penurunan produktivitas kerja.

Dalam upaya mewujudkan tercapainya kepuasan karyawan, pimpinan harus mempertimbangkan faktor pemberdayaan, komitmen dan motivasi. Susanto (2002) menjelaskan bahwa untuk melakukan pemberdayaan di dalam organisasi dapat dilakukan melalui dua hal, yaitu:

1. Memberikan program pembinaan untuk karyawan agar dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuannya.
2. Memberikan perlindungan keamanan dalam berkreasi. Artinya organisasi harus memberikan jaminan kepada para karyawan sebagai akibat dari risiko yang diambil dari hasil kreatifitasnya (selama masih sejalan dengan visi dan misi organisasi dan kemajuan maupun keberhasilan organisasi dalam mencapai sasarannya).

Proses pemberdayaan perguruan tinggi antara lain berkaitan dengan pengembangan budaya profesionalisme dengan ciri-ciri memiliki keahlian (*expertise*), tanggung jawab (*responsibility*), dan kesejawatan (*corporateness*). Budaya profesionalisme ini akan mempunyai dampak pada keluaran (*output*) perguruan tinggi, yaitu menghasilkan sarjana-sarjana profesional dan diharapkan dapat menjadi agen perubahan masyarakat dan mampu menjadi *modernising force* dalam kehidupan masyarakat secara luas. Profesionalisme harus menyentuh seluruh aktivitas civitas penyediaan sarana dan prasarana pendidikan dan penelitian, serta memperluas kerja sama dengan berbagai pihak. Pentingnya profesionalisme juga sebagai langkah antisipasi guna mengikuti perkembangan

ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek). Selain itu, profesionalisme merupakan kemampuan untuk memasuki ajang kompetisi sebagai antisipasi menghadapi globalisasi. Mutu pendidikan bisa ditingkatkan melalui kompetisi bebas, yang pada akhirnya akan mengarah pada terwujudnya budaya profesionalisme. Setiap perguruan tinggi harus mampu memasuki ajang kompetisi (Afia, 1993).

Untuk dapat menjadi kompetitor yang unggul, perguruan tinggi harus meningkatkan kemampuannya. Pada umumnya, banyak perguruan tinggi di Indonesia masih dalam tahap dan kondisi *teaching university,* dan hanya beberapa yang mulai memasuki era *research university* dengan melakukan penelitian secara kontinyu dan produktif, serta hasilnyapun sudah memasyarakat. Namun meskipun ada otonomi, kompetisi antar perguruan tinggi belum bisa dilaksanakan secara bebas dan terbuka, mengingat adanya perbedaan mutu dan status. Perguruan tinggi yang masih berstatus "terdaftar" misalnya, sulit dapat berasing secara bebas dengan yang berstatus "disamakan". Dengan demikian, perguruan tinggi yang kurang kompetitif masih membutuhkan proteksi (Ibid, 1993).

Dari sudut pandang motivasi, pada umumnya karyawan (dosen) ingin melakukan kegiatan yang mempunyai arti penting bagi diri sendiri dan bagi organisasi yang memberikan rasa keberhasilan bagi karyawan itu (Siagian S, 1988). Motivasi kerja karyawan (dosen) bertitik tolak dari pemenuhan kebutuhan-kebutuhan hidupnya, yang bagi tiap individu dalam organisasi kebutuhan-kebutuhan itu akan berbeda satu dengan lain, serta dilatar belakangi juga oleh hal-hal yang berbeda. Meski motivasi kerja karyawan (dosen) berbeda satu sama lain dilandasi oleh kebutuhan yang berbeda, akan tetapi yang tidak akan pernah berbeda adalah kebutuhan dan keinginan yang terpenuhi oleh organisasi akan memberikan kepuasan kerja karyawan (dosen). Sebaliknya apabila kebutuhan dan keinginan tidak terpenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan kerja karyawan

(dosen). Untuk itu pimpinan dalam organisasi harus memperhatikan aspek motivasi ini.

Selain dari aspek motivasi yang perlu diperhatikan oleh pimpinan adalah bagaimana upaya menciptakan komitmen bagi karyawan (dosen) terhadap lembaganya. Komitmen secara umum dipahami sebagai suatu ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi termasuk keterlibatan kerja, kesetiaan dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi. Banyak hal yang terciptanya komitmen organisasi, diantaranya kepuasan kerja yang diperoleh di dalam organisasi termasuk di dalamnya adalah kepuasan akan pembayaran, kepuasan kondisi kerja, sikap atasan, hubungan dengan sesama rekan, merupakan faktor-faktor penentu dalam menciptakan komitmen organisasi. Melihat fenomena yang ada di dalam lembaga Pendidikan Tinggi Swasta (PTS) khususnya bagi dosen yang diperbantukan masih perlu ditelaah lebih lanjut berkenaan dengan motivasi, komitmen mereka kepada lembaganya. Ditengarai bagi dosen yang diperbantukan merasa bahwa yang memberi gaji adalah bukan berasal dari lembaganya dimana mereka ditugaskan, tetapi mereka dibayar oleh pemerintah.

Berangkat dari uraian di atas penelitian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar dosen DPK di lingkungan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Jawa Timur.

Permasalahan pokok **Pengaruh Kekuasaan Pemimpin, Pemberdayaan, Motivasi, Terhadap Komitmen dan Kepuasan Kerja Dosen. (Studi Persepsi Dosen DPK di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Jawa Timur).**

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kekuasaan pemimpin mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah pemberdayaan dosen mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah motivasi kerja mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah komitmen organisasi mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah kekuasaan pemimpin mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap motivasi kerja?
6. Apakah kekuasaan pemimpin mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap pemberdayaan dosen?
7. Apakah kekuasaan pemimpin mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasi?
8. Apakah pemberdayaan dosen mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap motivasi kerja?
9. Apakah pemberdayaan dosen mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasi?
10. Apakah motivasi kerja mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasi?
11. Apakah kekuasaan pemimpin mempunyai pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan intervening variabel motivasi kerja?

12. Apakah kekuasaan pemimpin mempunyai pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan intervening variabel komitmen organisasi?
13. Apakah kekuasaan pemimpin mempunyai pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan intervening variabel pemberdayaan?
14. Apakah kekuasaan pemimpin mempunyai pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan intervening variabel pemberdayaan dan komitne organisasi?
15. Apakah kekuasaan pemimpin mempunyai pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan intervening variabel pemberdayaan dan motivasi kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dirancang untuk menjawab masalah yang diajukan di atas, yaitu:

1. Untuk mengkaji dan menganalisis serta menjelaskan pengaruh langsung kekuasaan pemimpin terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk mengkaji dan menganalisis serta menjelaskan pengaruh langsung pemberdayaan dosen terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk mengkaji dan menganalisis serta menjelaskan pengaruh langsung motivasi kerja dosen terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk mengkaji dan menganalisis serta menjelaskan pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.
5. Untuk mengkaji dan menganalisis serta menjelaskan pengaruh langsung kekuasaan terhadap motivasi kerja.

6. Untuk mengkaji dan menganalisis serta menjelaskan pengaruh langsung kekuasaan pemimpin dosen terhadap pemberdayaan dosen.
7. Untuk mengkaji dan menganalisis serta menjelaskan pengaruh langsung kekuasaan pemimpin terhadap komitmen organisasi.
8. Untuk mengkaji dan menganalisis serta menjelaskan pengaruh langsung pemberdayaan dosen terhadap motivasi kerja.
9. Untuk mengkaji dan menganalisis serta menjelaskan pengaruh langsung pemberdayaan dosen terhadap komitmen organisasi.
10. Untuk mengkaji dan menganalisis serta menjelaskan pengaruh langsung motivasi kerja terhadap komitmen organisasi.
11. Untuk mengkaji dan menganalisis serta menjelaskan pengaruh kekuasaan pemimpin terhadap kepuasan kerja dengan intervening variabel motivasi kerja.
12. Untuk mengkaji dan menganalisis serta menjelaskan pengaruh kekuasaan pemimpin terhadap kepuasan kerja dengan intervening variabel komitmen organisasi.
13. Untuk mengkaji dan menganalisis serta menjelaskan pengaruh kekuasaan pemimpin terhadap kepuasan kerja dengan intervening variabel pemberdayaan dosen.
14. Untuk mengkaji dan menganalisis serta menjelaskan pengaruh kekuasaan pemimpin terhadap kepuasan kerja dengan intervening variabel pemberdayaan dosen dan komitmen organisasi.
15. Untuk mengkaji dan menganalisis serta menjelaskan pengaruh kekuasaan pemimpin terhadap kepuasan kerja dengan intervening variabel pemberdayaan dosen dan motivasi kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini dimaksudkan agar dapat dimanfaatkan oleh:

1. Hasil dari penelitian ini dapat memberi kontribusi secara teoritis terhadap pengembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan masalah kekuasaan pemimpin, pemberdayaan dosen, motivasi kerja hubungannya dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja dosen PTS di beberapa wilayah Jawa Timur khususnya serta Jawa Timur pada umumnya.
2. Para praktisi yang ingin meningkatkan efektivitas kepemimpinannya melalui kajian kekuasaan pemimpin, pemberdayaan dosen, motivasi, dan komitmen organisasi dalam mempengaruhi kepuasan kerja khususnya bagi pengelola perguruan tinggi swasta (PTS).
3. Hasil dari penelitian ini diharapkan akan menambah wawasan dan khasanah ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya pada ilmu Perilaku Organisasi.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

Pemimpin diharapkan dalam mempengaruhi bawahannya tentunya agar menjadi bersemangat dan terampil dalam mengejar tujuan-tujuan organisasional. Para peneliti kepemimpinan telah berfokus pada mengidentifikasi strategi-strategi yang dapat digunakan manajer/pemimpin untuk membujuk meyakinkan, dan mengendalikan para bawahan secara sukses (Campbell, 1977; Stogdill, 1974). Meskipun penelitian akan pengaruh kepemimpinan memiliki implikasi-implikasi penting masih kurang terdapat kemajuan dalam pengembangan atas pengetahuan yang konsisten dalam menghubungkan strategi mempengaruhi dengan kepatuhan dan kerja yang efektif dari bawahan (Davis & Luthans, 1984). Untuk itu dalam tinjauan pustaka ini akan difokuskan baik tinjauan secara teoritis maupun secara empiris.

2.1. Tinjauan Teoritis

Dalam tinjauan teoritis ini akan dikemukakan beberapa konsep, teori yang ada kaitannya dengan permasalahan dalam penelitian sehingga kerangka teori ini diharapkan dapat melahirkan suatu hipotesis yang bisa diandalkan.

2.1.1. Perilaku Kepemimpinan

Para peneliti terdorong untuk mengamati perilaku yang khususnya ditampilkan para pemimpin. Pertanyaan yang muncul adalah sesuatu yang khas dalam cara pemimpin yang efektif itu berperilaku. Menurut Thoha (1996), perilaku pemimpin atau disebut gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut berusaha mempengaruhi

perilaku orang lain. Jadi perilaku pemimpin adalah kecenderungan orientasi dari aktivitas seorang pemimpin pada saat mempengaruhi aktivitas bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Ofermann dan Hellmann (1997), perilaku pemimpin merupakan tindakan yang digunakan oleh seseorang dalam hal mengkomunikasikan, mengontrol, mendelegasikan, melakukan pendekatan (*approachability*) dan membangun sebuah tim yang solid (*team building*).

Teori-teori perilaku perseorangan (*Personal Behavior Theories*) mengemukakan tentang perilaku spesifik yang membedakan pemimpin dan yang bukan pemimpin. Studi-studi yang berkaitan dengan teori kepemimpinan perilaku telah dilakukan oleh:

1. Para peneliti Universitas Negeri Ohio yang berusaha mengidentifikasikan dimensi-dimensi perilaku pemimpin, dalam hal ini dibagi dua dimensi perilaku yaitu struktur inisiasi (*inisiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*).

   Intiation Structure atau struktur inisiasi adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin menentukan dan menstruktur perannya sendiri dan peran bawahannya ekonomi arah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok (Yukl, liputi memberi kritik kepada pekerjaan yang jelek, menekankan pentingnya memenuhi batas waktu, menugaskan bawahan, mempertahankan standar kinerja tertentu, meminta bawahan untuk mengikuti prosedur-prosedur standar, menawarkan pendekatan baru terhadap masalah, mengkoordinasi kegiatan bawahan, meminta bawahan untuk mengikuti prosedur-prosedur standar, menawarkan pendekatan baru terhadap masalah, mengkoordinasi kegiatan bawahan, dan memastikan bahwa bawahan bekerja sesuai dengan batas kemampuannya.

   Conderation atau konsiderasi adalah tingkat sejauh mana pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian

terhadap bawahan, saling percaya, menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan bawahan. Seorang pemimpin yang mempunyai konsiderasi tinggi dicirikan sebagai seorang yang membantu bawahan dalam menyelesaikan masalah pribadi, dan memperlakukan bawahan secara sama.

2. Telaah Universitas Michigan mengenai karakteristik perilaku pemimpin yang dikaitkan dengan ukuran kinerja. Hasil studi Michigan kemudian diringkas oleh Likert (1961, *dalam* Yukl, 1998), yang membedakan perilaku pemimpin dalam dua dimensi yaitu perilaku pemimpin berorientasi tugas (*Task-Oriented Behavior*) dan perilaku yang berorientasi hubungan (*Relationship-Oriented Behavior*). Perilaku pemimpin berorientasi tugas meliputi: merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasikan kegiatan para bawahan, menyediakan keperluan, peralatan dan bantuan teknis yang diperlukan, juga memandu para bawahan dalam menetapkan tujuan-tujuan kinerja (*performance goals*) yang tinggi. Perilaku yang berorientasi tugas pada studi Michigan ternyata sama dengan *initiating structure*. Sedangkan perilaku yang berorientasi hubungan berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif termasuk memperlihatkan kepercayaan dan rasa percaya, bertindak ramah dan penuh perhatian, mencoba mengerti masalah bawahan, membantu mengembangkan para bawahan dan meningkatkan karir, selalu memberi informasi pada bawahan, memberi aspirasi terhadap ide-ide bawahan dalam memberi pengakuan terhadap kontribusi dan keberhasilan bawahan. Perilaku yang berorientasi pada hubungan kelihatannya sama dengan *consideration*.
3. Telaah mengenai perilaku kepemimpinan selanjutnya dilakukan oleh Blake dan Mouton. Mereka mengemukakan kisi manajerial berdasarkan gaya perhatian terhadap orang dan perhatian terhadap produksi, pada hakekatnya mewakili dimensi kondiserasi dan struktur inisiasi, awal dari studi Ohio atau dimensi perilaku yang berorientasi tugas (*Task-Oriented Behavior*) dan

perilaku beriorientasi hubungan (*Relationship-Oriented Behavior*) hasil dari studi Michigan.

Kerangka konseptual bagi kisi manajerial (*managerial grid*) mengasumsikan bahwa pikiran kebanyakan pemimpin bercabang dua, yaitu satu cabang mengenai perhatian terhadap orang dan satu cabang lagi perhatian terhadap produksi. Menurut asumsi Blake dan Mouton, perhatian terhadap orang dan terhadap produksi saling melengkapi, untuk mencapai hasil karya yang efektif.

4. Model yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1986) menggunakan juga istilah perilaku tugas dan perilaku hubungan untuk menggambarkan konsep-konsep yang serupa dengan konsiderasi dan struktur inisiasi. Perilaku tugas adalah kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peran anggota kelompok (pengikut), menjelaskan aktivitas anggota serta kapan, dimana dan bagaimana cara penyelesaiannya, menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi, dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas.

Pendapat tersebut jelas bahwa perilaku tugas, merupakan penentuan apa yang akan dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan, kapan harus dikerjakan, untuk apa, berapa biaya, dimana tempat melakukan pekerjaan, dengan siapa mengerjakan, dan kesemuanya itu akan disampaikan kepada bawahan.

Perilaku hubungan adalah kadar upaya pemimpin untuk membina hubungan pribadi diantara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok (pengikut) dengan membuka saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosio emosional. Untuk lebih jelasnya perilaku pemimpin dapat digambarkan dengan keempat kuadran perilaku pemimpin yang diberi label: tinggi tugas dan rendah hubungan, tinggi tugas dan tinggi hubungan, tinggi hubungan dan rendah tugas,

serta rendah hubungan rendah tugas. Kuadran perilaku tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Kuadran Perilaku Pemimpin

Perilaku hubungan	Perilaku Tugas: Rendah	Perilaku Tugas: Tinggi
Tinggi	Tinggi hubungan dan Rendah tugas	Tinggi tugas dan Tinggi hubungan
Rendah	Rendah tugas dan Rendah hubungan	Tinggi tugas dan Rendah hubungan

Gambar 2.1. Kuadran Perilaku Pemimpin
Sumber: Hersey dan Blanchard (1986)

106694

Dari gambar di atas, dapat disimpulkan ada dua dimensi orientasi perilaku pemimpin. Dalam penelitian ini digunakan istilah perilaku pemimpin yang beriorientasi tugas dan perilaku pemimpin yang berorientasi hubungan. Untuk perilaku pemimpin yang berorientasi tugas dapat diukur dengan bagaimana pemimpin menetapkan tujuan, mengorganisasikan, memberikan pengarahan, dan melakukan pengendalian pada para bawahan. Sedangkan untuk perilaku pemimpin yang berorientasi hubungan dapat diukur dengan bagaimana pemimpin memberikan dukungan, mengkomunikasikan, memberi kemudahan berinteraksi, aktif menyimak dan memberikan umpan balik kepada para bawahannya.

Untuk lebih jelasnya Hersey dan Blanchard (1986) telah menyusun skala kepemimpinan sebagai instrumen untuk mengukur perilaku pemimpin. Instrumen untuk mengukur perilaku tugas menurut Hersey dan Blanchard (1986) didasarkan pada lima dimensi perilaku, yaitu:

Tabel 2.1. Dimensi Perilaku Tugas

Dimensi perilaku tugas	Indikator perilaku tugas
	Sejauh mana pemimpin ...
Penyusunan tujuan	Menetapkan tujuan yang perlu dicapai bawahan
Pengorganisasian	Mengorganisasi situasi kerja para bawahannya
Menetapkan batas waktu	Menetapkan batas waktu bagi bawahan
Pengarahan	Memberikan arahan secara spesifik
Pengendalian	Menetapkan dan mensyaratkan adanya laporan reguler tentang kemampuan pelaksanaan kerja

Sumber: Hersey dan Blanchard (1986)

Selanjutnya instrumen untuk mengukur perilaku hubungan menurut Horsey, Blanchard dan Hembleton (1986) didasarkan dalam lima dimensi perilaku yaitu:

Tabel 2.2. Dimensi Perilaku Hubungan

Dimensi perilaku hubungan	Indikator perilaku hubungan
	Sejauh mana pemimpin ...
Memberikan dukungan	Memberikan dukungan dan dorongan
Mengkomunikasikan	Melibatkan orang-orang dalam diskusi yang bersifat "memberi dan menerima" tentang pekerjaan
Memudahkan interaksi	Memudahkan interaksi diantara orang-orang
Aktif menyimak	Berusaha mencari dan menyimak pendapat dan kerisauan orang-orangnya
Memberikan balikan	Memberikan balikan terhadap prestasi orang-orangnya

Sumber: Hersey dan Blanchard (1986)

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa inti dari perilaku tugas adalah terletak pada proses komunikasi satu arah, yaitu adanya petunjuk pemimpin yang diperlukan oleh anggota/bawahan. Sedangkan perilaku hubungan adalah adanya penggunaan komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan baik dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaannya. Penggunaan komunikasi dua arah (*two way traffic communications*) tersebut

diharapkan memperoleh dukungan sosio emosional dan psikologis oleh bawahan.

2.1.2. Penggunaan Kekuasaan

2.1.2.1. Pengertian Kekuasaan

Mambahas masalah kekuasaan nampaknya merupakan hal yang sangat penting dalam kehidupan organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Bierstedt (1950; *dalam* Hicks dan Gullet, 1995), bahwa kekuasaan pertama-tama diperlukan untuk meresmikan suatu persekutuan, untuk menjamin kelangsungannya dan untuk melaksanakan norma-normanya. Tanpa kekuasaan tidak akan ada organisasi dan tidak ada tata tertib.

Pada umumnya kekuasaan meliputi sifat-sifat yang berhubungan dengan orang dan posisinya, yang merupakan dasar bagi pemimpin untuk mempengaruhi orang lain. Keberhasilan seorang pemimpin banyak ditentukan oleh kemampuannya dalam memahami situasi dan sekaligus keterampilan dalam menggunakan kekuasaan. Kekuasaan seperti dikemukakan oleh Yukl (1998), adalah suatu kapasitas agen untuk mempengaruhi orang yang ditarketkan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Bass (1990; *dalam* Hinkin dan Schriesheim, 1994) menyatakan bahwa kekuasaan merupakan kemampuan seorang (agen) untuk mempengaruhi orang lain (target) melakukan tindakan seperti yang diharapkan oleh agen.

Menurut Robbins (1996), kekuasaan sebagai suatu kapasitas yang dimiliki A untuk mempengaruhi B, sehingga B melakukan apa yang mau tidak mau harus dilakukan. Lebih lanjut Dahl (1957; *dalam* Gibson *et al*, 1996) menyatakan jika A mempunyai kekuasaan atas B dalam pengertian bahwa ia dapat menggerakkan B melakukan sesuatu dimana B tidak ada pilihan lain kecuali melakukannya.

Bennis dan Nannus (1985; *dalam* Bass dan Stogdill, 1990) mendefinisikan kekuasaan sebagai kekuatan dasar atau kapasitas yang dibutuhkan untuk menterjemahkan keinginan menjadi kenyataan dan mempertahankannya.

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka kekuasaan adalah suatu kapasitas atau kemampuan untuk mempengaruhi orang lain ke arah pencapaian tujuan.

2.1.2.2. Sumber-sumber Kekuasaan

Etzioni (1961; *dalam* Hersey, 1986) mengemukakan sumber kekuasaan ada dua, yaitu:

1. *Position Power* (kekuasaan jabatan), yaitu kekuasaan yang dimiliki seseorang karena jabatan atau posisinya dalam organisasi.
2. *Personal Power* (kekuasaan pribadi), yaitu kekuasaan yang diperoleh dari para pengikutnya.

Menurut Etzioni (*dalam* Hersey, 1986), perbedaan keduanya berkembang dari konsep kekuasaan sendiri sebagai suatu pengakuan untuk mempengaruhi perilaku. Kekuasaan dapat diperoleh dari jabatan organisasi, pengaruh pribadi atau keduanya. Seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain untuk melakukan pekerjaan karena posisinya dalam organisasi dipandang mempunyai kekuasaan posisi; seseorang yang mempunyai kekuasaan dari para pengikutnya dikatakan mempunyai kekuasaan pribadi. Tetapi pada saat tertentu seseorang sekaligus mempunyai kedua kekuasaan tersebut yaitu kekuasaan posisi dan kekuasaan pribadi.

French dan Raven (*dalam* Gibson, *et al*, 1996), mengemukakan lima macam tipe kekuasaan, yaitu:

1. Kekuasaan Legitimasi (*legitimate power*)

   Yaitu kekuasaan yang diperoleh secara sah karena posisi seseorang dalam kelompok atau hierarki organisasi.

2. Kekuasaan Ganjaran (*reward power*)

   Yaitu kekuasaan yang didaarkan atas pemberian harapan, pujian atau pendapat bagi terpenuhinya permintaan seorang pemimpin terhadap bawahannya.

3. Kekuasaan Paksaan (*coercive power*)

   Yaitu kekuasaan yang didasarkan atas rasa takut. Seorang pengikut merasa bahwa kegagalan memenuhi permintaan seorang pemimpin dapat menyebabkan dijatuhkannya suatu bentuk hukuman.

4. Kekuasaan Keahlian (*expert power*)

   Yaitu kekuasaan yang didasarkan atas keterampilan khusus, keahlian atau pengetahuan yang dimiliki pemimpin, dimana para pengikutnya menganggap bahwa orang itu mempunyai keahlian yang relevan dan yakin keahliannya itu melebihi keahlian mereka sendiri.

5. Kekuasaan Referen (*referent power*)

   Yaitu kekuasaan yang didasarkan atas rasa kagum dari para pengikut.

Apabila konsep French dan Raven tersebut dikaitkan pendapat Etzioni, dapat ditarik beberapa pengertian bahwa: *legitimate power* merupakan kekuasaan seorang pemimpin yang diperoleh karena kedudukan formal dalam organisasi. Dan *legitimate power* akan tampil dalam berbagai kecenderungan yaitu *coercive power* dan *reward power*. Oleh karena *legitimate, coercive* dan *reward power* pada prinsipnya merupakan kekuasaan yang mengalir dari pimpinan ke bawahan, maka dapat digolongkan ke dalam kekuasaan pribadi (*personal power*) ditandai dengan adanya gejala bahwa bawahan merasa terikat terhadap atasan, karena merasa hormat atas kewibawaannya, maka *referrt*

power yang mencerminkan keteladanan berbagai perilaku pemimpin, dan *expert power* yang mencerminkan berbagai keahlian yang mendukung pelaksanaan tugas-tugas pokoknya, dapat disimpulkan bahwa *referent* maupun *expert power* merupakan bagian dari *personal power* (Wahjosumidjo, 1985).

Yukl (1998), mengemukakan sumber-sumber kekuasaan dalam organisasi, yaitu:

1. Kekuasaan berdasarkan kedudukan (*position power*)
   a. Kekuasaan formal

      Merupakan kekuasaan yang berasal dari kewenangan formal, kadang-kadang disebut *legitimate power*. Kekuasaan berdasarkan atas persepsi tentang prerogatif, kewajiban dan tanggung jawab dikaitkan dengan jabatan di dalam organisasi atau sistem sosial.

   b. Kontrol terhadap sumber daya dan imbalan

      Sumber kekuasaan lain dalam organisasi adalah pengendalian atas sumberdaya dan imbalan. Makin tinggi posisi seseorang dalam hierarki, organisasi, makin banyak kontrol yang dipunyai orang tersebut terhadap sumberdaya yang langka.

   c. Kontrol terhadap hukuman

      Sumber lain dari kekuasaan adalah kontrol terhadap hukuman dan kapasitas untuk mencegah seseorang memperoleh imbalan yang diinginkan.

   d. Kontrol terhadap informasi

      Sumber kekuasaan ini meliputi akses seseorang pada informasi-informasi penting, maupun kontrol atas distribusi informasi kepada lainnya.

e. Kontrol ekologis

Sumber kekuasaan ini merupakan kontrol terhadap lingkungan fisik, teknologi dan organisasi kerja.

2. Kekuasaan Pribadi (*personal power*)

a. Keahlian

Sebuah sumber utama kekuasaan pribadi adalah keahlian dalam memeahkan masalah dan melaksanakan tugas-tugas penting. Bentuk kekuasaan yang demikian sering disebut *expert power*.

b. Persahabatan dan kesetiaan

Sumber kekuasaan penting lainnya adalah keinginan orang lain untuk menyenangkan seseorang kepada mereka yang merasa mempunyai kekuatan. Bentuk kekuasaan tersebut sering disebut *referent power*.

c. Kharisma

Kekuasaan yang bersumber dari seseorang yang seolah-olah mempunyai kemampuan yang luar biasa dan daya tarik pribadi yang kuat. Para pengikut mengidentifikasikan dirinya dengan seorang pemimpin yang kharismatik, mempunyai wawasan atas kebutuhan, harapan dan nilai-nilai para pengikut serta merasakan suatu daya tarik yang sangat kuat terhadapnya.

2.1.2.3. Pedoman Bagi Penggunaan Kekuasaan

Yuli (1998), mengemukakan beberapa pedoman dalam menggunakan kekuasaan, yaitu:

a. Pedoman bagi *legitimate power*

Kekuasaan ini diterapkan dengan membuat permintaan yang sederhana secara lisan maupun tertulis. Perintah yang sopan lebih efektif daripada yang arogan, setidaknya terhadap bawahan yang lebih tua usianya atau yang

lainnya yang cukup sensitif terhadap perbedaan status. Dalam sebuah situasi darurat, lebih baik menggunakan cara-cara tegas. Permintaan dan penugasan harus dibuat dengan suatu cara yang jelas, ringkas, dengan menggunakan bahasa yang mudah dimengerti. Apabila pesannya kompleks disarankan untuk mengkonsumsikannya secara tertulis maupun lisan.

b. Pedoman bagi *reward power*

Reward power sangat umum digunakan dengan sebuah janji yang eksplisit atau implisit untuk memberi sesuatu kepada orang yang ditargetkan supaya mau melakukan perintah atau tugas.

c. Pedoman bagi *expert power*

Expert power lebih sering dibutuhkan untuk menawarkan argumentasi yang logis dan mendukung bukti bagi sebuah usulan, rencana dan permintaan. Keberhasilan tergantung kepada kredibilitas dan keterampilan berkomunikasi dari pemimpin di samping pengetahuan teknis dan kemampuan logis. Permintaan harus dibuat dengan cara yang meyakinkan dan pemimpin harus menghindari pembuatan pernyataan yang kotradiksi atau menghindari keraguan diantara posisi yang bertentangan.

d. Pedoman bagi *referent power*

Cara yang paling umum untuk melakukan *referent power* adalah meminta pada orang yang mempunyai hubungan persahabatan untuk melakukan sesuatu. Cara lainnya adalah melalui pemodelan peran. Karena para bawahan cenderung untuk meniru seorang pemimpin yang mereka kenal, maka pemimpin tersebut harus memberi contoh tentang perilaku peran yang sesuai dengan melakukan tugas-tugas dengan cara yang bertanggung jawab dan penuh pengabdian serta dengan menghindari perilaku tidak baik.

e. Pedoman bagi *coercive power*

Penggunaan *coercive power* ini sangat dianjurkan untuk tidak dipakai kecuali yang benar-benar diperlukan, karena suka untuk menggunakannya dan kemungkinan akan menghasilkan efek sampingan yang tidak diinginkan. Dalam organisasi kerja, penggunaan *coercive power* yang paling cocok adalah untuk menghalangi perilaku yang mengganggu organisasi.

Dari paparan di atas, efektivitas kepemimpinan nampaknya banyak bertumpu pada kejelian dalam mengetahui jenis kekuasaan yang tepat untuk digunakan pada situasi tertentu dan bagaimana menggunakan berbagai macam kekuasaan tersebut.

Hasil akhir yang diharapkan adalah unjuk kerja kelompok yang optimal, serta kepuasan terhadap pemimpin. Sejalan dengan hal tersebut, Yukl (1998), mengatakan bahwa kriteria mengenai efektivitas pemimpin dalam studi-studi mengenai kekuasaan adalah penekanan pada kepuasan dan kinerja.

2.1.3. Motivasi

Salah satu aspek kerja yang hadir bersama-sama dengan aspek lain untuk menciptakan nilai kerja dan merupakan faktor penting yang mendorong pegawai mau bekerja adalah adanya motivasi kerja.

Motivasi kerja merupakan tingkah laku yang diarahkan untuk mencapai tujuan, dimana di balik tingkah laku tersebut ada semacam kebutuhan, kemauan dan keinginan. Kebutuhan mengandung arti adanya kekurangan dan kekurangan itu mungkin dapat dipuaskan bila tercapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemauan dan keinginan mengandung arti adanya perasaan yang kuat.

Psikolog mempergunakan istilah motif, kebutuhan, dorongan dan insting dengan cara-cara tertentu. Istilah kebutuhan dipakai untuk menjelaskan adanya kekurangan yang pokok pada tubuhnya atau tuntutan yang lebih dipelajari atau

kombinasi dari keduanya. Motif atau motivasi dipakai untuk menunjukkan suatu keadaan dalam diri seseorang yang berasal dari akibat suatu kebutuhan dan motif inilah yang mengaktifkan atau membangkitkan perilaku yang biasanya tertuju pada pemenuhan kebutuhan tadi. Motif yang tampaknya sebagian besar berasal dari pengalaman dikenal sebagai motif (*motive*). Motif yang muncul untuk memenuhi kebutuhan dasar (seperti makan dan minum) dinamakan dorongan.

Mangkunegara (2000:93) menyimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Davis & Newstrom (1985:67) menyatakan motif dimengerti sebagai ungkapan kebutuhan seseorang, karenanya motif bersifat pribadi dan internal. Nimran (1999:45) memberikan definisi motivasi sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil tertentu.

Definisi ini mengacu pada tiga karakteristik pokok dari motivasi yaitu: usaha, kemauan yang kuat dan arah/tujuan. Usaha menunjuk kepada kekuatan perilaku kerja seseorang dalam menerapkan usahanya pada tugas-tugas pekerjaannya. Arah/tujuan berkaitan dengan arah yang dituju oleh usaha dan kemauan keras yang pada dasarnya merupakan hal-hal yang menguntungkan.

Robbins (1998:168) mendefinisikan motivasi kerja adalah sebagai berikut:

> *"Motivation as the willingness to exert high levels of effort toward organizational goals, conditioned by the effort's abilitiy to satisfy some individual need. While general motivator is concerned with effort toward any goal, we'll narrow the focus to organizational goals in order to reflect our singular interest in work-related behaviour. The three key elements in our definition are effort, organizational goals, and needs".*

2.1.3.1. Teori-teori Motivasi

Untuk menjelaskan tentang motivasi dari berbagai teori yang dikemukkan oleh para ahli pada dasarnya bisa dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu: Teori Kepuasan/*Content Theory* dan Teori Proses/*Process Theory* (Hasibuan, 1996:103).

a. Teori Kepuasan

Teori motivasi kepuasan memusatkan perhatian pada faktor-faktor di dalam individu yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan dan menghentikan perilaku. Mereka mencoba untuk menentukan kebutuhan-kebutuhan spesifik yang memotivasi orang. Teori ini menekankan pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada dalam individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tertentu.

Teori ini mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti: kebutuhan apa yang dicoba dipuaskan oleh seseorang? Apa yang menyebabkan mereka melakukan sesuatu? Dalam pandangan teori ini, setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam (*inner need*) yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya. Teori proses menerangkan dan menganalisa bagaimana perilaku didorong, diarahkan, dipertahankan dan dihentikan. Dasar dari teori ini tentang motivasi adalah adanya *expectency* (pengharapan) yaitu apa yang dipercayai oleh para individu akan apa yang diperoleh dari tingkah laku mereka.

Yang termasuk dalam kategori teori kepuasan antara lain:

1. Teori Motivitasi Klasik dari Taylor

   Menurut teori ini, motivasi para pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja yaitu hanya dapat mempertahankan kelangsungan hidup. Kebutuhan dan kepuasan biologis ini akan terpenuhi jika gaji/upah (uang atau barang) yang diberikan cukup

besar. Jadi gaji/upah karyawan dinaikkan maka semangat kerja mereka juga akan meningkat.

2. Teori Hierarki Kebutuhan (*need hierarchi*) dari Abraham Maslow

Maslow menyusun hierarki tentang kebutuhan manusia. Hierarki itu dari tingkatannya yang paling bahwa hingga yang paling atas, Maslow membagi kebutuhan manusia atas:

- Fisiologi: makanan, minuman, tempat tinggal dan sembuh dari sakit
- Keamanan dan keselamatan: kebutuhan untuk kemerdekaan dari ancaman, yaitu keamanan dari kejadian atau lingkungan yang mengancam
- Rasa memiliki, sosial dan kasih sayang: kebutuhan atas persahabatan, berkelompok, interaksi dan kasih sayang
- Pengharapan (*esteem*): kebutuhan atas harga diri (*self-esteem*) dan penghargaan dari pihak lain.
- Aktualisasi diri: kebutuhan untuk memenuhi diri seseorang melalui memaksimumkan penggunaan kemampuan, keahlian dan potensi.

Menurut maslow, orang mencoba memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar sebelum mengarahkan perilaku dalam memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi (aktualisasi diri).

3. Teori ERG (*exsistence, realedness, and growth*) dari Alderfer

Teori ini merupakan penyempurnaan dari teorinya Maslow dan menurut pada ahli dianggap lebih mendekati keadaan yang sebenarnya. Teori ini mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan utama, yaitu.

- Kebutuhan akan keberadaan (*existence*)
- Kebutuhan akan afiliasi (*relatedness*)
- Kebutuhan akan kemajuan (*growth*)

4. Teori Dua Faktor (*two factors*) dari Frederic Herzberg

Herzberg merumuskan teori motivasi dengan mengidentifikasi adanya seperangkat kondisi ekstrinsik yang lebih bersifat material yang diistilahkan dengan *disatisfieri* atau *higienics* atau faktor pemeliharaan yang mempengaruhi tugas dalam pekerjaan. Jika kondisi ini tidak ada maka motivasi kerja sulit terbentuk di kalangan pegawai, kondisi ini merupakan kebutuhan misalnya gaji, kepastian pekerjaan, dan supervisi yang baik. Jadi faktor-faktor ini bukanlah motivator tetapi merupakan keharusan bagi perusahaan.

Di pihak lain ada kondisi instrinsik yang berwujud nonmateri yang disebut *satisifier* atau motivator sebagai faktor motivasi yang dapat mendorong motivasi dan terkait dengan tingkat produktivitas pegawai dalam lingkungan tempat kerja.

Seseorang yang masuk dalam kategori higienis hanya mau melaksanakan sesuatu bila terdapat iming-iming materi, yang merupakan hal paling mendasar untuk dapat termotivasi menjalankan perannya dalam organisasi. Sedangkan orang yang masuk dalam kondisi *satisfier* atau motivator, motivasi yang besar untuk bekerja muncul dari dalam dirinya sendiri tanpa terlalu memandang iming-iming yang bersifat materi.

5. Teori Motivasi Prestasi (*achievement motivation*) dari Mc. Clelland

Dalam teori ini dinyatakan bahwa seorang pegawai memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan dengan tergantung pada dorongan motivasi, situasi, dan peluang yang ada.

Menurut McClelland (Robbins, 1998:173), membagi tiga kebutuhan yang harus dimiliki seorang pegawai dalam suatu organisasi, yaitu:

- Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*)

- Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation or friendship*)
- Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*)

b. Teori Motivasi Proses

Teori ini berusaha agar setiap pegawai mau bekerja sesuai dengan harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan maka pegawai cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya. Teori ini lebih mengarahkan perhatiannya pada proses melalui pegawai yang melakukan pilihan motivasinya. Menurut Hasibuat (1996:116) ada tiga macam teori motivasi proses yaitu: teori harapan (Victor H. Vroom), teori keadilan dan teori penguatan.

1. Teori Harapan (*expectancy theory*)

   Teori ini menjelaskan motivasi untuk bekeja yang dikemukakan oleh Victor H. Vroom dalam bukunya *Work and Motivation*. Motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang. Bila seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperolehnya amat kuat, maka yang bersangkutan akan terdorong untuk memperoleh apa yang diinginkannya.

2. Teori Keadilan (*equity theory*)

   Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya secara obyektif. Jika prinsip ini diterapkan dengan baik maka semangat kerja para pegawai cenderung akan meningkat.

3. Teori Penguatan (*reinforcement theory*)

   Teori didasarkan atas hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian *reward*. Pendekatan pada teori motivasi kerja ini adalah

bahwa tingkah laku yang mendapatkan *positive reinforcement* cenderung diulang, sedangkan yang mendapatkan *negative reinforcement* cenderung tidak diulang.

2.1.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Siagian (1998), mengemukakan bahwa motivasi seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Yang termasuk faktor intenal adalah: persepsi seseorang mengenai dirinya, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja dan prestasi kerja yang dihasilkan. Sedangkan faktor-faktor eksternal antara lain jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, kelompok kerja, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya, sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Davis & Newstrom (1985:72) mengemukakan faktor motivasi seperti pencapaian dan tanggung jawab berkaitan langsung dengan pekerjaan itu sendiri, prestasi pegawai, serta pengakuan dan pertumbuhan yang diperoleh darinya. Motivator sebagian besar berpusat pada pekerjaan, faktor ini berhubungan isi pekerjaan (*job content*).

Hellregel Don dan Slocum Jr. (1996) mengemukakan adanya beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Faktor-faktor tersebut dapat dikategorikan atas tiga kelompok, yaitu (1) Perbedaan individual (*individual difference*), (2) karakteristik pekerjaan (*job characteristic*, (3) Praktek organisasi (*organizational practices*). Terjadinya interaksi antara ketiga faktor tersebut akan mempengaruhi motivasi kerja individu atau karyawan dalam suatu lingkungan organisasi. Oleh karena itu keberhasilan seorang manajer memilih teknik motivasi tertentu sangat tergantung pada kemampuannya untuk mengenali karakteristik dasar kepribadian seseorang, selanjutnya akan lebih mudah untuk

menganalisis motivasi apa yang menyebabkan seseorang tersebut berperilaku demikian sehingga kepuasan kerja karyawan dapat menjadi lebih baik.

Dari uraian tersebut ada tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi yaitu karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik lingkungan kerja atau organisasi yang mana ketiga faktor saling berhubungan satu sama lainnya dalam mempengaruhi motivasi seseorang.

1. Karakteristik Individu

Menurut Robbins (1996:42) karakteristik individu terdiri dari: Karakteristik Biografis (usia, jenis kelamin, status kawin, banyaknya tanggungan, masa kerja), Kemampuan (kemampuan intelektual, kemampuan fisik), Kepribadian dan Belajar.

Sedangkan menurut Gibson *et.al* (2003:127), mengklasifikasikan variabel individu dibedakan menjadi: (a) kemampuan dan keterampilan fisik dan mental, (b) demografis seperti jenis kelamin, usia dan ras dan (c) latar belakang seperti keluarga, kelas sosial dan pengalaman.

Mangkunegoro (2000:120) menyatakan faktor individu (pegawai) yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kecerdasan, kecakapan, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, masa kerja, kepribadian, persepsi dan sikap kerja.

Sementara Sujak (1990) mengemukakan karakteristik individu meliputi: (1) kebutuhan, (2) sikap, (3) nilai dan (4) minat.

Dari beberapa pendapat di atas, dalam penelitian ini akan menggunakan empat faktor karakteristik individu yaitu: kemampuan, nilai, sikap dan minat.

a. Kemampuan

Menurut Robbins (1996:45) kemampuan adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Setiap orang mempunyai kekuatan dan kelemahan dalam kemampuan dan hal itu yang membuatnya unggul atau tertinggal dibandingkan dengan orang dalam melakukan tugas-tugas atau kegiatan tertentu.

Kemampuan pada dasarnya memiliki dua unsur pokok yaitu kemampuan intelektual dan fisik. Kemampuan intelektual diperlukan untuk mengerjakan kegiatan mental yaitu kegiatan yang bersifat rumit dan memerlukan pemikiran. Sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan uang diperlukan untuk mengerjakan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan. Jadi kemampuan (*ability*) merupakan fungsi dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*).

Kemampuan mempengaruhi langsung tingkat kinerja dan kepuasan karyawan lewat kesesuaian kemampuan dengan pekerjaan (Robbins, 1996:77). Kemampuan yang berada jauh di atas yang disyaratkan dapat juga mengurangi kepuasan kerja karyawan, bila karyawan sangat berhasrat menggunakan kemampuannya dan ia akan frustasi oleh keterbatsan pekerjaan itu.

b. Nilai

Robbins (1996:130) menyatakan bahwa sebagian besar nilai seseorang ditentukan secara gentis sedang lainnya disebabkan oleh faktor-faktor seperti budaya, orang tua, guru, teman dan lingkungannya.

Siagian (1998) menyatakan bahwa sumber utama sistem nilai adalah diri seseorang, orang, tua, guru dan teman. Memahami sistem nilai yang dianut seseorang merupakan hal sangat penting bagi seorang manajer, karena pemahaman ini sesungguhnya meletakkan dasar yang kuat untuk dapat mengerti sikap, motivasi dan persepsi.

c. Sikap

Menurut Robbins (1996:138) sikap adalah pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan atau tidak, mengenai obyek, orang atau peristiwa. Sedangkan menurut Gibson (2003:144), sikap adalah perasaan positif atau negatif atau keadaan mental yang selalu disipakan, dipelajari dan diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh khusus pada respon seseorang terhadap orang, obyek atau keadaan.

Sikap adalah bagian hakiki dari kepribadian seseorang, namun sejumlah teori mencoba memperhitungkan pembentukan dan perubahan sikap. Salah satu teori yang menyatakan bahwa orang mencari kesesuaian antara keyakinannya dengan perasaannya terhadap obyek, dan mengemukakan bahwa perubahan sikap tergantung pada perubahan perasaan atau keyakinan.

Dari pengertian-pengertian sikap di atas, tergambar bahwa sikap individu dibangun dan terbentuk dari hal-hal atau akibat-akibat yang berhubungan dengan perasaan seseorang, seperti senang, atau tidak senang terhadap sesuatu hal, baik yang berwujud ataupun yang abstrak maupun benda hidup ataupun mati.

Sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekejaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapan terhadap

pengalaman masa depan. Generaliasi sikap terhadap pekerjaan akan tercermin pada aspek kepuasan kerja.

Bukti riset menyarankan cara terbaik untuk menjalaskan bagaimana sikap kerja ditentukan adalah dengan cara model interaksi yaitu kepuasan kerja seseorang ditentukan bersama-sama atas dasar karakteristik situasi kerja dan karakteristik pekerjaan.

d. Minat

Sujak (1990) menjelaskan bahwa minat adalah kecenderungan pegawai terkonsentrasi dalam satuan aktivitas tertentu dan kecenderungannya untuk mengembangkannya.

Pada pengertian ini minat harus dipandang sebagai suatu tanggapan yang sadar. Seorang harus memiliki kesadaran bahwa sesuatu itu mempunyai sangkut paut dengan dirinya atau tidak sebelum individu menentukan menaruh minat atau tidak terhadap seseorang, suatu obyek atau situasi. Seseorang akan lebih berhasil dalam aktivitas bila disertai dengan minat terhadap suatu obyek tersebut, juga karena adanya pengetahuan bahwa sesuatu itu merupakan kebutuhan bagi dirinya, sehingga individu mengambil suatu sikap terhadap obyek tersebut. Pengertian ini mengandung arti adanya kekuatan yang mendorong individu untuk mengambil sikap tertentu terhadap obyek minatnya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa minat adalah kesadaran individu terhadap sesuatu yang bersangkut paut dengan dirinya, sehingga individu memusatkan seluruh perhatiannya terhadap sesuatu itu dan dengan senang hati melakukan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan minatnya.

2. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dan tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang secara intrinsik memberikan kepuasan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang dari pada pekerjaan yang tidak memuaskan.

Wall dan Martin *dalam* Spector (1997:31) menyebutkan bahwa karakteristik pekerjaan mengacu pada isi dan kondisi dari tugas-tugas dari pekerjaan itu sendiri. Jadi karakteristik pekerjaan merupakan ciri yang terkandung dalam suatu pekerjaan yang terdiri dari berbagai dimensi dari suatu pekerjaan.

Dasar pendekatan karakteristik pekerjaan adalah motivasi, kepuasan dan kinerja yang dipandang sebagai fungsi utama desain tugas. Model karakteristik pekerjaan yang dipandang sebagai fungsi utama dan desain tugas. Model karakteristik pekerjaan mengidentifikasikan tiga inti dimensi pekerjaan yang mempengaruhi keadaan psikologis yaitu *skill variety, task identity* dan *task significance*, dan terdapat tambahan dua inti dimensi pekerjaan yaitu *autonomy* dan *feedback* (Baron & Greenberg, 1989:98).

Bagaimana seorang pekerja memberikan tanggapan terhadap materi pekerjaan akan ditentukan oleh kebutuhan kerja di samping sifat pekerjaannya. Riset menunjukkan bahwa hubungan antara dimensi inti dan motivasi kerja sangat kuat bagi pekerja yang menginginkan tanggung jawab, makna pekerjaannya, pengendalian diri, umpan balik pelaksanaan kerja serta kesempatan untuk maju.

Hackman dan Oldham dalam Robbins (1996:169) mengemukakan tentang model karakteristik pekerjaan (JCM = *Job Characteristic Model*), dimana pekerjaan dideskripsikan dalam lima dimensi pekerjaan inti yaitu

keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, pentingnya tugas, otonomi dan umpan balik, dimana tiga dimensi pertama bersama-sama menciptakan kerja yang bermakna, pekerjaan yang memiliki otonomi memberikan rasa tanggung jawab dan jika pekerkjaan memberikan umpan balik, karyawan akan tahu seberapa efektif mereka bekerja.

Dari titik pandang motivasi model ini mengatakan bahwa imbalan internal diperoleh seorang individu saat memahami telah berkinerja baik, pengalaman tanggung jawab dan dipedulikan, dimana keadaan psikologis ini akan memberikan motivasi lebih tinggi, kinerja dan kepuasan kerja, yang mengurangi kemangkiran dan *turnover.*

Hackman dan Oldham dalam Luthans (2001:509) menyatakan ada lima dimensi pekerjaan sebagai sumber yang mempengaruhi kepuasan kerja yakni:

a. *Skill Variety: the degree to which a job requires a variety of different activities in carrying out the work the use of a numbe rof different skills and talents of the employee.*

   (Varasi keterampilan: suatu tingkatan dimana pekejaan membutuhkan variasi aktivitas yang berbeda dalam penyelesaian pekerjaan dan melibatkan penggunaan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda dari karyawan).

b. *Task Identity: the degree to which the job requires completion of wholes and identifiable piece of work; that is, one that involve doing a job from beginning to end with a visible outcome.*

   (Identitas tugas: suatu tingkatan dimana pekerjaan membutuhkan penyelesaian secara menyeluruh dan teridenditikasi pembagiannya, oleh karena itu seorang karyawan terlibat mengerjakan sebuah pekerjaan dari awal sampai akhir dengan *outcome* yang memungkinkan).

c. *Task Significance: the degree to which the job is important and involves a meaningful contribution to the organization or society in general.*

(Signifikansi tugas: suatu tingkatan dimana pekerjaan merupakan hal yang penting dan melibatkan kontribusi yang berarti terhadap organisasi atau masyarakat secara umum).

d. *Autonomy: the degree to which the job gives employee substantial freedom, independence and discreation in scheduling the work and determining the procedures used in carring in out.*

(Otonomi: suatu tingkatan dimana pekerjaan memberikan karyawan kebebasan secara substansial, ketidaktergantungan dan kelulasaan dalam membuat jadwal kerja dan menentukan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan).

e. *Job Feedback: the degree to which carrying out work activities result in the employee's obtaining direct and clear information regarding how well the job has been done.*

(Umpan balik pekerjaan: suatu tingkatan dimana hasil aktivitas penyelesaian pekerjaan diperoleh langsung oleh karyawan dan informasi yang jelas mengenai seberapa baik pekerjaan telah dikerjakan).

Rangkaian dari lima karakteristik pekerjaan tersebut, bila dihubungkan dengan keadaan psikologis akan dapat memberikan hasil antara lain: motivasi kerja intern yang tinggi, kepuasan kerja yang tinggi dan tingkat kemangkiran serta pertukaran kerja yang rendah.

3. Karakteristik Organisasi

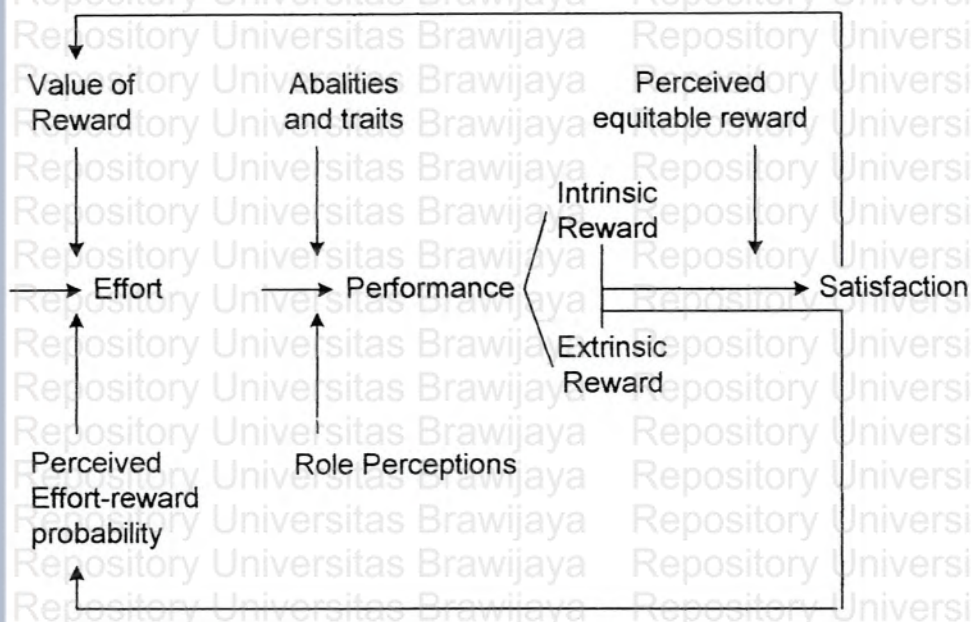
Karakteristik organisasi merupakan suatu kondisi dimana setiap organisasi atau lingkungan kerja mempunyai peraturan, kebijakan, sistem pemberian hadiah dan misi lainnya yang berpengaruh pada setiap karyawan (Sujak, 1990).

Husnan (1989) menjelaskan bahwa karakteristik organisasi atau karakteristik situasi kerja adalah bagaimana hubungan dengan atasan dan rekan sekerja, sistem penggajian serta kebiasaan organisasi.

Perbedaan karakteristik organisasi ditunjikkan dengan kebijaksanaan yang berbeda dari masing-masing organisasi, serta hubungan antar masing-masing individu dalam organisasi. Dalam rangka mendorong tercapainya kinerja yang optimal, pimpinan organisasi harus mempertimbangkan hubungan faktor-fkator tersebut serta pengaruhnya terhadap perilaku individu para karyawan. Oleh karena itu dalam memotivasi sumber daya manusia yang terlingkup dalam organisasi lebih banyak berhubungan dengan pemeliharaan kultur organisasi untuk dapat mendorong prestasi kerjda dan kepuasan kerja karyawan.

Smith, Kendall dan Hullin *dalam* Luthans (1995) mengidentifikasikan lima dimensi yang berhubungan dengan lingkungan di tempat kerja yaitu pekerjaan, gaji atau upah yang diterima, peluang-peluang promoti, supervisi dan rekan sekerja. Sedangkan Gibsons, *et al.* (1996) mengidentifikasikan dimensi yang berkaitan dengan lingkungan tempat kerja yang meliputi desain pekerjaan, struktur organisasi, kebijakan dan aturan, kepemimpinan, penghargaan dan sanksi serta sumber daya organisasi.

Selanjutnya Porter dan Lawler membuat suatu model motivasi yang lebih lengkap dan telah diterapkan dalam studi tentang manajer. Model tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2. Model Motivasi Porter and Lawler
Sumber: Fred Luthans, Organizational Behavior, 2001

Gambar tersebut menunjukkan bahwa upaya (kekuatan dari motivasi dan energi yang dicurahkan) tergantung pada nilai imbalan (*reward*) ditambah energi yang menurut seseorang perlu dicurahkan serta probabilitas untuk memperoleh imblan itu. Persepsi upaya dan probabilitas imbalan itu sebaliknya dipengaruhi juga oleh hasil dari penampilan sesungguhnya (*actual performance*). Dengan jelas jika seseorang mengetahui bahwa dia mampu mengerjakan suatu tugas atau pernah mengerjakannya maka dia memiliki perkiraan yang baik mengenai besarnya upaya yang dibutuhkan, dan mengetahui lebih baik tentang probabilitas imbalannya.

Penampilan sesungguhnya dalam suatu pekerjaan (melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan/sasaran) ditentukan terutama oleh upaya (*effort*) yang dicurahkan. Tetapi hal itu juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan seseorang (pengetahuan dan keterampilan) untuk melaksanakannya dan persepsinya tentang besarnya tugas yang dibutuhkan (sejauhmana pengertiannya tentang sasaran, kegiatan yang dibutuhkan, dan unsur-unsur lain

dari suatu tugas). Penampilan (*performance*) sebaliknya dilihat dari imbalan ekstrinsik (seperti misalnya kondisi kerja dan status). Setelah imbalan itu dianggap seimbang, maka terjadilah kepuasan. Tetapi penampilan juga mempengaruhi persepsi imbalan yang diambang seimbang. Dapat dipahami bahwa apa yang dianggap sebagai imbalan yang adil bagi suatu upaya, semestinya mempengaruhi kepuasan yang diperoleh.

Begitu pula nilai sesungguhnya dari imbalan akan dipengaruhi oleh besarnya kepuasan. Model motivasi porter dan lawler lebih kompleks dibanding dengan teori-teori motivasi lainnya, tetapi jelas memberi gambaran yang lebih lengkap dari sistem motivasi.

Berdasarkan uraian dari beberapa teori tentang motivasi tadi dapat disimpulkan bahwa motivasi, selain berfungsi sebagai alat bagi seorang manajer untuk meningkatkan kinerja karyawan, juga sebagai konsep yang dapat merupakan kendali seseorang dalam berperilaku tetapi di lapangan dapat juga merupakan kendala seseorang dalam berperilaku. Dengan kata lain bahwa motivasi dapat digunakan oleh manajer untuk meningkatkan kerja karyawan dan merupakan kunci dari perilaku seseorang. Dan inti dari motivasi adalah pemenuhan kebutuhan, baik kebutuhan intrinsik maupun kebutuhan ekstrinsik atau pemenuhan kebutuhan materiil dan non materiil.

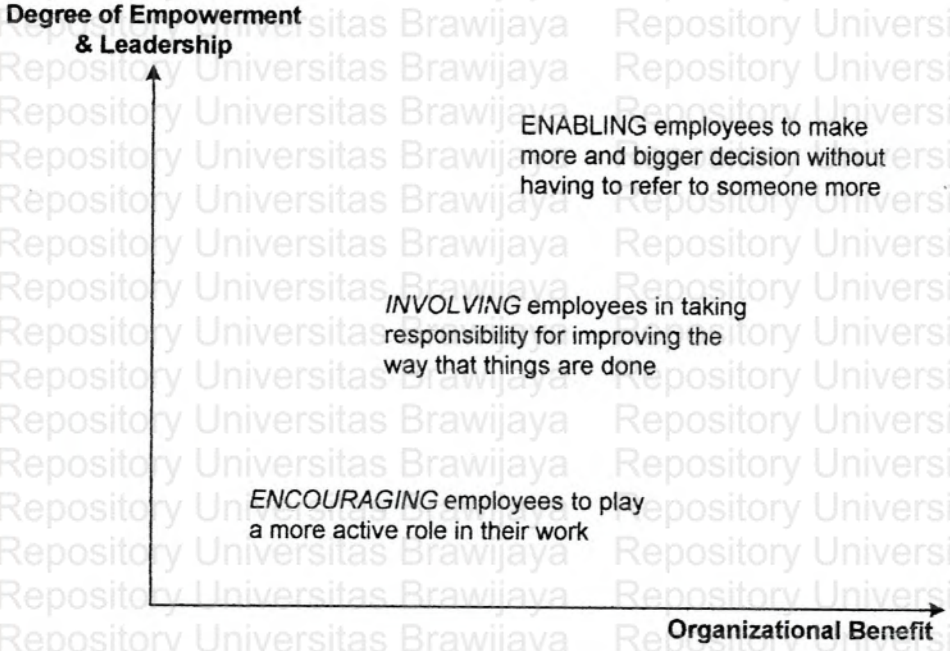
2.1.4. Pemberdayaan

Ada beragam konsep *employee empowerment* yang dikemukakan oleh para ahli, dan belum ada keseragaman tentang hal tersebut. Secara lebih jelas, Robbins (2001) mengemukakan bahwa pemberdayaan karyawan berarti membuat karyawan menguasai apa yang mereka lakukan. Hal senada juga dikemukakan oleh Cutterbuck (1995) bahwa pemberdayaan berarti mendorong dan mengijinkan SDM memikul tanggung jawab pribadi untuk meningkatkan cara

bekerja dan meningkatkan kontribusi mereka terhadap organisasi. Pengertian-pengertian di atas menggambarkan bahwa yang diberdayakan adalah SDM bukan organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Foy (1994) yaitu "*Organization are not empowered, people are. The empowering organization puts the spotlight on winning, on giving people opportunities to perform to their maximum effectiveness*". Dari konsep-konsep yang telah dikemukakan tersebut dapat disimpulkan bahwa memberdayakan SDM berarti:

1. Memberikan "*power*" yang lebih besar kepada SDM sesuai dengan levelnya untuk setiap tugas agar dapat dikerjakan dengan baik, meliputi pemberian *authority, responsibility, resources* dan *rights.*
2. Mendelegasikan tanggung jawab untuk pengambilan keputusan dalam porsi yang tepat untuk setiap SDM.
3. Ada peralihan pengendalian dari manajemen ke SDM untuk kepentingan organisasi dalam jangka panjang.
4. Mampu menciptakan kondisi dimana SDM dapat menggunakan kecakapan dan kemampuannya secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi, baik yang berorientasi pada SDM maupun pada profit.

Dari pemaparan konsep-konsep di atas, terlihat bahwa pemberdayaan hanya dapat tercapai melalui suatu proses. Adapun tahapan dalam *employee empowerment* dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3. Three Levels of Employee Empowerment
Sumber: Vadim Kotelnikov and Ten 3 East-West, Employee Empowerment, Adapted from "Empowering People", Jane Smith.

Dari gambar di atas terlihat bahwa langkah pertama dalam pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) adalah mendorong karyawan untuk lebih berperan aktif dalam pekerjaan mereka. Pada tahap kedua karyawan hendaknya dilibatkan dalam pengambilan tanggung jawab agar mampu meningkatkank cara bekerja. Dan pada tahap ketiga adalah memampukan karyawan untuk membuat keputusan-keputusan yang lebih besar tanpa harus menunggu perintah dari atasan. Ketiga tahapan ini menggambarkan semakin tinggi level pemberdayaan, berarti semakin tinggi pula *degree of empowerment and leadership* dan manfaatnya bagi organisasi juga semakin besar.

Salah satu cara yang bisa digunakan pemimpin untuk menanamkan dan menciptakan tingkat motivasi yang tinggi dari bawahan adalah melalui pemberdayaan. Pemberdayaan (*empowerment*) diartikan sebagai membagi kekuasaan (*power sharing*), atau mendelegasikan kekuasaan dan wewenang di

dalam organisasi (Daft, 1999). Atau dalam definisi lainnya pemberdayaan adalah wewenang untuk membuat keputusan dalam kegiatan operasional individual tanpa harus memperoleh persetujuan dari siapapun (Luthans, 1995). Dalam pendelegasian tersebut, pemimpin bisa memberikan pengetahuan kepada bawahan tentang seluk beluk tugas dan wewenangnya sehingga bawahan bisa berhasil dalam menyelesaikan tugas dan wewenang yang diembannya.

Ada dua hal yang membuat konsep pemberdayaan unik bagi perkembangan dan kemajuan diri dan karir karyawan. *Pertama*, bawahan didorong dan dimotivasi untuk menggunakan inisiatifnya yang selama ini terpendam di dalam diri bawahan akibat adanya prosedur yang rumit. *Kedua*, bawahan tidak saja diberi wewenang, tetapi juga sumber daya (*resources*), yang diperlukan sehingga bawahan tidak saja bisa membuat suatu keputusan, tetapi mereka juga bisa melihat hal itu diterapkan.

Terdapat beberapa alasan di dalam penerapan pemberdayaan. Alasan-alasan tersebut adalah sebagai berikut (Daft, 1999):

1. Pemberdayaan memicu dan menciptakan motivasi yang kuat dari bawahan, karena berhubungan langsung dengan pemenuhan kebutuhan tingkat tinggi dari bawahan. Penelitian menunjukkan bahwa individu mempunyai kebutuhan aktualisasi diri, efikasi diri, penghargaan diri, serta kebutuhan pertumbuhan. Jika kebutuhan individual tingkat tinggi ini terpenuhi maka individu akan mengeluarkan potensi kinerjanya yang sangat besar bagi organisasi.
2. Pemberdayaan secara aktual meningkatkan jumlah total dari kekuasaan yang ada di organisasi. Dengan pemberdayaan pemimpin tidak kehilangan kekuasaan, tetapi sebaliknya menambah jumlah kekuatan di organisasinya. Jika setiap orang di dalam organisasi memiliki kekuasaan, maka organisasi akan menjadi lebih kuat dengan adanya hal tersebut. Dengan pembagian

kekuasaan, maka karyawan memiliki kekuatan, dengan kekuatan ini, maka organisasi akan mendapatkan karyawan yang penuh motivasi, daya juang tinggi dan memiliki kemampuan untuk memimpin dirinya sendiri.

3. Pemimpin dapat memperoleh manfaat dari tambahan kemampuan partisipasi bawahan yang bisa diperoleh organisasi. Selain itu penerapan pemberdayaan akan memberikan manfaat bagi pemimpin. Manfaat tersebut adalah: *pertama*, pemimpin dapat berkonsentrasi secara penuh pada pencapaian visi dan gambaran besar organisasi. *Kedua*, pemimpin tidak perlu lagi untuk selalu mengawasi dan menekan bawahan dalam penyelesaian tugasnya, karena mereka telah mampu memimpin dirinya sendiri untuk melayani pelanggan dan mencapai kinerja tertinggi dengan kekuasaan yang dibagikan oleh pemimpin.

Dalam proses pendidikan dan pengajaran, dosen memegang peranan penting, oleh karena itu juga perlu diberdayakan. Mereka jadi pusat dalam proses pengajaran itu sendiri. Untuk itulah dosen harus menguasai bidang keilmuan sesuai bidang ajarannya dan metode untuk mensosialisasikannya kepada mahasiswa. Dosen dituntut untuk menjadi pribadi kreatif dan demokratis yang ditandai oleh ciri seperti, terbuka pada ide-ide baru, menghargai perbedaan pendapat sehingga mahasiswa dapat mengemukakan pendapat atau pikiran secara bebas dan jauh dari rasa takut. Untuk itulah dituntut secara terus menerus seorang dosen guna meningkatkan kualitas pribadi dan pengembangan diri.

2.1.4.1. Kondisi Dasar bagi Penerapan Pemberdayaan

Ada empat kondisi dasar yang harus terpenuhi untuk menjadikan pemberdayaan sebagai budaya organisasional dan bisa menjadi dioperasionalkan yaitu partisipasi, motivasi, akses pada informasi, dan akuntabilitas. Jika keempat kondisi ini ada di dalam organisasi, maka

MILIK PERPUSTAKAAN

pemberdayaan bisa diterapkan secara efektif. Tetapi sebaliknya, jika keempat kondisi ini tidak terpenuhi, maka program pemberdayaan akan menjadi slogan semata bagi organisasi (Luthans, 1995).

1. Partisipasi

   Pemberdayaan berasumsi bahwa karyawan bersedia untuk meningkatkan proses kerjanya dan hubungannya sehari-hari bagi organisasi. Meningkatnya partisipasi karyawan akan secara langsung meningkatnya komitmennya terhadap kemajuan organisasi di masa depan.

2. Inovasi

   Pemberdayaan mendorong munculnya inovasi karena karyawan mempunyai wewenang untuk mencoba hal-hal baru dan mengambil keputusan tentang bagaimana mengerjakan dan menyelesaikan tugasnya dengan cara baru yang lebih efektif. Inovasi membutuhkan budaya organisasi yang menerima kegagalan, memberikan keleluasaan dan kebebasan beraktualisasi. Tanpa penerimaan atas kegagalan, maka inovasi tidak akan pernah muncul dari usaha bawahan.

3. Akses pada informasi

   Ketika bawahan diberikan akses yang luas pada informasi,maka bawahan akan berkeinginan untuk bekerjasama dengan menggunakan sumberdaya mereka bagi kemajuan organisasi. Dengan diperbolehkannya bawahan mencari informasi-informasi yang dia butuhkan, maka pengetahuan bawahan akan meningkat dan tentu saja keefektifan kerjanya akan meningkat pula. Informasi tersebut bisa berupa keuntungan perusahaan, kerugian perusahaan, proses produksi, atau proses pembelian yang dijalankan oleh organisasi.

4. Akuntabilitas

Walaupun bawahan diberdayakan untuk membuat keputusan sendiri, yang mereka yakini akan berguna bagi organisasi, tetapi mereka juga harus bertanggung jawab terhadap hasil yang diperoleh. Pertanggungjawaban ini tidak untuk menghukum bawahan, tetapi untuk memastikan bahwa bawahan mengeluarkan usaha terbaik mereka, sehingga dalam proses pencapaian kualitas produk yang diinginkan, bawahan tidak melaksanakannya dengan main-main atau seenaknya.

2.1.5. Komitmen Organisasional

Komitmen karyawan terhadap organisasi saat ini telah banyak mendapatkan perhatian dalam literatur organisasi (Luthans, 2001:235). Komitmen organisasional terletak pada level organisasi, yang merupakan dimensi perilaku yang penting yang dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kekuatan pekerja dalam Berthan dan melaksanakan tugas dan kewajibannya pada suatu organisasi, dimana dengan mengetahui komitmen yang dimiliki pekerja organisasi dapat menentukan arah kebijaksanaannya, dengan model sumberdaya manusia yang tangguh dan berdaya guna. Jadi mempertahankan komitmen organisasional di antara para pekerja adalah suatu tantangan bagi organisasi-organisasi dewasa ini.

Komitmen organisasional mengacu pada perasaan-perasaan seorang individu akan organisasi secara keseluruhan. Mowday *et al.*, 1982 (*dalam* Ensher, *et al.*, 2001:56; Muchiri, 2001:269) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan seorang individu dalam organisasi tertentu dengan keyakinan yang dalam dan penerimaan atas tujuan dan nilai suatu organisasi, kesediaan untuk mengarahkan upaya cukup besar demi kepentingan organisasi. Atau dengan

kata lain komitmen organisasional adalah ikatan psikologis yang dimiliki seorang pekerja pada suatu organisasi dan terkait pada keselarasan tujuan dan nilai, investasi-investasi perilaku dalam organisasi, dan kemungkinan untuk tinggal dalam organisasi.

Gibson *et al*., 1982 (*dalam* Supriyanto, 2000:59) mengartikan konsumen organisasional adalah identifikasi rasa, keterlibatan ioyalitas yang ditampakkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi.

Sedangkan Sheldon dan Hall *et al*., (*dalam* Dharma, 2001:29) menyebutkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu sikap atau suatu orientasi terhadap organisasi yang mengaitkan identitas pribadi orang tersebut terhadap organisasi. Dalam hal ini Sheldon menekankan identitas pribadi dengan identitsa organisasi. Sementara Hall *et al*., mengartikan komitmen organisasional sebagai suatu proses dimana tujuan organisasi dengan tujuan individu semakin terintegrasi.

Luthans (2001:235) mendefinisikan komitmen organisasional adalah sikap yang mencerminkan kesetiaan pegawai terhadap organisasi mereka dan merupakan sebuah proses yang berkesinambungan dimana para pelaku organisasi mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi dan adanya keinginan agar organisasi terus sejahtera dan mendapatkan kesuksesan.

Terdapat tiga komponen dari komitmen organisasional yang diusulkan oleh Meyer dan Allen, 1991 (Luthans, 2001:237; Muchiri, 2001:269) yaitu:

1. Komitmen efektif, yaitu yang melibatkan rasa keterikatan emosionai, rasa identifikasi dan rasa ikut terlibat dalam organisasi.
2. Komitmen kelanjutan, yaitu komitmen yang terkait dengan besarnya biaya yang harus ditanggung pegawai jika ia meninggalkan organisasi.

3. Komitmen normatif, yaitu rasa tanggung jawab pegawai untuk tetap bekerja pada organisasi karena itu dianggap sebagai hal yang seharusnya mereka lakukan.

Komitmen organisasional mempunyai hubungan yang positif dengan hasil-hasil yang diinginkan seperti kinerja yang tinggi, tingkat *turnover* yang rendah serta tingkat absensi yang rendah. Selain itu komitmen pegawai terhadap organisasi memiliki hubungan dengan hasil-hasil positif lainnya, seperti persepsi tentang suasana organisasi yang mendukung kerja dan kesediaan untuk saling tolong menolong sebagai anggota tim yang baik (Luthans, 2001:237).

2.1.6. Kepuasan Kerja

Setiap individu yang bekerja dalam setiap organisasi sudah sewajarnya mengharapkan akan memperoleh segala sesuatu yang bermanfaat dan menguntungkan bagi diri pribadinya. Pandangan mereka terhadap kondisi lingkungan kerjanya dan perasaan puas atau tidak puas terhadap kondisi tersebut, akan mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja.

Seseorang didorong untuk bekerja atau beraktivitas karena dia berharap bahwa hal tersebut akan membawa pada keadaan yang lebih baik dan memuaskan daripada keadaan sekarang. Jadi menurut Smith dan Wakely *dalam* As'ad bekerja adalah bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan kerja.

Pembahasan mengenai kepuasan kerja perlu didahulu dengan penegakan bahwa masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana baik dalam arti konsep maupun dalam arti analisisnya, karena "kepuasan" mempunyai konotasi yang beraneka ragam. Meskipun demikian tetap relevan mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya (Siagian, 1999).

Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak menyenangkannya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi (Davis & Newstrom, 1985:105).

Seperti yang dinyatakan Robbins (1997:184) "*We've previously define statisfaction as individual's general attitude toward his or her job*". Pernyataan Robbins 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 pekerjaannya dan lingkungannya tersebut dan sebaliknya akan timbul rasa tidak puas dalam diri seseorang pegawai bila ia tidak menyukai pekerjaannya.

Mangkunegara (2000:117) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang melibatkan aspek-aspek seperti gaji/upah yang diterima, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Luthans (2002:230-233) menyatakan:

"There are three important dimentions to job satisfactio. First, job satisfaction is an emotional response to job situation. As such, it cannot be seen; it can only be differed. Second, job satisfaction often determined by how well outcome meet or exceed expections. For example, if organizational participant feel that are working much harder than others in the department but are receiving fewer rewards, they will probably have a negative attitude towards the work, the boss, and/or coworkers. They will

be dissatisfied. On the other hand, if they feel they are being treated very well and are being paid equitably, they are likely to have a positive attitude toward the job. They will be job-satisfied. Third, job satisfaction represents several related attitudes.

Inti dari pendapat di atas: ada tiga dimensi penting untuk kepuasan kerja. *Pertama*, kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional terhadap situasi kerja. *Kedua*, kepuasan kerja seringkali ditentukan oleh sejauhmana hasil yang diperoleh sesuai harapan. *Ketiga*, kepuasan kerja mencerminkan beberapa sikap yang saling berhubungan.

Kepuasan kerja seseorang pada dasarnya tergantung kepada selisih antara harapan, kebutuhan atau nilai dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Seseorang akan merasa puas jika tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Kepuasan kerja merupakan reaksi efektif individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja, yang juga meliputi sikap dan penilaian terhadap pekerjaan. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang ada padanya (*individual difference*). Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek diri individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya.

2.1.6.1. Dimensi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memiliki banyak dimensi. Ia dapat mewakili sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Menurut Robbins (1996:192), kepuasan kerja terdiri dari 5 (lima) dimensi antara lain:

a. Pekerjaan itu sendiri

Pegawai 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. Pekerjaan yang memiliki sedikit tantangan akan cepat membosankan mereka, sebaliknya yang terlalu banyak tantangan akan menimbulkan frustasi dan kegagalan. Kondisi pekerjaan yang moderat akan menumbuhkank kepuasan dalam diri pegawai.

b. Upah dan Promosi

Pegawai biasanya menginginkan sistem upah dan promosi yang sesuai dengan harapan mereka. Mereka cenderung akan merasa puas jika upah didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat kemampuan individu dan standar upah yang berlaku di lingkungan lain. Pada dasarnya yang diinginkan oleh pegawai bukanlah besarnya jumlah upah yang mereka terima, tetapi pada keadilan. Demikian pula dengan sistem promosi.

c. Lingkungan kerja

Pegawai biasanya sangat memperhatikan lingkungan tempat kerja mereka untuk kenyamanan pribadi dan untuk mendukung pekerjaan mereka. Mereka cenderung lebih menyukai fisik yang aman dan nyaman. Secara umum, kondisi lingkungan biasanya tidak terlalu berpengaruh pada kepuasan kerja, selama tidak benar-benar buruk.

d. Rekan kerja, penyelia dan atasan

Bagi kebanyakan pegawai, tempat kerja juga merupakan tempat untuk bersosialisasi, sehingga sangat penting bagi mereka untuk memiliki rekan kerja yang mendukung dan dapat bekerjasama dengan baik.

e. Kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian

Unsur yang cukup penting dan berperan dalam kepuasan kerja adalah kecocokan antara kepribadian pekerja dengan pekerjaannya. Pertimbangan adalah pegawai merasa menemukan kesamaan antara bakat dan

kemampuan yang dimilikinya dengan tuntutan pekerjaannya, sehingga mereka merasa puas dengan pekerjaan tersebut.

2.1.6.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Pada umumnya faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai diklasifikasikan menjadi dua kelompok yaitu yang bersumber dari dalam diri individu dan lingkungan (Charles, 1981:163). Yang bersumber dari dalam diri individu yaitu *demography age, sex, education, abilities (intelligence, motor skill); personality (values, needs, interaction style).*

Lingkungan yaitu *job and job enviroment; (pay, noise, variety); organization environment (climate, promotional opportunity); occupation (prestige, power).*

1. Faktor-faktor yang bersumber dari dalam diri individu

a. Demografi (*demography*)

Telah banyak literatur yang membahas karakteristik individu yang berhubungan dengan kepuasan kerja. Karakteristik individu misalnya usia, jenis kelamin, pendidikan dan sebagainya. Dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat penurunan tingkat kepuasan kerja pegawai yang memasuki usia pensiun, terdapat perbedaan kepuasan kerja antara pegawai wanita dan pria karena pertimbangan norma dan aspirasi sosial sekitarnya walaupun keduanya memperoleh gaji dan jabatan yang sama.

b. Kecakapan (*ability*)

Hasil penelitian menyatakan kecil sekali hubungan kecakapan dengan kepuasan kerja. Akan tetapi, dapat diasumsikan bahwa kecakapan merupakan prediktor hasil kerja. Pegawai akan merasa puas apabila mempunyai kesempatan untuk memperlihatkan kecakapannya sesuai dengan apa yang dirasakannya.

c. Karakteristik kepribadian (*personality*)

Hubungan positif antara kepuasan kerja dan karakteristik kepribadian ditentukan oleh intrinsik dan extrinsic reward dari masing-msing pegawai.

2. Faktor-faktor yang bersumber dari lingkungan

a. *Job and job environment*

- Pegawai akan merasa puas, apabila banyak kegiatan pekerjaan yang dapat dilakukannya. Adanya variasi dan tantangan pekerjaan yang dapat dilakukannya.
- Faktor gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, karena faktor gaji berfungsi untuk mengurangi ketidakpuasan walaupun faktor tersebut ditingkatkan (Herzberg). Hal ini berarti jarang pegawai mengekspresikan kepuasannya terhadap besarnya gaji yang diterimanya.
- Apabila pegawai mengetahui dengan jelas *career development* maka dapat meningkatkan kepuasan kerja.
- Suasana kerja yang tidak menyenangkan baik komunitas dan fasilitas yang ada dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja.
- Kesulitan interaksi dalam menjalin hubungan yang harmonis antara teman sekerja, atasan dan bawahan dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Gaya penyeliaan yang tidak sesuai (keras) akan menimbulkan ketidakpuasan kerja.

b. *Organizational environment*

Semakin besar organisasi, ketidakpuasan bekerja cenderung meningkat secara moderat kecuali manajemen mengambil berbagai tindakan korektif. Ketidakpuasan tersebut ditimbulkan dari kurang lancarnya proses partisipasi, komunikasi, kurangnya elemen-elemen persahabatan

dan kehangatan kelompok kerja serta koordinasi karena kekuasaan pengambilan keputusan terletak jauh di atas pegawai (Hani Handoko, 1993:1999).

c. *Occupation level* (tingkat pekerjaan)

- Tingkat pekerjaan yang tinggi akan menimbulkan kepuasan kerja yang lebih besar daripada pekerjaan yang tingkatannya lebih rendah, karena pada tingkat pekerjaan yang tinggi, ruang lingkup kegiatannya lebih luas dibandingkan dengan tingkat yang lebih rendah.
- Kepemimpinan yang memberikan perhatian pada bawahannya akan memberikan kepuasan kerja lebih besar. Sedangkan kepemimpinan yang kurang memberikan perhatian pada bawahannya kurang menimbulkan kepuasan.

2.2. Tinjauan Empiris

Hasil-hasil penelitian terdahulu yang mempunyai keterkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Judge and Locke (1993)

Judul: *Effect of Disfunctional Thought Processes on Subjective Well-Being and Job Satisfaction*

Studi ini mempelajari dan menguji teori kognitif mengenai depresi yang difokuskan kepada proses berpikir individu, agar dapat membantu memahami pendapat subyektif dan kepuasan kerja, proses disfungsional berpikir dan pengaruh relevan lainnya. Hipotesa yang digunakan adalah sebagai berikut:

H1 : Seseorang yang bahagia cenderung menyimpan, mengevaluasi atau memanggil kembali informasi pekerjaan melalui cara yang berbeda dengan seseroang yang hidupnya tidak bahagia.

H2 : Adanya korelasi antara kepuasan kerja dan kepuasan hidup sebagai akibat bahwa terdapat pengaruh disposisional terhadap kepuasan kerja.

H3 : Proses berpikir seseorang bisa mempengaruhi kebahagiaan atau kepuasan. Disfungsi proses berpikir diduga bisa mempengaruhi kepuasan kerja.

H4 : *Job avoidance* dipengaruhi secara signifikan oleh kepuasan kerja.

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Covariance Stucture Model dengan memakai LISREL 7. Peneliti berkesimpulan bahwa disfungsi berpikir mempengaruhi *subjective well-being* dan kepuasan kerja. Pada tingkat dimana orang percaya bahwa mereka harus dan pasti bergantung pada pihak lain, percaya bahwa mereka harus sempurna dalam setiap pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan jangan sampai berbuat kesalahan dan membuat generalisasi yang berlebihan terhadap suatu kejadian, mereka mengurangi peluang dimana mereka akan menikmati kehidupan mereka pada umumnya.

2. Timmreck (2001)

Judul : *Managing Motivation and Developing Job Satisfaction in the Health Carework Environment*

Artikel ini ingin mengulas tentang teori motivasi-Hygiene dari Herzberg, pada 99 manajer tingkat menengah di bidang pelayanan jasa kesehatan. Artikel ini menggunakan faktor-faktor motivasi seperti: pencapaian hasil, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, perbaikan, pertumbuhan, kepentingan diri, keyakinan akan hasil kerja yang memuaskan dari 99 tingkat bawah.

Alat analisa yang digunakan hanya tabulasi untuk mengetahui persentase masing-masing indikator motivasi dari manajer tingkat menengah di bidang jasa pelayanan kesehatan ini.

Kesimpulan dari artikel ini adalah ditemukan hasil bahwa motivasi tersebut telah dimengerti dan diimplementasikan oleh para manajer tingkat menengah tersebut. Elemen motivasi tersebut jika digabungkan dengan aktivitas sehari-hari terutama pada bidang pelayanan kesehatan ini, akan mengarah pada kepuasan kerja, karena elemen-elemen ini akan membantu individu untuk tumbuh, dan meningkatkan kerjasama, kepercayaan diri dan aktualisasi diri. Ketika pekerja merasa lebih baik akan dirinya ia akan meningkatkan produktivitas dan kualitas kerjanya.

3. Green (2000)

Judul : *Three Steps to Motivating Employees*

Artikel ini merupakan suatu petunjuk atau alat untuk meningkatkan motivasi pekerja. Di dalam artikel ini dijelaskan beberapa kondisi dasar atau syarat yang harus ada dalam usaha meningkatkan motivasi pekerja yaitu: *confidence, trust, and satisfaction*.

Artikel ini juga memberikan penjelasan secara deskriptif mengenai usaha peningkatan motivasi pegawai dengan menciptakan lingkungan yang disyaratkan.

Green menyimpulkan bahwa solusi untuk memecahkan masalah motivasi dapat dilakukan dengan proses tiga langkah yang disebut manajemen motivasi yaitu: (1) membantu pekerja mengembangkan kepercayaan diri yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan; (2) memastikan bahwa pekerja mempercayai bahwa kita akan memberi imbalan yang sesuai dengan kinerja yang ditunjukkan; (3) memungkinkan pekerja untuk mencapai kepuasan kerja pada pekerjaannya.

4. **Muchiri (2001)**

Judul : *The Effect of Leadership Style on Organizational Citizenship Behavior and Commitment (The Case of Railway Corporation, Yogyakarta Indonesia).*

Variabel-variabel yang terdapat di dalam penelitian ini adalah: kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, komitmen dan OCB. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi berganda.

Pada penelitian ini para bawahan memberikan tanggapan pada angket MLQ yang mengukur perilaku-perilaku kepemimpinan yang dipersepsikan yang ditunjukkan para pengawas pada para bawahan. Para pengawas memberikan tanggapan pada angket *organizational citizenship behavior* yang mengukur perilaku-perilaku yang ditunjukkan oleh para bawahan. Dengan analisa regresi berganda menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif dan sangat mencolok menjelaskan 14,9 persen dari varian dalam *organizational citizenship behavior*, kedua gaya kepemimpinan secara positif dan mencolok menjelaskan 22,2 persen dari varian dalam *organizational citizenship behavior*, kepemimpinan transaksional memprediksi OCB.

5. **Utomo (2001)**

Judul : *Kecenderungan Kepempimpinan Transaksional dan Transformasional dan Hubungannya dengan OCB, Komitmen dan Kepuasan Kerja*

Variabel-variabel yang terdapat di dalam penelitian ini adalah: kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, komitmen, OCB, dan kepuasan kerja. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beberapa fenomena hubungan antara kepemimpinan transaksional dan tranformasional memiliki hubungan yang berbeda. Hubungan antara kepemimpinan transaksional dan OCB adalah langsung dan negatif, sedangkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan OCB tidak terbukti memiliki hubungan langsung, namun dimediasi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

6. **Brommer (1996)**

Judul: *Transformational Leader Behaviors and Substitues for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Turst and Organizational Citizenship Behavior.*

Variabel-variabel yang terdapat di dalam penelitian ini adalah: kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, kepercayaan, komitmen, OCB dan kepuasan kerja. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa secara keseluruhan, perilaku pemimpin transformasional berhubungan secara signifikan terhadap reaksi dan perilaku bawahan. Secara khusus hasil analisa menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan untuk mengartikulasikan visi, berhubungan dengan kepuasan, komitmen, kejelasan peran, dan sportmanship.

7. **Fetter (1990)**

Judul : *Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers, Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors.*

Variabel-variabel yang terdapat di dalam penelitian ini adalah: kepemimpinan transformasional, kepercayaan, OCB dan kepuasan kerja. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap perilaku OCB adalah tidak langsung, dalam hal ini dimediasi melalui kepercayaan pengikut terhadap pemimpin. Selanjutnya hasii yang ditemukan tidak bisa dihubungkan secara keseluruhan pada pengaruh dengan metode umum yang bias.

8. **Fairbrother dan Warn (2001)**

Judul: *Workplace Dimension, Stress, and Job Satisfaction*

Penelitian ini menemukan bahwa dimensi psikologis kerja tim, kepemimpinan dan iklim yang mendukung tidak selalu berhubungan dengan tekanan kerja. Kerja tim dan iklim yang mendukung penting untuk mendapatkan kepuasan kerja, dan tekanan kerja mengurangi kepuasan kerja.

9. **Hellman (1994)**

Judul : *Job Satisfaction and Intent to Leave*

Dengan menggunakan prosedur meta-analytic untuk menentukan generalisasi hubungan antara kepuasan kerja dan kecenderungan untuk keluar dari pekerjaan. Hasilnya menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan dan kecenderungan untuk keluar dari pekerjaan secara signifikan berbeda bila dilihat dari lamanya bekerja tetapi secara konsisten negatif. Semakin tidak puas karyawan, mereka semakin mempertimbangkan peluang pekerjaan yang lain.

10. Pearce dan Sims Jr. (2002)

Judul: *Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of The Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational and Empowering Leader Behaviors*

Penelitian ini dilakukan untuk menguji sejauh mana kepemimpinan vertikal dan kepemimpinan bersama, yang di dalamnya terkandung kepemimpinan aversif, direktif, transformasional, transaksional dan perilaku pemimpin yang memberdayakan memiliki hubungan terhadap keefektifan tim, dimana keefektifan tim diukur dengan keefektifan hasil, keefektifan kualitas, keefektifan perubahan, keefektifan perencanaan dan pengorganisasian, keefektifan interpersonal, keefektifan nilai dan keefektian menyeluruh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan bersama aversif, direktif, transaksional tidak mendukung keefektifan tim, tetapi kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan mempunyai hubungan yang positif dengan keefektifan ini.

11. Bycio, *et al.* (1995)

Judul: *Further Assessment of Bass (1985) Conseptualization of Transactional and Transformational Leadership*

Penelitian tersebut menggunakan *multifactor leadership quisionaire* dengan sampel anggota asosiasi pesawat. Penelitian ini mengkaitkan gaya kepemimpinan transaksional dan tranformasional dengan efektifitas, kinerja dan kepuasan terhadap pimpinan serta komitmen terhadap organisasi. Dalam mengukur 5 faktor kepemimpinan, dimana 3 faktor termasuk transaksional yaitu: (1) *charismatic leadership*; (2) *individual consideration*; dan (3) *intellectual stimulation*. Sedangkan faktor lainnya yang termasuk

dalam transaksional yaitu: (1) *contingent reward*; dan (2) *management by exception*.

Hasil analisis yang menggunakan korelasi dan regresi berganda menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang tinggi antar variabel penelitian. Penelitian ini juga menunjukkan hubungan positif yang kuat antara variabel dalam kepemimpinan transformasional dengan efektifitas, kinerja dan kepuasan terhadap kepemimpinan serta komitmen terhadap organisasi, demikian juga dengan *variabel contingent reward*. Sedangkan variabel *management by exception* menunjukkan hubungan yang negatif serta *charismatic leadership* merupakan variabel yang dominan pengaruhnya.

12. Patti (1998)

Judul : *Persepsi Karyawan tentang Perilaku Kepemimpinan Atasan, Kajian Teori Transformasional dan Transaksional Leadership Menurut Bass pada Bank Pemerintah dan Bank Swasta Nasional di Jakarta*.

Di dalam penelitian ini yang termasuk variabel independen adalah persepsi karyawan dan variabel dependennya adalah perilaku kepemimpinan transformasional dan perilaku kepemimpinan transaksional, dimana kepemimpinan atasan yang seharusnya adalah ciri perilaku *attributed charisma, extra effort, individualized consideration, management by exception passive* menurut persepsi karyawan laki-laki dan *management by exception* menurut persepsi karyawan perempuan.

Hasil analisa yang diperoleh secara umum terlihat tidak ada perbedaan yang signifikan antara persepsi karyawan laki-laki dan perempuan mengenai tipe perilaku atasan. Karyawan laki-laki dan perempuan memiliki persamaan persepsi mengenai tipe perilaku kepemimpinan atasanbaik transformasional maupun transaksional.

13. Purwanto dan Adisubroto (2001)

Judul : *Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Komitmen terhadap Organisasi*

Variabel yang terdapat di dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional sebagai variabel bebas, komitmen terhadap merupakan variabel terikat, masa kerja dan usia sebagai variabel sertaan serta jenis kelamin sebagai variabel kontrol. Penelitian ini bertujuan untuk menerangkan hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan komitmen organisasi. Subyek penelitian adalah perawat berjenis kelamin wanita dan telah bekerja minimal 1 tahun di RSUD Dr. Sardjito dan RS. Bethesda yang ditentukan secara acak dan didapat 220 orang. Data dikumpulkan dari data kuesioner yaitu *multifactor leadership quistionaire* (MLQ) untuk mendapatkan data kepemimpinan transformasional dan transaksional, dan *commitment quiestionaire* untuk mendapatkan data tentang tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Hasil analisa menunjukkan bahwa: (1) terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen organisasi; (2) gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi; (3) gaya kepemimpinan transaksional mempunyai hubungan tetap tidak signifikan dengan komitmen organisasi secara parsial; (4) usia tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi.

14. Orpen (1997)

Judul: *The Effect of Formal Mentoring on Employee Work Motivation, Organizational Commitment and Job Performance*

Studi ini dilakukan untuk menguji pengaruh dari formal mentoring pemimpin terhadap motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan yang bekerja di *medium size manufacturing company*. Program mentoring dari pimpinan diharapkan dan meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan adanya keterkaitan antara 2 variabel mentoring (*opportunity to interact and closeness relationship*) dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dan komitmen organisasi. Dengan adanya mentoring akan dapat meningkatkan sikap karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

15. Jennifer (2001)

Judul : *When Job Satisfaction Leads to Creativity Encouraging The Expression of Voice*

Penelitian ini ingin melihat keterkaitan antara kreatifitas dan kepuasan kerja dalam kaitannya dengan komitmen, dimana menunjukkan bahwa kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas oleh individu merupakan hal yang harus direspon secara positif oleh manajemen dalam bentuk *feed back*. Hasil penelitian ini menunjukkan kreativitas dan kepuasan kerja memiliki keterkaitan dengan komitmen organisasi.

16. Sleeth & Johnston (1996)

Judul: *The Effective Leader As A Link Between Tasks and People*

Penelitian ini terdiri dari empat variabel yaitu variabel kemampuan dan motivasi yang merupakan penjabaran dari perilaku berorientasi orang, dan perilaku tugas terdiri dari variabel penyediaan peralatan dan struktur aktivitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif harus mampu mengevaluasi, merencanakan setiap tindakan-tindakannya dan

membedakan perilaku tugas dan perilaku berorientasi orang dalam menjalankan aktivitas kerja.

17. Podsakoff & MacKenzie (1996)

Judul : *Meta Analysis of The Relationship Between Ker and Jermier's Substitues for Leadership and Employee Job Attitued, Role Perceptions and Performance*

Penelitian ini dilakukan untuk melihat sejauhmana keeratan hubungan antara variabel-variabel perilaku pemimpin, lingkungan, perilaku bawahan, persepsi tugas dan kinerja. Sampel yang digunakan sebanyak 36 orang. Alat analisis yang digunakan adalah Meta Analisis untuk mengetahui sejauhmana keeratan hubungan dari masing-masing variabel.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku pemimpin, lingkungan (jenis, tugas, karakteristik organisasi) mempunyai hubungan yang signifikan dengan perilaku bawahan, persepsi tugas, dan kinerja.

18. Satriyo (1997)

Judul: *Pengaruh Perilaku Pemimpin Iklim Organisasi, dan Kinerja terhadap Kepuasan Kerja*

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari perilaku pemimpin (perilaku pemimpin manajerial), iklim organisasi (tingkat iklim organisasi), kinerja (tingkat kinerja kelompok) terhadap kepuasan kerja (tingkat kepuasan kerja).

Sampel yang digunakan adalah 66 karyawan pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Dati I Jawa Timur Cabang Malang yang dipilih secara random. Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku pemimpin manajerial berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat iklim organisasi, secara bersama-sama perilaku pemimpin manajerial dan tingkat iklim organisasi berpengaruh

secara signifikan terhadap tingkat kinerja kelompok dan secara bersama-sama perilaku pemimpin manajerial, tingkat iklim organisasi dan tingkat kinerja kelompok berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja.

19. Mukzam (2000)

Judul : *Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh antara perilaku tugas, perilaku hubungan, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Responden yang digunakan adalah karyawan KPRI Universitas Brawijaya. Hasil dari penelitian ini: perilaku tugas berpengaruh terhadap kinerja karyawan, perilaku hubungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, perilaku tugas dan perilaku hubungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

20. Yunaifiri (1999)

Judul: *Pengaruh Penggunaan Kekuasaan terhadap Disiplin Kerja*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penggunaan kekuasaan terhadap disiplin kerja. Sampel yang digunakan adalah 70 manajer industri kecil kerajinan bambu di Kabupaten Bantul, Yogyakarta. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kekuasaan paksaan, kekuasaan penghargaan, kekuasaan legitimasi, kekuasaan referensi, kekuasaan informasi, kekuasaan keahlian, kekuasaan hubungan, sedangkan variabel terikat adalah tingkat disiplin kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama penggunaan kekuasaan paksaan, kekuasaan penghargaan, kekuasaan legitimasi, kekuasaan referensi, kekuasaan informasi, kekuasaan keahlian, dan kekuasaan hubungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat disiplin kerja.

21. Tjosvold dan Andrews (1989)

Judul : *Leadership Influence: Goal Interdependence and Power*

Hasil penelitian ini memberikan suatu dukungan atas pandangan bahwa antar ketergantungan mempengaruhi jenis maupun keberhasilan dari upaya-upaya para pemimpin untuk mempengaruhi. Dalam kerjasama, atasan memberikan bantuan ketika diminta oleh bawahan. Atasan yang sedang bersaing dengan para pekerjanya bergantung pada koersif (membujuk dengan memaksa) untuk memaksa mereka patuh, sementara mereka yang bekerjasama dengan para pekerjanya menggunakan metode kolaboratif untuk mempengaruhi mereka. Selanjutnya berdasarkan penelitian yang dilakukan Tjosvold *et al.* (1989) ini berhipotesa bahwa manajer harus menggunakan strategi kooperatif dalam mempengaruhi bawahan (bersifat kolaboratif) lebih berhasil apabila dibandingkan menggunakan strategi koesif (direktif) dapat diterima.

Tabel 2.3. Mapping Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisa	Hasil Penelitian
1	*Effects from Disfunctional though process on subjective well-being and job satisfaction* (Locke, 1999)	Variabel Bebas: - Proses berpikir - Pendapat subyektif Variabel Terikat: - Kepuasan Kerja	Covariance Structure Model	Bahwa disfungsi berpikir mempengaruhi pendapat subyektif dan kepuasan kerja. Pada tingkat dimana oranga percaya bahwa mereka harus pasti bergantung pada pihak lain, percaya bahwa mereka harus sempurna dalam setiap pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan jangan sampai berbuat kesalahan dan membuat generalisasi yang berlebihan terhadap suatu kejadian, mereka mengurangi peluang dimana mereka akan menikmati kehidupan mereka pada umumnya.

Tabel 2.3. Lanjutan

No.	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisa	Hasil Penelitian
2.	*Managing motivation and developing job satisfaction in the health carework environment* (Timmreck, 2001)	- Faktor motivasi - Faktor hygiene	Tabulasi/ Deskriptif	Kesimpulan dari artikel ini adalah ditemukan hasil bahwa motivasi tersebut telah dimengerti dan diimplementasikan oleh para manajer tersebut. Elemen motivasi tersebut jika digabungkan dengan aktivitas sehari-hari terutama pada bidang pelayanan kesehatan ini, akan mengarah pada kepuasan kerja, karena elemen-elemen ini akan membantu individu untuk tumbuh, dan meningkatkan kerjasama, kepercayaan diri dan aktualisasi diri. Ketika pekerja merasa lebih baik akan dirinya ia akan meningkatkan produktivitas dan kualitas kerjanya
3	*Three steps to motivating employees* (Green, 2000)	Variabel Bebas - Confident - Trust Variabel Terikat - Satisfaction	Deskriptif	Green menyimpulkan bahwa solusi untuk memecahkan masalah motivasi dapat dilakukan dengan proses tiga langkah yang disebut manajemen motivasi yaitu: (1) membantu pekerja mengembangkan kepercayaan diri yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan; (2) memastikan bahwa pekerja mempercayai bahwa kita akan memberi imbalan yang sesuai dengan kinerja yang ditunjukkan; (3) memungkinkan pekerja untuk mencapai kepuasan kerja pada pekerjaannya.
4	*The effect of leadership style on organizational citizenship behavior and commitment (the case of railway corporation, Yogyakarta Indonesia)* (Muchari, 2001).	Variabel Bebas - Kepemimpinan transaksional - Kepemimpinan transformasional Variabel Terikat - OCB - Komitmen	Regresi Berganda	Menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif dan sangat mencolok menjelaskan 14,9 persen dari varian dalam *organizational citizenship behavior*; kedua gaya kepemimpinan secara positif dan mencolok menjelaskan 22,2 persen dari varian dalam *organizational citizenship behavior*, kepemimpinan transaksional memprediksi OCB.

Tabel 2.3. Lanjutan

No.	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisa	Hasil Penelitian
5.	*Kecenderungan kepemimpinan transaksional dan transformasional dan hubungannya dengan OCB, komitmen dan kepuasan kerja* (Utomo, 2001)	Variabel Bebas: - Kepemimpinan transaksional - Kepemimpinan transformasional - OCB Variabel Terikat - Komitmen - Kepuasan kerja	SEM	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beberapa fenomena hubungan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional memiliki hubungan yang berbeda. Hubungan antara kepemimpinan transaksional dan OCB adalah langsung dan negatif, sedangkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan OCB tidak terbukti memiliki hubungan langsung, namun dimediasi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasional.
6.	*Transformasional leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behavior* (Brommer, 1996)	Variabel Bebas - Kepemimpinan transaksional - Kepemimpinan transformasional - OCB Variabel Terikat - Komitmen - Kepuasan kerja - Kepercayaan	Analisis Kuantitatif	Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa secara keseluruhan, perilaku pemimpin transformasional berhubungan secara signifikan terhadap reaksi dan perilaku bawahan. Secara khusus hasil analisa menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan untuk mengartikulasikan visi, berhubungan dengan kepuasan, komitmen, kejelasan peran, dan sportmanship.
7	*Transformational leader behaviors and their effects on followers, trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors* (Fetter, 1990)	Variabel Bebas - Kepemimpinan transformasional - OCB Variabel Terikat - Kepuasan kerja - Kepercayaan	Analisis Kuantitatif	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap perilaku OCB adalah tidak langsung, dalam hal ini dimediasi melalui kepercayaan pengikut terhadap pemimpin. Selanjutnya hasil yang ditemukan tidak bisa dihubungkan secara keseluruhan pada pengaruh dengan metode umum yang bias.

Tabel 2.3. Lanjutan

No.	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisa	Hasil Penelitian
8	*Workplace dimension, stress, and job satisfaction* (Fairbrother and Warn, 2001)	Variabel Bebas - Kepemimpinan - Iklim kerja - Tekanan kerja Variabel Terikat - Kepuasan kerja	Korelasi	Penelitian ini menemukan bahwa dimensi psikologis kerja tim, kepemimpinan, dan iklim yang mendukung tidak selalu berhubungan dengan tekanan kerja. Kerja tim dan iklim yang mendukung penting untuk mendapatkan kepuasan kerja, dan tekanan kerja mengurangi kepuasan kerja
9	*Job satisfaction and intent to leave* (Hellman, 1994)	Variabel bebas - Kepuasan kerja Variabel Terikat - Kecenderungan keluar dari pekerjaan	Meta Analytic	Hasilnya menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kecenderungan untuk keluar dari pekerjaan secara signifikan berbeda bila dilihat dari lamanya bekerja tetapi secara konsisten negatif. Semakin tidak puas karyawan, mereka semakin mempertimbangkan peluang pekerjaan yang lain.
10	*Verticai versus shared leadership as predictors of the effectiveness teams: an examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors* (Pearce and Sims Jr., 2002)	Variabel Bebas - Kepemimpinan transaksional - Kepemimpinan transformasional - Kepemimpinan aversif - Kepemimpinan direktif Variabel Terikat - Pemberdayaan - Efektivitas tim	Korelasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan bersama aversif, direktif, transaksional tidak mendukung keefektifan tim, tetapi kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan mempunyai hubungan yang positif dengan keefektifan tim.
11	*Further assesment of bass (1985) conseptualization of transactional and transformational leadership* (Bycio, et al., 1995)	Variabel Bebas - Kepemimpinan transaksional - Kepemimpinan transformasional - Kinerja Variabel Terikat - Kepuasan kerja - Komitmen organisasi	Korelasi dan regresi berganda	Hasil analisis yang menggunakan korelasi dan regresi berganda menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang tinggi antar variabel penelitian. Penelitian ini juga menunjukkan hubungan positif yang kuat antara variabel dalam kepemimpinan transformasional dengan efektifitas, kinerja dan kepuasan terhadap kepemimpinan serta komitmen terhadap organisasi, demikian juga dengan variabel contingent reward. Sedangkan variabel *management by exception* menunjukkan hubungan yang negatif serta *charismatic leadership* merupakan variabel yang dominan pengaruhnya

Tabel 2.3. Lanjutan

No.	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisa	Hasil Penelitian
12	*Persepsi karyawan tentang perilaku kepemimpinan atasan, kajian teori transformasional dan transaksional leadership pada bank pemerintah dan bank swasta nasional di Jakarta* (Patti, 1998)	Variabel Bebas - Persepsi karyawan - Perilaku kepemimpinan transformasional Variabel Terikat - Perilaku kepemimpinan transaksional	Uji beda	Hasil analisa yang diperoleh secara umum terlihat tidak ada perbedaan yang signifikan antara persepsi karyawan laki-laki dan perempuan mengenai tipe perilaku atasan. Karyawan laki-laki dan perempuan memiliki persamaan persepsi mengenai tipe perilaku kepemimpinan atasan baik transformasional maupun transaksional
13	*Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen terhadap organisasi* (Purwanto dan Adisubroto, 2001)	Variabel Bebas - Gaya kepemimpinan transaksional - Gaya kepemimpinan transformasional Variabel Terikat - Komitmen - Jenis kelamin sebagai variabel kontrol	Korelasi dan regresi berganda	Hasil analisa menunjukkan bahwa: (1) terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen organisasi; (2) gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi; (3) gaya kepemimpinan transaksional mempunyai hubungan tetap tidak signifikan dengan komitmen organisasi secara parsial; (4) usia tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi.
14	*The effect of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance* (Orpen, 1997)	Variabel Bebas - Mentoring pemimpin - Motivasi kerja - Komitmen organisasi Variabel Terikat - Kinerja	Regresi berganda	Hasil penelitian menunjukkan adanya keterkaitan antara 2 variabel mentoring (*opportunity to interact and closeness relationship*) dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dan komitmen organisasi. Dengan adanya mentoring akan dapat meningkatkan sikap karyawan untuk meningkatkan kinerjanya
15	*When job satisfaction leads to creativity encouraging the expression of voice* (Jennifer, 2001)	Variabel Bebas - Kreativitas - Kepuasan kerja Variabel Terikat - Komitmen organisasi	Regresi berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan kreativitas dan kepuasan kerja memiliki keterkaitan dengan komitmen organisasi

Tabel 2.3. Lanjutan

No.	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisa	Hasil Penelitian
16	*The effective leader as a link between task and people* (Sleeth and Johnston, 1996)	Variabel Bebas - Kemampuan - Motivasi Variabel Terikat - Penyediaan alat - Strutkur aktivitas	Uji beda (chi square)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif harus mampu mengevaluasi, merencanakan setiap tindakan-tindakannya dan membedakan perilaku tugas dan perilaku berorientasi orang dalam menjalankan aktivitas kerja.
17	*Meta analysis of the relationship between ker and jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions and performance* (MacKenzie, 1996)	Variabel Bebas - Perilaku pemimpin - Lingkungan - Perilaku bawahan - Persepsi tugas Variabel Terikat - Kinerja	Korelasi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku pemimpin, lingkungan (jenis tugas, karakteristik organisasi) mempunyai hubungan yang signifikan dengan perilaku bawahan, persepsi tugas, dan kinerja
18	*Pengaruh perilaku pemimpin iklim organisasi, dan kinerja terhadap kepuasan kerja* (Satriyo, 1997)	Variabel Bebas - Perilaku pimpinan - Iklim organisasi - Kinerja Variabel Terikat - Kepuasan kerja	Regresi berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku pemimpin manajerial berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat iklim organisasi, secara bersama-sama perilaku pemimpin manajerial dan tingkat iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kinerja kelompok dan secara bersama-sama perilaku pemimpin manajerial, tingkat iklim organisasi, dan tingkat kinerja kelompok berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja.
19	*Pengaruh perilaku pemimpin dan motivasi terhadap kinerja karyawan* (Mukzam, 2000)	Variabel Bebas - Perilaku pimpinan - Motivasi kerja Variabel Terikat - Kinerja karyawan	Regresi berganda	Perilaku tugas berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perilaku hubungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perilaku tugas dan hubungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Tabel 2.3. Lanjutan

No.	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisa	Hasil Penelitian
20	*Pengaruh penggunaan kekuasaan terhadap disiplin kerja* (Yunaifitri, 1999)	Variabel Bebas - Kekuasaan paksaan - Kekuasaan penghargaan - Kekuasaan legitimasi - Kekuasaan referensi - Kekuasaan informasi - Kekuasaan keahlian - Kekuasaan hubungan Variabel Terikat - Disiplin	Regresi berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama penggunaan kekuasaan paksaan, kekuasaan penghargaan, kekuasaan legitimasi, kekuasaan referensi, kekuasaan informasi, kekuasaan keahlian dan kekuasaan hubungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat disiplin kerja
21	*Leadership influence: goal interdependence and power* (Tjosvold and Andrews, 1989)	Variabel Bebas - Kekuasaan pemimpin - Ketergantungan tujuan Variabel Terikat - Kepemimpinan	Regresi berganda	Bahwa manajer harus menggunakan strategi kooperatif dalam mempengaruhi bawahan (bersifat kolaboratif) lebih berhasil apabila dibandingkan menggunakan strategi koesif (direktif) dapat diterima

Dalam menentukan indikator variabel kekuasaan pemimpin, dalam penelitian ini menggunakan berbagai indikator dalam peneletian terdahulu dengan merujuk teori yang dikemukakan oleh Etzioni (1986).

Indikator variabel pemberdayaan dalam penelitian ini ditentukan sesuai dengan variabel penelitian Tjosvold and Andrews (1989).

Indikator variabel motivasi dalam penelitian ini ditentukan sesuai dengan teori yang dikembangkan oleh Davis and Newstrom (1985).

Selanjutnya indikator komitmen organisasi merujuk dari yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991).

Sedangkan untuk variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini menggunakan pandangan Robbins (2001).

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1. Kerangka Konseptual

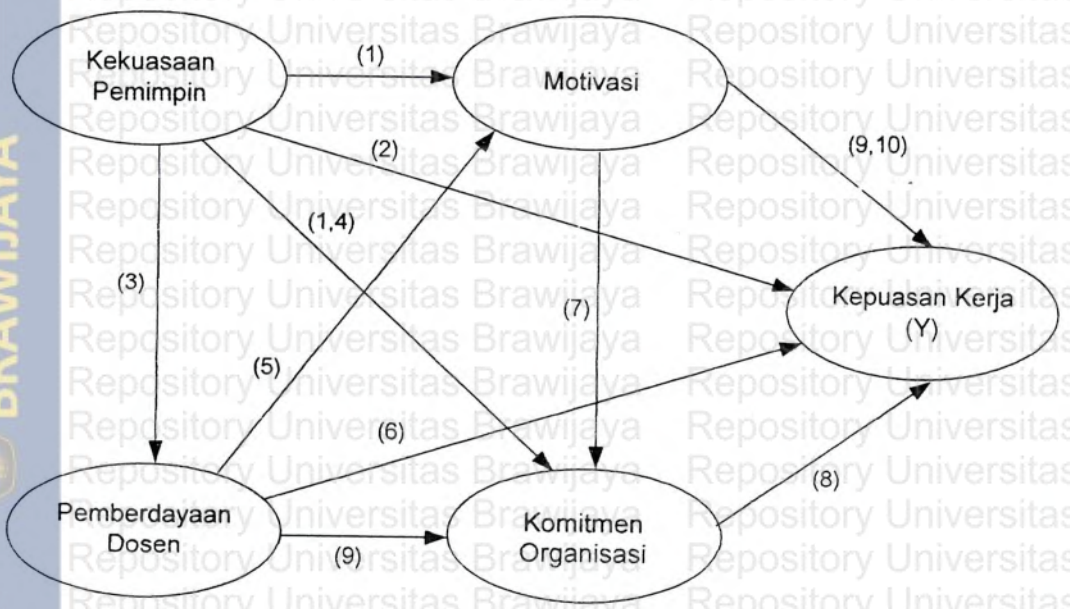
Kerangka konseptual yang digunakan di dalam penelitian ini adalah merupakan suatu kajian yang intens tentang pengaruh kekuasaan pemimpin dalam pengelolaan perguruan tinggi swasta di beberapa wilayah Kopertis Wilayah VII Jawa Timur yang dikaitkan dengan pemberdayaan, terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja dosen.

Mengingat arti penting tingkat kepuasan kerja dosen dalam PTS maka lembaga tersebut berusaha meningkatkan kepuasan kerja mereka. Oleh karena itu pimpinan dalam PTS tersebut perlu dan senantiasa berusaha untuk mewujudkannya, karena kepuasan kerja yang tinggi merupakan salah satu pendorong untuk meningkatkan prestasi kerja, yang selanjutnya sebagai bentuk keberhasilan PTS.

Dosen yang memiliki sikap yang konsisten terhadap profesinya sebagai tenaga pengajar akan mampu memberi kontribusi bagi peningkatan kerja mereka. Locke (1997) melukiskan kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk orang-orang lain menunju sasaran bersama. Nilai yang terkandung dalam sebuah definisi kepemimpinan seperti yang telah tergambar di atas menandakan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat meyakinkan andil untuk mengimplementasikan visi itu serta menggerakkan dan mempengaruhi bawahan untuk melaksanakan pekerjaan dalam mencapai tujuan bersama.

Tidak sebatas pada sebuah interaksi pemimpin dan bawahan saja, melainkan juga pemimpin harus menyadari bahwa memberdayakan, memotivasi perlu untuk diciptakan dalam usaha meningkatkan komitmen serta kepuasan kerja dosen. Apabila hal tersebut direalisasi oleh PTS, diyakini akan membawa hasil yang mengarah kepada peningkatan efektivitas organisasi serta akan menghasilkan respon emosional seperti munculnya inspirasi dalam diri anggota untuk meraih prestasi yang lebih tinggi serta rasa keterlibatan mereka terhadap pengelolaan lembaganya.

Berdasarkan beberapa konsep teori serta hasil penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapatlah disusun kerangka konsep penelitian sebagai berikut.



Gambar 3.1. Model Kerangka Konseptual Pemikiran

Keterangan : Angka dalam kurung yang tercantum dalam gambar menunjukkan referensi yang diacu dari :

(1) Gallerman 1984, Mertens S. and Yager, S.J, 1998
(2) Wilbert. D Hawkins 1998
(3) Tjosvold, Andrews, 1990
(4) Siti Nurmayanti, 2004, Logomarsino, Raul dkk. 2003
(5) Kreisberg, S. 1992
(6) Novalien Carolina L. 2005
(7) Luthan, 1995
(8) Jing Zhowand Jennifer, 2001
(9) Mertens, S. 1988
(10) Ni Putu Nursiani, 2004

3.2 Hipotesis

Berdasarkan rumusan-rumusan masalah yang telah dikemukakan di muka dan kerangka yang dibangun, maka dapat dikemukakan logika dan rumusan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung kekuasaan pemimpin yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Terdapat pengaruh langsung pemberdayaan dosen yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Terdapat pengaruh langsung motivasi kerja yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Terdapat pengaruh langsung komitmen organisasi yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. Terdapat pengaruh langsung kekuasaan pemimpin yang signifikan terhadap pemberdayaan karyawan.
6. Terdapat pengaruh langsung kekuasaan pemimpin yang signifikan terhadap pemberdayaan karyawan.
7. Terdapat pengaruh langsung kekuasaan pemimpin yang signifikan terhadap komitmen organisasi.
8. Terdapat pengaruh langsung pemberdayaan dosen yang signifikan terhadap motivasi kerja.
9. Terdapat pengaruh langsung pemberdayaan dosen yang signifikan terhadap komitmen organisasi.
10. Terdapat pengaruh langsung motivasi kerja yang signifikan terhadap komitmen organisasi.
11. Terdapat pengaruh tidak langsung kekuasaan pemimpin yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan intervening variabel motivasi kerja.

12. Terdapat pengaruh tidak langsung kekuasaan pemimpin yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan intervening variabel komitmen organisasi.
13. Terdapat pengaruh tidak langsung kekuasaan pemimpin yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan intervening variabel pemberdayaan dosen.
14. Terdapat pengaruh tidak langsung kekuasaan pemimpin yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan intervening variabel pemberdayaan dan komitmen organisasi.
15. Terdapat pengaruh tidak langsung kekuasaan pemimpin yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan intervening variabel pemberdayaan dosen dan motivasi kerja.

Repository Universitas Brawijaya
REPOSITORY.UB.AC.ID
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Jenis Penelitian

Sifat hubungan antar variabel dalam penelitian ini, termasuk penelitian korelasional, karena dari penelitian ini akan diketahui sejauh mana variasi suatu variabel berkaitan dengan variasi satu atau lebih variabel lainnya. Untuk itu di dalam penelitian ini dapat dirumuskan suatu model yang dapat menggambarkan hubungan antara beberapa variabel yang diteliti, yakni: kekuasaan, pemberdayaan, motivasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja.

Sedangkan kalau dilihat dari pendekatannya, maka penelitian ini termasuk penelitian *cross-sectional*, karena pada rentang waktu tertentu peneliti melakukan pengamatan, pencatatan atas persepsi yang diberikan oleh responden (dosen DPK) di beberapa PTS terhadap pertanyaan-pertanyaan yang menyangkut tugas mereka sebagai tenaga pengajar.

4.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di beberapa kota wilayah Jawa Timur dengan beberapa pertimbangan. *Pertama*, kota yang ada Universitas Negeri ditentukan Kota Jember dan Malang, dan kota yang tidak ada Universitas Negeri ditentukan Kota Madiun dan Kediri. *Kedua*, mudah dalam pelaksanaan mengingat bahwa sebaran lokasi tidak terlalu luas, sehingga beberapa kendala bisa dieliminer baik dari tinjauan pengorganisasian tenaga peneliti, waktu, maupun biaya. *Ketiga*, peneliti dan tenaga peneliti bantu cukup mengenal daerah masing-masing, sehingga memudahkan dalam mengakses informasi.

4.3. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah kuesioner yang berupa daftar pertanyaan tertulis, dimana responden diminta untuk menjawab atau mengisi beberapa hal yang berkenaan dengan identitas mereka atau memberikan tanggapan atas pesepsi mereka terhadap beberapa indikator yang ditentukan dalam penelitian ini.

Selanjutnya kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup, yaitu kuesioner yang terdiri dari sejumlah pertanyaan dengan sejumlah jawaban tertentu dengan alternatif. Ada beberapa keuntungan penggunaan kuesioner tertutup ini, antara lain:

1. Hasil mudah diolah, diberi kode dan di skor.
2. Dalam mengisi jawaban relatif lebih mudah dan waktu yang diperlukan lebih pendek dibandingkan dengan mengisi kuesioner terbuka.
3. Mempunyai harapan lebih besar bahwa kuesioner akan diisi dan dikembalikan (Nasution, 1982:151).

Selain itu pertimbangan peneliti menggunakan instrumen berupa kuesioner dalam penelitian survai yang berdasar persepsi responden ini, karena lebih praktis dan feasible dibandingkan dengan instrumen lainnya. Dalam Singarimbun (1989:175) menyatakan bahwa dalam penelitian survai, informasi cocok dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner.

4.4. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini mengkaji tentang kekuasaan pemimpin, pemberdayaan, motivasi dan komitmen karyawan dalam mempengaruhi kepuasan kerja dosen. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu (perorangan). Data yang digunakan melalui survey lapangan, instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data di lapangan menggunakan bentuk kuesioner tertutup yang

bervariasi jawabannya sudah disiapkan, sehingga responden tinggal memilih jawaban sesuai pilihannya. Dalam pengumpulan data penelitian ini juga dibantu oleh beberapa mahasiswa Program S-2 Pascasarjana Unibraw sebagai petugas lapang. Data sekunder dikumpulkan melalui publikasi hasil penelitian, jurnal penelitian, dan sumber sekunder lainnya yang ada kaitannya dengan permasalahan penelitian.

4.5. Variabel dan Hubungan Antar Variabel

Dilihat dari segi pembentukannya, dalam penelitian ini ada dua jenis variabel, yakni variabel terukur dan variabel laten. Variabel terukur (disebut juga variabel manifes, variabel teramati, variabel indikator) adalah variabel yang datanya harus dicari melalui penelitian lapangan yang diperoleh melalui instrumen penelitian yang berupa kuesioner. Sedangkan variabel laten (disebut juga variabel konstruk, variabel tak teramati, variabel bentukan, faktor) adalah variabel yang dibentuk dari variabel-variabel indikator.

Apabila dilihat dari sifat hubungannya dengan variabel lain, maka variabel-variabel dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi variabel independen, variabel dependen, dan variabel antara (*Intervening Variable*).

Dengan memperhatikan sifat pembentukan dan hubungan antar variabel, maka variabel-variabel dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi variabel laten independen (kekuasaan), variabel laten dependen (kepuasan kerja), dan variabel laten *intervening* (pemberdayaan, motivasi, dan komitmen organisasi).

Secara rinci variabel-variabel tersebut terlihat seperti di bawah ini:

1. *Variabel Laten: X_1 Kekuasaan Pemimpin*

a. Variabel terukur: $X_{1.1}$ *Position Power*

Atribut:

- Membutuhkan informasi dari atasan.

- Membutuhkan persetujuan resmi dari atasan
- Atasan dapat mempengaruhi evaluasi kerja dan promosi
- Menghargai dukungan pribadi dan persahabatan dari atasan
- Atasan dapat mempengaruhi bonus dan kenaikan gaji

b. Variabel terukur: $X_{1.2}$ *Personal Power*

Atribut:

- Membutuhkan pengetahuan dari atasan
- Atasan dapat membantu memikirkan persoalan
- Atasan memberi otonomi yang dibutuhkan
- Berbicara dengan atasan dapat memecahkan masalah
- Belajar banyak bersama atasan

2. *Variabel Laten: X_2 Pemberdayaan*

a. Variabel terukur: $X_{2.1}$ Pemberdayaan Direktif

Atribut:

- Atasan menuntut untuk melakukan apa yang disuruh
- Atasan mengkiritik kerja yang buruk
- Atasan memberitahu apa yang harus dilakukan
- Atasan cepat di dalam menunjukkan dan membetulkan kesalahan
- Atasan memeriksa secara teratur pekerjaan
- Atasan memeriksa pekerjaan

b. Variabel terukur: $X_{2.2}$ Pemberdayaan Kolaboratif

Atribut:

- Atasan memutuskan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya
- Atasan memberikan tuntutan tentang pekerjaan
- Atasan membantu menyadari dan membetulkan kesalahan
- Atasan bersama-sama memutuskan untuk memeriksa pekerjaan

- Atasan memberitahu kualitas kerja yang diperlukan dan memberitahu apakah yang sudah benar
- Atasa mengomentari kerja
- Atasan tertarik pada kualitas kerja

3. *Variabel Laten: X_3 Komitmen*

a. $_{3.1}$ *Affective Commitment*

Atribut:

- Ingin bekerja melebihi apa yang diminta
- Bercerita kepada teman tentang kehebatan tentang lembaga tempat bekerja.
- Merasa kesetiaan saya terhadap lembaga rendah
- Akan menerima semua tugas agar dapat terus bekerja
- Merasa nilai-nilai sesuai dengan nilai-nilai di lembaga tempat bekerja

b. Variabel terukur: $X_{3.2}$ *Continuance Commitment*

Atribut:

- Merasa bangga sepenuhnya merupakan bagian dari lembaga ini.
- Dapat bekerja di tempat lain asal jenis pekerjaannya sama
- Lembaga ini membeir inspirasi untuk berprestasi
- Sedikit saja terjadi perubahan akan keluar dari lembaga ini

c. Variabel terukur: $X_{3.3}$ *Normative Commitment*

Atribut:

- Merasa senang karena memilih bekerja di lembaga lain.
- Tidak banyak bermanfaat diperoleh selama bekerja di lembaga ini.
- Seringkali sulit bagi untuk menyetujui bijaksanaan lembaga tentang hal-hal yang penting
- Sangat peduli akan nasib lembaga ini

- Menurut pendapat saya, lembaga ini adalah tempat terbaik untuk bekerja
- Keputusan bekerja di lembaga ini merupakan kesalahan

4. *Variabel Laten: X_4 Motivasi*

a. Variabel terukur: $X_{4.1}$ Motivasi Kerja atas Kebutuhan dari Pekerjaan

Atribut:

- Tugas yang dibebankan dapat diselesaikan dengan baik.
- Dosen yang beprestasi sudah diberikan penghargaan oleh lembaga
- Pekerjaan yang diselesaikan dengan sungguh-sungguh akan memperoleh hasil kerja yang baik

b. Variabel terukur: $X_{4.2}$ Penghargaan atas Lingkungan Kerja

Atribut:

- Dalam memberikan penilaian kerja, atasan memberikan penilaian secara obyektif.
- Dosen yang beprestasi dan yang tidak berprestasi akan mendapatkan penghargaan yang tidak sama.
- Dalam melaksanakan pekerjaan sering terjadi perbedaan pendapat dengan atasan.
- Atasan kurang memberikan perhatian dan semangat.

c. Variabel terukur: $X_{4.3}$ Kebutuhan akan Penghargaan dan Kesempatan

Atribut:

- Berusaha meningkatkan kualitas diri untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat.
- Memiliki hubungan yang baik dengan manajemen organisasi dan dengan rekan sejawat.
- Motif dalam menyalurkan kemampuan diri sebagai dosen dapat diwujudkan di lembaga ini.

- Menyukai suatu pekerjaan yang menentang.
- Merasa acuh atau merasa tidak perlu bekerja dengan baik.
- Gaji yang diterima sesuai dengan hasil kerja yang telah dilakukan selama ini.

5. *Variabel Laten: X_5 Kepuasan Kerja*

a. Variabel terukur: $X_{5.1}$ Pekerjaan itu Sendiri

Atribut:

- Jenis pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan membuat puas dengan pekerjaan tersebut karena diberi tanggung jawab.
- Merasa puas karena adanya pengakuan dan penghargaan dari lembaga ini atas apa yang telah dilakukannya.
- Merasa bahagia karena adanya kerjasama yang baik yang diciptakan oleh lembaga.

b. Variabel terukur: $X_{5.2}$ Kesesuaian antara Pekerjaan dan Kepribadian

Atribut:

- Merasa puas karena pekerjaan yang dibebankan sesuai dengan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki.

c. Variabel terukur: $X_{5.3}$ Upah dan Promosi

Atribut:

- Adanya penerapan promosi yang baik akan membuka peluang untuk mendapatkan posisi yang lebih baik.
- Dengan kebijakan promosi saat ini, karir akan terjamin di masa yang akan datang.
- Lembaga telah menerapkan kebijakan penempatan dan promosi yang baik.

d. Variabel terukur: $X_{5.4}$ Rekan Kerja, Penyelia, dan Atasan

Atribut:

- Hubungan antara dosen sangat baik dan tidak ada gap.

e. Variabel terukur: $X_{5.5}$ Lingkungan Kerja

Atribut:

- Dalam pengambilan suatu keputusan, atasan mengambil kebijakan yang dapat menguntungkan semua dosen.

4.6. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran

1. Kekuasaan Pemimpin

Kekuasaan pemimpin adalah merupakan kemampuan seseorang yang baik ditinjau dari *position power* maupun *personal power* dalam upaya mempengaruhi orang lain untuk diajak bekerjasama dalam mencapai tujuan pengukurannya menggunakan skala likert 5 poin.

2. Pemberdayaan

Pemberdayaan dalam merupakan dorongan dan mengijinkan sumber daya manusia memikul tanggung jawab pribadi untuk meningkatkan cara bekerja dan meningkatkan kontribusi mereka terhadap organisasi, dengan diberi kebebasan dalam mengembangkan dirinya sebagai tenaga dosen.

3. Motivasi

Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual.

4. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditampakkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi. (Allen dan Meyer dalam Dunham, 1994:370). Pengukuran semua indikator menggunakan skala likert 5 poin.

5. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dari pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya (Robbins Stevens, 1996:180). Pengukuran menggunakan skala likert 5 poin.

Beberapa alasan peneliti menggunakan skala likert dan ukuran kepuasan kerja atas pendapat subyektif (persepsi) responden adalah sebagai berikut:

1) *Skala Likert*

Pada penelitian ini digunakan skala likert karena responden diminta untuk menyatakan seberapa kuat tingkat kesetujuannya atau ketidaksetujuannya terhadap suatu obyek atau kejadian yang dinyatakan dalam suatu pernyataan. Statemen ini sesuai dengan yang dikemukakan Sekaran (1999: 158) bahwa skala likert dirancang untuk menguji seberapa kuat seseorang setuju atau tidak setuju terhadap suatu pernyataan.

2) Pada penelitian dengan *cross-sectional* pengukuran kepuasan berdasarkan subyektivitas (*judgement*) lebih memadai dibandingkan dengan pengakuan kepuasan atas dasar obyektif (Raju *et al*, 1995:35). Penelitian yang menggunakan ukuran kepuasan atas dasar penilaian subyektif antara lain (Logomarsino *et al* (2003), Orgoer *et al* (1995)).

4.7. Populasi, Teknik Sampling dan Sampel

1. Populasi

Indriantoro dan Supomo (2002:115) mendefinisikan populasi (*population*) yaitu sekelompok orang, kejadian aneh atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Menurut Sugiyono (2002:57) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Sedangkan menurut Arikunto (2002:108) populasi adalah keseluruhan obyek penelitian.

Penelitian ini ditentukan populasinya yaitu dosen PNS yang diperbantukan dari Kopertis ke beberapa PTS dalam hal ini Universitas dan Institut di wilayah yang terdapat Universitas Negeri yang diwakili oleh Kota Malang dan Jember serta wilayah yang tidak terdapat Universitas Negeri yang diwakili oleh Kota Madiun dan Kediri yang berjumlah 653 orang. Penentuan populasi dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Maksudnya populasi yang digunakan dalam penelitian ini dipilih dengan sengaja dengan mempertimbangkan aspek pembagian wilayah. Alasan dosen PTS bantuan dari Kopertis yang dijadikan fokus dalam penelitian ini yakni sebagai responden dengan melihat bagaimana keterikatan mereka terhadap lembaganya. Karena mereka yang membayar gaji adalah merupakan beban dari Kopertis (sebagai PNS).

Dalam penelitian ini ditentukan PTS yang diambil sebagai populasi berada di Kota Malang dan Jember yang mewakili wilayah yang terdapat Perguruan Tinggi Negeri serta Kota Madiun dan Kediri yang mewakili wilayah yang tidak terdapat Perguruan Tinggi Negeri.

Dalam metodologi pengambilan sampel menggunakan *proportional sampling*. Artinya bahwa besar kecilnya jumlah sampel didasarkan pada jumlah dosen DPK PTS tiap-tiap kota yang dipilih. Di dalam menentukan sampel Perguruan Tinggi Swasta yang dipilih sebagai responden yang diambil menggunakan teknik kuota yakni masing-masing kota adalah kota sebagai berikut : Malang (6 PTS), Jember (3 PTS), Kediri (3 PTS), Madiun (2 PTS). Pengambilan sampel ini memperhatikan dengan menetapkan kriteria sebagai berikut :

- Tenaga dosen tetap sebagai PNS yang diperbantukan dari Kopertis, tidak menjabat rektor, dekan di PTS yang bersangkutan.
- Minimal sudah bekerja 5 tahun di PTS yang bersangkutan dan berpendidikan minimal Strata Satu (S-1).
- Perguruan Tinggi Swasta yang diambil di Malang, Kediri dan Madiun perguruan tinggi berbentuk universitas dan institut. Dan di setiap PTS tersebut minimal ada 5 (lima) dosen DPK dan dalam proses pengambilan keputusan pengangkatan pimpinan yang menentukan adalah pihak yayasan PTS yang bersangkutan. Sedangkan untuk Jember ada satu perguruan yang berbentuk sekolah tinggi.

2. Ukuran Sampel

Ukuran sampel ditentukan dengan memperhatikan keseimbangan proporsi masing-masing unit, yaitu dosen yang diperbantukan di Kopertis ke beberapa PTS di wilayah/Kota Malang, Jember, Madiun dan Kediri. Ketelitian yang tinggi dan kecermatan yang hati-hati dalam menentukan ukuran sampel diperlukan agar keterwakilan populasi dapat mencerminkan parameter nilai sesungguhnya dari karakteristik populasi yang sedang diamati. Di samping

itu diperlukan ketelitian dan kecermatan dalam menentukan ukuran sampel agar terhindar dari bias yang dapat memperlemah hasil akhir penelitian.

Beberapa pendapat dari Arikunto (1993:107) maka jumlah/ukuran sampel yang diambil di dalam penelitian ini adalah sebesar 20% dari jumlah populasi sehingga didapat jumlah responden/sampel sebesar 131 (20% x 653) = 130,6 yang dibulatkan 131). Pembagian sampel untuk masing-masing wilayah dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.1. Pembagian Sampel

No	Wilayah/Kota	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
1	Malang	437	87
2	Jember	132	26
3	Kediri	46	10
4	Madiun	38	8
	Total	**653**	**131**

Sumber: Direktori PTS Kopertis Wilayah VII Jawa Timur (Data diolah 2004)

Tabel 4.2. Sebaran Sampel Dosen DPK Menurut Lembaga

No	Malang		Jember		Kediri		Madiun	
1	UNIGA	: 12	IKIP PGRI	: 10	IKIP PGRI	: 4	IKIP PGRI	: 6
2	ITN	: 18	UN SRDJ	: 10	UNIK	: 3	UK WM	: 2
3	UNIV KJRHN	: 17	STIE MDL	: 6	P DAHA	: 3		
4	UWIKA	: 9						
5	UWG	: 19						
6	UNIDA	: 12						
	TOTAL	: 87	TOTAL	: 26	TOTAL	: 10	TOTAL	: 8

Sumber: Data primer diolah (2005).

Dalam penentuan jumlah responden sebesar 131 telah memenuhi syarat karena jumlah ini sudah di atas ukuran sampel minimum 100 responden sesuai yang direkomendasikan oleh Hair, dkk. (1995) untuk memastikan penggunaan maximum Likehood (ML).

4.8. Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui item-item pertanyaan dari kuesioner yang akan digunakan dalam suatu penelitian. Hasil uji validitas dan uji reliabilitas dari item pertanyaan tersebut akan menentukan kualitas instrumen penelitian (kuesioner) sangat penting untuk dilakukan. Uji validitas adalah merujuk kepada sejauh mana suatu uji dapat mengukur apa yang sebenarnya ingin kita ukur (Cooper dan Emory, 1996:160). Jadi tujuan dari uji validitas ini untuk memastikan mengenai seberapa baik suatu item instrumen digunakan untuk mengukur konsep yang seharusnya diukur. Masrun, 1979 (*dalam* Solimun, 2002:81) menyatakan bahwa bilamana koefisien korelasi antara skor suatu indikator dengan skor total seluruh indikator lebih besar dari 0,3 (r μ 0,3), maka instrumen tersebut dianggap valid.

Uji reliabilitas merupakan konsistensi dan stabilitas dari suatu skor (skala pengukuran) (Kuncoro, 2003:154). Suatu kuesioner sebagai alat ukur dikatakan konsisten bila dalam mengukur sesuatu secara berulang kali memberikan hasil konsisten disini berarti bagaimana item pertanyaan tersebut apabila pengukuran lebih dari sekali untuk suatu kejadian dengan alat ukur yang sama maka hasilnya akan relatif sama. Konsistensi jawaban ditunjukkan dengan seberapa tingginya koefisien Alpha (*Cronbach*). Nilai Alpha antara 0,8 sampai 1,0 dikategorikan diterima dan nilai alpha kurang dari 0,60 dikategorikan kurang baik (Sekaran, 1992:287).

4.9. Teknik Analisis

Penelitian ini pada hakikatnya ingin mendapatkan model terbaik untuk menjelaskan hubungan secara simultan antara variabel independen kekuasaan pemimpin (dibentuk oleh 2 indikator), variabel dependen pemberdayaan (dibentuk oleh 2 indikator), variabel motivasi (dibentuk oleh 3 indikator), variabel

komitmen organisasi (dibentuk oleh 3 indikator), variabel kepuasan kerja (dibentuk oleh 2 indikator). Atas dasar pertimbangan tersebut dalam penelitian ini digunakan teknik statistik *Structural Equation Model* (SEM). Dengan permodelan melalui SEM ini dimungkinkan dapat terjawab pertanyaan yang bersifat regresif maupun dimensional.

Menurut Ferdinand (2002:26), SEM cocok untuk: (1) Mengkonfirmasi unidimensionalitas dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi/kontruk/konsep/ faktor; (2) Menguji kesesuaian/ketetapan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti; (3) menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun/diamati dalam model tersebut.

Sebuah permodelan yang lengkap pada dasarnya terdiri dari model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*). Model pengukuran ditujukan untuk mengkofirmasikan sebuah dimensi atau faktor berdasarkan indikator-indikator empirisnya, sedang model struktural adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor. Untuk membuat permodelan yang lengkap, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut (Hair *et al.*, 1998: 592-616: Solimun, 2002: 71-72: Ferdinand, 2002:34):

a. Pengembangan model berbasis teori
b. Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas
c. Konservasi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.
d. Pemilihan matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun.
e. Menilai problem identifikasi.
f. Evaluasi model
g. Interpretasi dan modifikasi model

a. Pengembangan Konsep Berbasis Teori

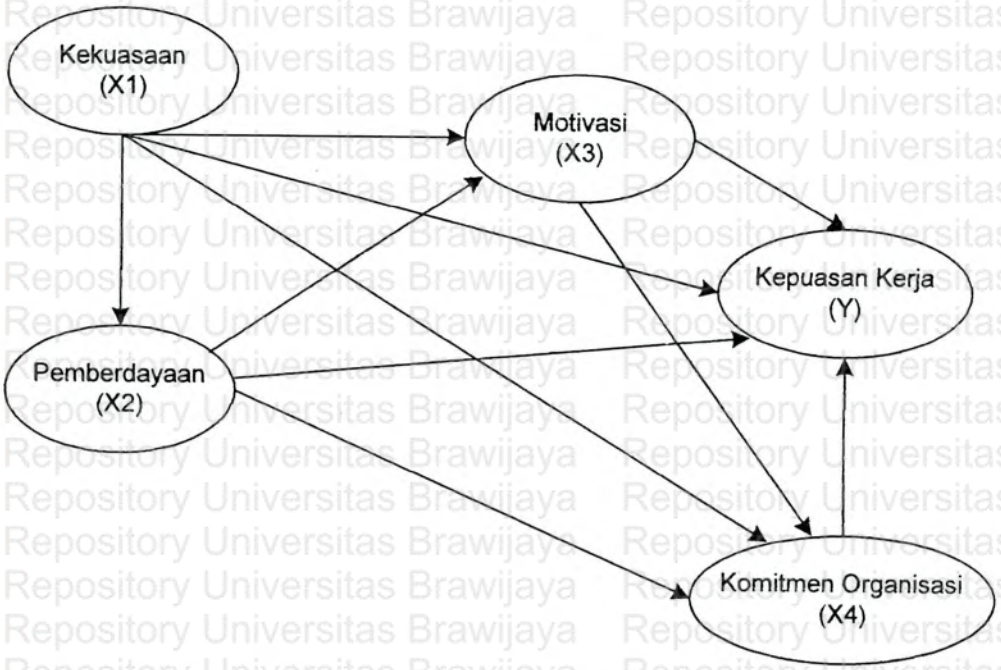
Langkah awal dalam SEM adalah pengembangan model hipotetik, yaitu suatu model yang mempunyai justifikasi teorik dan atau konsep. Setelah itu model tersebut diverifikasi berdasarkan data empirik melalui SEM.

Model yang dikembangkan di dalam SEM merupakan pijakan untuk langkah-langkah berikutnya. Hal penting kaitannya dengan pengembangan model hipotetik adalah adanya kesalahan spesifikasi. Kesalahan yang paling kritis dalam pengembangan model adalah adanya kekurangan atau terabaikannya satu atau beberapa variabel prediktif kunci dalam membentuk suatu model, dan kesalahan inilah yang disebut dengan kesalahan spesifikasi.

b. Pengembangan Diagram Alur untuk Menunjukkan Hubungan Kausalitas

Diagram path sangat bermanfaat untuk menunjukkan alur hubungan kausal antar variabel eksogen dan endogen. Apabila hubungan-hubungan kausal tersebut ada yang secara konseptual belum mantap, maka dapat dibuat beberapa model, yang kemudian diuji menggunakan SEM, untuk mendapatkan model yang paling tepat. Kriteria *Goodness of fit* seperti *chi square* dan AIC (*Akaike Information Criteria*) dapat digunakan untuk pemilihan model yang paling layak digunakan.

Untuk lebih jelasnya berdasarkan pada kajian teori yang ada maka diagram alurnya adalah sebagai berikut:



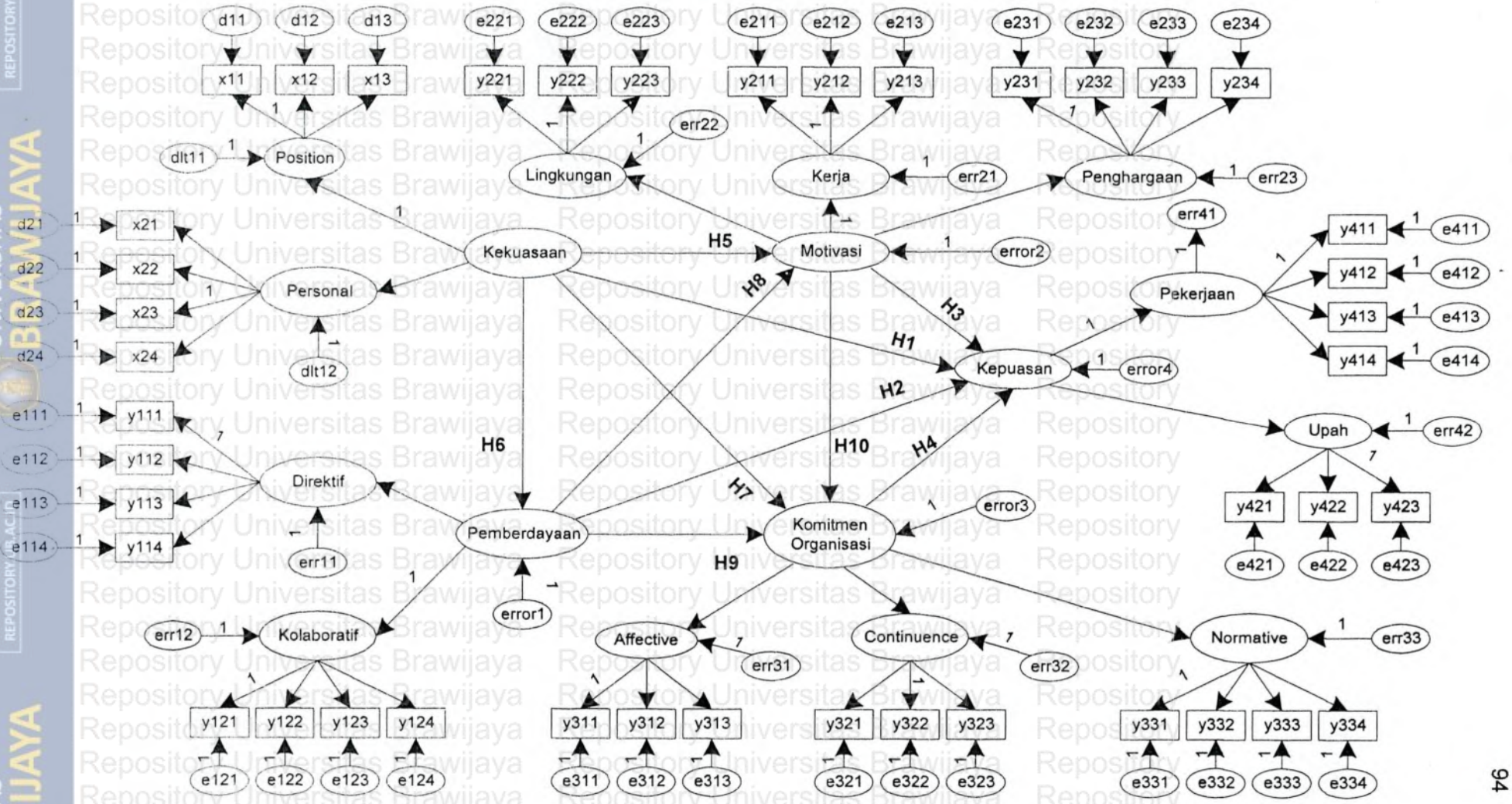
Gambar 4.1. Model Kerangka Konseptual Pemikiran

Kerangka kerja ini menggambarkan hubungan antar variabel-variabel penelitian yaitu Varibel kekuasaan pemimpin, pemberdayaan, motivasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja adalah variabel yang bersifat unobserveable.

Dengan demikian bilamana *measurement* ini dimasukkan ke dalam diagram path maka diperoleh diagram path model struktural dan model pengukuran secara terintegrasi sebagai berikut:

Repository Universitas Brawijaya

KERANGKA MODEL



c. Konversi Diagram Path ke Dalam Model Struktural

Persamaan struktural berbagai kontruk untuk menyatakan hubungan kausalitas dibuat berdasarkan pedoman:

Variabel Endogen = Variabel Eksogen + Variabel Endogen + Error,

sehingga:

Pemberdayaan : β_1 kekuasaan pemimpin + ξ_1

Motivasi = β_1 kekuasaan pemimpin + β_2 pemberdayaan + ξ_2

Komitmen Organisasi = β_1 kekuasaan pemimpin + β_2 pemberdayaan + β_3 motivasi + ξ_3

Kepuasan Kerja = β_1 kekuasaan pemimpin + β_3 motivasi + β_4 Komitmen organisasi + ξ_4

d. Memilih Matriks Input

Dalam penelitian ini input data yang digunakan adalah matriks korelasi karena ditujukan untuk memperoleh penjelasan mengenai pola hubungan kausal antar variabel laten sehingga peneliti dapat melakukan eksplorasi jalur-jalur mana yang memiliki pengaruh kausalitas lebih dominan dibandingkan jalur lainnya. Dengan demikian dapat diketahui variabel eksogen mana yang kontribusi pengaruhnya lebih besar terhadap variabel endogen dibandingkan yang lainnya.

Dalam estimasi dan interpretasi hasil SEM ukuran sampel memegang peranan penting. Ukuran sampel sebagaimana dalam metode statistik lainnya menghasilkan dasar untuk mengestimasi kesalahan sampling. Ukuran sampel sebagaimana dalam metode statistik lainnya menghasilkan dasar untuk mengestimasi kesalahan sampling. Ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200. Bila ukuran sampel terlalu besar misalnya lebih dari 400 maka metode menjadi sangat sensitif sehingga sulit untuk mendapatkan

ukuran-ukuran *goodness-of-fit* yang baik. Ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 kali parameter estimasi/indikator.

Terdapat beberapa program komputer yang dapat digunakan untuk mengestimasi model, salah satunya adalah AMOS 4.1. Sedangkan teknik estimasi dalam AMOS 4.1 adalah sebagai berikut:

1) *Maximum Likelihood Estimation* (ML).
2) *Generalized Least Square Estimation* (GLS).
3) *Unweighted Least Square Estimation* (ULS).
4) *Scale Free Least Square Estimation* (SLS).
5) *Asymtotically Distribution Free Estimation* (ADF).

Berdasarkan ukuran sampel dalam penelitian ini yang berkisar 100-200 maka teknik estimasi model yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation*.

e. Menilai Masalah Identifikasi

Dalam kaitan dengan aplikasi komputer, masalah identifikasi ini sangat penting. Ketidakmampuan model menghasilkan identifikasi yang eksas, akan mengakibatkan program komputer tidak mau melanjutkan proses perhitungan.

Gejala-gejala yang muncul akibat adanya masalah identifikasi ini antara lain:

1. Terdapatnya *standard error* dari penduga parameter yang terlalu besar;
2. Ketidakmampuan program menyajikan matriks informasi yang seharusnya disajikan;
3. Pendugaan parameter tidak dapat diperoleh, misalnya terjadi matriks yang tidak definitif positif;
3. Munculnya angka-angka aneh, seperti adanya varians *error* yang negatif;

4. Terjadinya korelasi yang tinggi lebih dari 0,9 antara koefisien hasil dugaan.

Cara yang dapat ditempuh untuk menanggulangi masalah identifikasi adalah dengan memberikan kendala pada model dan mengembangkan lebih banyak konstruk atau dengan kata lain membuat revisi model. Jika setelah dilakukan revisi atas model masih terdapat hasil estimasi yang buruk, perlakuan lainnya adalah dengan menciptakan variabel composit, sehingga justifikasi tersebut dapat menjadi dasar untuk merubah *unobserved variables* menjadi *observed varoiables*.

f. Evaluasi *Goodness of Fit*

Secara garis besar uji *goodness of fit* model di dalam SEM dapat dipilah menjadi empat hal, yaitu:

1. Pengujian parameter

   Pengujian hipotesis terhadap setiap parameter di dalam SEM dapat dilakukan dengan t-test. Pengujian ini dilakukan terhadap:

   a. Parameter Lambda (λ): yaitu parameter yang berkenaan dengan pengukuran variabel laten berdasarkan variabel manifest (berkaitan dengan validitas instrumen).
   b. Parameter Delta dan Epsilon (δ, ε); yaitu parameter yang berkenaan dengan *error* pada pengukuran variabel laten berdasarkan variabel manifest (berkaitan dengan reliabilitas instrumen).
   c. Parameter Beta (β); yaitu pengaurh variabel eksogen terhadap variabel endogen.
   d. Parameter Gamma (∂); yaitu parameter pengaruh variabel endogen terhadap variabel endogen.

2. Pengujian *Overall Model*

Overall model adalah model di dalam SEM yang melibatkan model struktural dan model pengukuran secara terintegrasi, jadi merupakan keseluruhan model. Model dikatakan baik (*fit*) bilamana pengembangan model hipotetik secara konseptual dan teoritis didukung oleh data empirik. Beberapa uji *goodness of fit model overall* bersama dengan nilai *cut-off*nya ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.3. Pengujian *Goodness of Fit Model Overall*

Goodness of Fit	*Cut-Off*	Keterangan
Khi Kuadrat	Nonsignifikan; tergantung α yang digunakan	Digunakan untuk n = 100 sampai dengan 200; bila model lebih dari satu disarankan untuk memilih yang nilainya kecil (p besar); model baik bilamana Khi kuadrat dengan derajat bebasnya tidak jauh berbeda
RMR	Kecil	Digunakan untuk n besar
RMSEA	$\leq$ 0,08	Digunakan untuk n besar
GFI	$\geq \mu$ 0,90	Mirip dengan R^2 dalam regresi
AGFI	$\geq \mu$ 0,90	Mirip dengan R^2 *adjusted* dalam regresi
CFI	$\geq \mu$ 0,94	Tidak sensitif terhadap besar sampel
AIC	Kecil	Bila model lebih dari satu disarankan untuk memilih yang nilainya kecil

Sumber: Solimun, 2002, 80

3. Pengujian Model Struktural

Untuk mengetahui keakuratan model struktural dalam kaitannya dengan prediksi yang akan dilakukan dapat diperiksa melalui Koefisien Determinasi Total:

$$R^2 = 1 - \frac{|\Psi|}{|\mathrm{cov}(\mu)|}$$

Seperti pada gambar analisis regresi, nilai R^2 berkisar dari 0 sampai dengan 1, dan model dikatakan baik bilamana nilai R^2 besar (mendekati satu).

g. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap akhir dari SEM adalah melakukan interpretasi terhadap hasil analisis. Pada penelitian ini, karena menggunakan matriks korelasi sebagai input datanya maka hasil dari SEM adalah analisis path. Interpretasi dapat dilakukan dengan cara melihat pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh secara keseluruhan. Dengan demikian analisis SEM bermanfaat sebagai faktor determinan. Di samping itu pula, pada penelitian ini SEM digunakan juga untuk pengujian suatu model hubungan kausal antar variabel, baik yang bersifat menguji ulang suatu konsep atau teori maupun pengujian terhadap model yang akan dikembangkan.

Interpretasi hanya dapat dilakukan setelah dipastikan bahwa model yang diperoleh cukup baik. Apabila belum baik, maka perlu dilakukan modifikasi. Petunjuk praktis yang dapat digunakan adalah, bilamana indeks modifikasi $\mu 4$, maka jalur dihilangkan, mengingat pengurangan nilai khi kuadrat sebesar 4 dianggap cukup bermakna (Solimun, 2002:82).

Untuk menguji keseluruhan model yang berarti menguji hubungan antara kekuasaan pemimpin, pemberdayaan, motivasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Output program AMOS yang digunakan akan menginformasikan mengenai arah hubungan, besar, dan taraf signifikansinya. Interpretasi terhadap hubungan antara dua variabel dengan menggunakan pedoman pada nilai koefisien estimasi (β, or ∂) dan *probality value* (p). Nilai ε dianggap signifikan pada $p < 0,10$.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Pertumbuhan sektor jasa yang pesat dalam dekade ini, juga dirasakan dalam industri pendidikan tinggi khususnya perguruan tinggi swasta (selanjutnya disingkat PTS). Investasi dibidang ini meningkat pesat, sebagai gambaran di Indonesia pada tahun 1990 jumlah PTS baru mencapai 914 buah dan pada tahun 1999 telah mencapai 1558 buah, yang berarti terjadi penambahan sebanyak 644 buah dalam kurun waktu 10 tahun dengan rata-rata pertumbuhan 7.04% per tahun (Said, 2002).

Di Jawa Timur sendiri dalam Direktori Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah VII Jawa Timur tahun 2002, terdapat 245 buah Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang terdiri dari 69 buah berbentuk Universitas, 13 buah berbentuk Institut, 119 buah berbentuk Sekolah Tinggi, 39 berbentuk Akademi, dan 5 buah berbentuk Politeknik seperti tampak pada Tabel 5.1 di bawah ini:

Tabel 5.1. Bentuk dan Jumlah PTS di Jawa Timur Tahun 2002

Bentuk PTS	Jumlah
1. Universitas	69
2. Institut	13
3. Sekolah Tinggi	
(a) Ekonomi	46
(b) Non Ekonomi	73
4. Akademi	
(a) Ekonomi	8
(b) Non Ekonomi	31
5. Politeknik	5
Total	**245**

Sumber: Direktori PTS Kopertis Wilayah VII Jatim Tahun 2002, diolah penulis

Selanjutnya jika dilihat dari masing-masing kota yang ada di Jawa Timur, maka menurut Direktori PTS Kopertis Wilayah VII, ada 2 kota yang mempunyai nlah PTS paling banyak yaitu Kota Surabaya dengan jumlah PTS 70 buah dan di Kota Malang

Perguruan tinggi juga sebagai salah satu dari industri penyedia jasa niriaba, harus lebih serius dalam menangani pengelolaannya. Berarti di sini peran dari pemimpin dalam perguruan tinggi swasta tersebut lebih dominan. Untuk itu seorang pemimpin dituntut tentang cara bagaimana agar PTS yang dikelola tersebut dapat lebih bersaing khususnya dalam menciptakan nilai tambah (*value added*).

5.2. Karakteristik Responden

Responden di dalam penelitian ini adalah dosen PNS yang diperbantukan dari Kopertis ke beberapa PTS yang berada di Kopertis Wilayah VII Jawa Timur. Pada dosen tersebut bekerja di lingkungan perguruan tinggi swasta yang kondisinya tidak terlalu sama, karena adanya faktor geografi dan demografi yang relatif berbeda.

Selain itu perbedaan juga tampak pada keadaan sosial ekonomi masing-masing kota yang sedikit atau banyak tentu akan menimbulkan pengaruh terhadap penyelenggaraan pendidikan di sebuah perguruan tinggi swasta. Perbedaan tersebut tidak dapat dihindari, tetapi diperlukan adanya penyelarasan melalui berbagai pendekatan. Salah satunya adalah dengan jalan selalu memantau dan mencermati aktivitas dosen dalam melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar.

Tabel 5.2. Bentuk dan Jumlah PTS Bedasar Kota di Jawa Timur, 2002

No.	Kota	Universitas	Institut	Sekolah Tinggi	Akademi	Poltek	Total
1.	Bangkalan	-	-	1	1	-	2
2.	Banyuwangi	1	1	2	1	-	5
3.	Blitar	-	-	2	1	-	3
4.	Bojonegoro	1	1	1	-	-	3
5.	Bondowoso	1	-	-	-	-	1
6.	Gresik	2	-	1	1	-	4
7.	Jember	3	1	6	5	-	15
8.	Jombang	2	-	3	2	-	7
9.	Kediri	3	1	8	4	1	17
10.	Lamongan	2	-	3	-	-	5
11.	Lumajang	1	-	4	-	-	5
12.	Madiun	2	1	4	2	-	9
13.	Magetan	-	-	1	1	-	2
14.	Malang	10	4	25	4	1	44
15.	Mojokerto	2	-	3	1	-	6
16.	Nganjuk	-	-	4	-	-	4
17.	Ngawi	1	-	1	-	-	2
18.	Pamekasan	2	-	-	-	-	2
19.	Pasuruan	2	-	5	-	-	7
20.	Pacitan	-	-	1	-	-	1
21.	Ponorogo	2	-	1	-	-	3
22.	Probolinggo	1	-	4	1	-	6
23.	Sidoarjo	3	-	4	1	-	8
24.	Situbondo	1	-	1	2	-	4
25.	Sumenep	1	-	1	-	-	2
26.	Surabaya	24	3	29	11	3	70
27.	Sampang	-	-	1	-	-	1
28.	Tuban	1	1	1	1	-	4
29.	Tulungagung	1	-	1	-	-	2
30.	Trenggalek	-	-	1	-	-	1
	Jumlah	**69**	**13**	**119**	**39**	**5**	**245**

Sumber: Direktori PTS Kopertis Wilayah VII Jatim, 2002, diolah penulis

Repository Universitas Brawijaya
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
REPOSITORY.UB.AC.ID

Tabel 5.3. Dosen Pegawai Negeri Sipil (DPK) di Jawa Timur

No.	Kota	PNS			
		S1	S2	S3	Jumlah
1.	Bangkalan	9	22	-	31
2.	Banyuwangi	15	7	-	22
3.	Blitar	6	2	-	8
4.	Bojonegoro	3	2	-	5
5.	Bondowoso	2	1	-	3
6.	Gresik	8	4	-	12
7.	Jember	85	36	1	122
8.	Jombang	18	20	5	43
9.	Kediri	24	11	1	36
10.	Lamongan	-	3	-	3
11.	Lumajang	5	-	-	5
12.	Madiun	12	13	3	28
13.	Magetan	-	-	-	-
14.	Malang	189	240	8	437
15.	Mojokerto	7	4	-	11
16.	Nganjuk	8	1	-	9
17.	Ngawi	12	6	-	18
18.	Pacitan	1	8	-	9
19.	Pamekasan	-	-	-	-
20.	Pasuruan	9	1	-	10
21.	Ponorogo	18	4	-	22
22.	Probolinggo	4	6	-	10
23.	Sampang	-	-	-	-
24.	Sidoarjo	5	4	-	9
25.	Situbondo	8	4	-	12
26.	Sumenep	1	2	-	3
27.	Surabaya	308	391	33	732
28.	Trenggalek	5	-	-	5
29.	Tuban	-	-	-	-
30.	Tulungagung	8	2	-	10
	Jumlah	**770**	**794**	**51**	**1615**

Sumber: Kopertis Wilayah VII, 2003

Melalui penelitian ini diungkap karakteristik dosen yang aktif mengajar pada perguruan tinggi swasta di lingkungan Kopertis Wilayah VII Jawa Timur. Karakteristik yang dimaksud adalah dengan mengungkapkan identitas responden. Identitas responden terjaring melalui penyebaran kuesioner yang dibagikan secara merata dan proporsional dengan jumlah 131 kuesioner.

Dari 131 kuesioner tersebut identitas responden secara rinci diuraikan sebagai berikut:

5.2.1. Klasifikasi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan rekapitulasi diketahui bahwa jenis kelamin adalah sebagaimana tampak pada tabel berikut:

Tabel 5.4. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase (%)
1.	Pria	70	53,44
2.	Wanita	61	46,56
	Total	131	100

Sumber: data primer, diolah (2004)

Data tabel tersebut tampak bahwa dosen pria mempunyai jumlah yang sedikit lebih banyak dibandingkan dengan dosen perempuan sebagai tenaga pengajar pada perguruan tinggi swasta di Kopertis Wilayah VII Jawa Timur. Perbandingan di atas memperlihatkan gambaran sebenarnya bahwa dosen prialah yang lebih banyak berperan sebagai tenaga edukatif, di samping memiliki kesempatan yang lebih terbuka dibandingkan dengan dosen perempuan.

5.2.2. Klasifikasi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia responden bervariasi antara rentang usia termuda (30 tahun) sampai dengan usia > 40 tahun. Dalam bentuk tabel rentang usia responden dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 5.5. Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Prosentase (%)
1	30 – 35 Tahun	54	41,22
2	36 – 40 Tahun	27	20,61
3	> 40 Tahun	50	38,17
	Total	131	100

Sumber: data primer, diolah (2004)

Melihat rentang usia responden nampak bahwa dosen yang berusia muda (30-35 tahun) mempunyai jumlah yang terbesar dibandingkan dengan rentang usia yang lain. Sebanyak 61,83% (41,22 + 20,61%) dari 131 responden sebagai dosen aktif mengajar adalah kalangna yang usianya kurang dari atau sama dengan 40 tahun yang merupakan suatu tingkatan usia yang sangat enerjik dan berkemampuan untuk berproduktivitas tinggi. Kategori berikutnya adalah dosen yang berusia lebih dari 40 tahun dengan prosentase sebesar 38,17% yang dapat dikatakan sebagai tenaga pengajar yang memiliki pengalaman mengajar di perguruan tinggi cukup lama dan sangat memahami arti sebagai seorang dosen yang dibebani kewajiban untuk menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar yang kreatif, proaktif, dan inovatif.

5.2.3. Klasifikasi Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja dalam uraian ini diartikan sebagai lamanya seseorang mengabdikan diri sebagai dosen pada satu atau beberapa perguruan tinggi swata tanpa mempersoalkan apakah masa kerja itu terputus-putus atau terus-menerus. Klasifikasi karakteristik responden berdasarkan masa kerja akan disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5.6. Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Prosentase (%)
1	5 – 10 Tahun	58	44,27%
2	11 – 15 Tahun	29	22,13%
3	16 – 20 Tahun	26	19,85%
4	> 20 Tahun	18	13,75%
	Total	131	100

Sumber: data primer, diolah (2004)

Pada tabel tersebut terlihat bahwa responden yang memiliki masa kerja 5-10 tahun mencapai jumlah 58 orang responden atau 44,27% yang berarti bahwa sebagian tenaga pengajar adalah dosen muda yang sangat enerjik dan mempunyai produktivitas yang tinggi. Dosen yang mempunyai masa kerja 11-15 tahun berjumlah 29 orang responden (22,13%). Dosen yang mempunyai masa kerja 16-20 tahun berjumlah 26 orang responden (19,85%), dan dosen yang mempunyai masa kerja > 20 tahun berjumlah 18 orang responden (13,75%).

5.2.4. Klasifikasi Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Sebagai tenaga pengajar di sebuah perguruan tinggi penting sekali untuk dikemukakan tingkat pendidikannya, tingkat pendidikan tersebut berkaitan erat dengan kemampuannya dalam mengajar dalam arti umum. Selain itu juga terkait dengan kinerjanya, kepuasaannya dalam bekerja, dan emosinya dalam menyikapi pekerjaan sebagai pendidik. Pada tabel berikut akan disajikan sebaran tingkat pendidikan dosen tersebut pada berbagai jenjang yang mereka miliki.

Tabel 5.7. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Masa Kerja	Jumlah	Prosentase (%)
1	Strata 1	79	60,30%
2	Strata 2	52	39,70%
3	Strata 3	0	0%
	Total	131	100

Sumber: data primer, diolah (2004)

Sebagian besar tenaga pengajar pada perguruan tinggi swasta di Kopertis Wilayah VII Jawa Timur yang menjadi responden mempunyai tingkat pendidikan Strata 1 yang berjumlah 79 orang responden (60,30%). Jumlah ini menggambarkan bahwa secara kualitatif tingkat pendidikan dosen perguruan tinggi swasta yang diteliti belum dapat dikatakan menggembirakan.

Dosen dengan tingkat pendidikan Strata 2 sebanyak 52 orang responden atau mencapai 39,70%. Prosentase ini dipandang cukup memadai jika dilihat dari segi keterbatasan lembaga untuk mendorong dosennya ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Diantara 131 orang responden tidak terdapat responden yang mempunyai gelar Doktor (Strata 3). Terbatasnya anggaran masing-masing perguruan tinggi merupakan kendala yang belum dapat diatasi dalam waktu yang singkat. Selain itu kurang harmonisnya hubungan antara lembaga pendidikan tinggi yang dikelola dengan lembaga sponsor yang bersedia menjadi sumber dana adalah hambatan lain yang belum ditemukan solusinya. Kendala teknis pun tidak jarang pula menjadi penghalang yang menghambat dosen dengan tingkat pendidikan Strata 2 untuk melanjutkan ke jenjang Strata 3. Misalnya karena rendahnya kemampuan potensi akademik.

5.3. Analisis Data

5.3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Dalam penelitian sangat diperlukan adanya uji validitas, karena dengan uji ini akan dapat diketahui tingkat akurasi yang diperoleh dari sebuah indikator dalam menilai suatu variabel-variabel atau dimensi-dimensi dari suatu penelitian. Oleh karena itu suatu penelitian dikatakan baik, apabila instrumen yang digunakan adalah valid, jika r melebihi kritis r > 0,3 (Sugiyono & Wibowo, 2001).

Dari hasil uji validitas, maka dapat dinyatakan bahwa instrumen dalam penelitian ini adalah valid (lihat lampiran 2).

Untuk uji reliabilitas acapkali disamakan dengan keterandalan. Keterandalan dari suatu alat pengukuran, yang didefinisikan sebagai kemampuan alat untuk mengukur gejala secara konsisten yang dirancang untuk mengukur (Selltiz, *et al.*, 1959 *dalam* Black & Champion, 1992). Ferdinand (2002) menyebutkan bahwa untuk mengukur reliabilitas digunakan α Cronbach. Sumber lain dari Nunnally (*dalam* Gozali, 2002) menyebutkan bahwa instrumen penelitian dikatakan reliabel bila α cronbach dari variabel-variabel bebas lebih dari 0,6.

Dari hasil penelitian seperti terlihat pada Lampiran 2, maka variabel kekuasaan pemimpin, pemberdayaan, dan motivasi mempunyai nilai α cronbach > 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga instrumen penelitian ini adalah reliabel.

5.3.2. Evaluasi terhadap Asumsi-asumsi *Structural Equation Model* (SEM)

5.3.2.1. Evaluasi terhadap Ukuran Sampel

Hair *et al.* (1995) berpendapat bahwa ukuran sampel minimum secara umum yang harus dipenuhi dalam SEM adalah 100. Pada penelitian ini dikembangkan model dengan 42 indikator, dengan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 131 responden. Sehingga dari evaluasi terhadap ukuran sampel data ini bisa dilanjutkan untuk dianalisis menggunakan SEM.

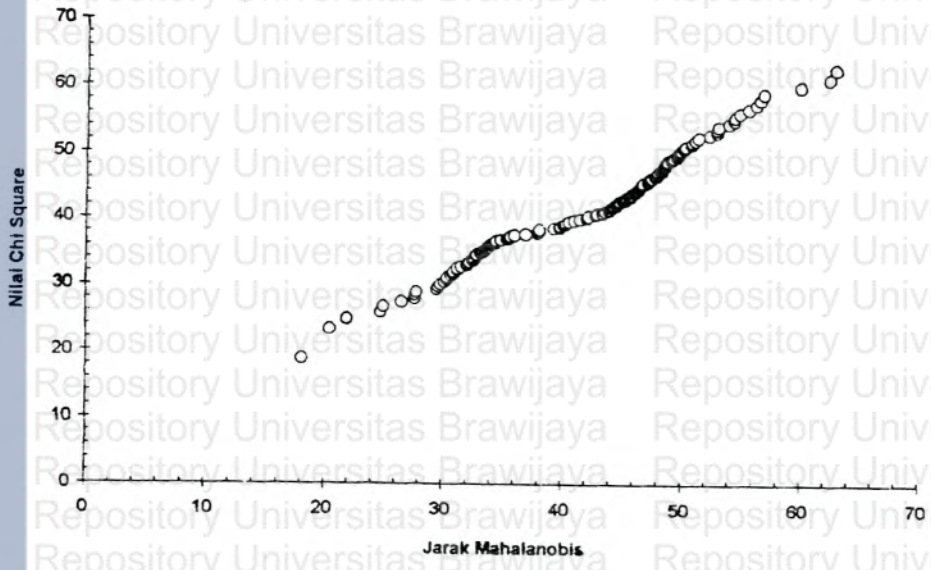
5.3.2.2. Evaluasi terhadap Normalitas

Sebaran data secara *univariate* maupun *multivariate* harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Normalitas *univariate* terhadap data yang digunakan dalam analisis ini dibuktikan dengan diuji Z terhadap nilai *skewness*

yang diperoleh (Hair, 1995:66). Masing-masing data yang terobservasi dikatakan berdistribusi normal apabila nilai C.R untuk *skewness* berada diantara –2,58 hingga 2,58 pada taraf signifikan (α) sebesar 0,01. Nilai C.R dihitung berdasarkan statistik Z yang diperoleh dengan menggunakan rumus:

$$Z_{hitung} = \frac{\text{skewness}}{\sqrt{\frac{6}{N}}}$$

Pemeriksaan distribusi normal secara *multivariate* dilakukan dengan menghitung korelasi jarak *Mahalanobis* terhadap harga *chi-square* pada derajat bebas sebanyak indikator yang digunakan (Shama, 1996:380). Cara ini mirip dengan pemeriksaan distribusi sebuah data yang bersifat *univariate* dengan menggunakan Q-Q *plot*. Ada 4 langkah yang dilakukan pada pengujian ini. *Pertama*, mengurutkan jarak *Mahalanobis* dari kecil ke besar. *Kedua*, menghitung (*j*-0,5)/N sebagai nilai persentil pada setiap observasi, dengan *j* menunjukkan nilai urutan. *Ketiga*, menghitung nilai *chi-square* berdasarkan luas daerah peluang persentil dengan derajat bebas sebesar 42. *Keempat*, menghitung koefisien korelasi *product moment* antara nilai *chi square* dengan jarak Mahalanobis. Selanjutnya harga korelasi yang diperoleh akan dibandingkan dengan harga korelasi untuk plot normal sebesar 0,987 pada n = 131 dan α = 0,05. Data berdistribusi multinormal jika koefisien korelasi yang diperoleh adalah lebih besar dari nilai kritis koefisien korelasi untuk plot peluang normal. Seluruh proses perhitungan terhadap pengujian distribusi normal secara *multivariate* dilakukan dengan menggunakan *software* SPSS 11.5. Nilai korelasi sebesar 0,988 sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa evaluasi terhadap distribusi normal dan multinormal telah terpenuhi.



Gambar 5.1. Hasil Uji Distribusi Multinormal

5.3.2.3. Evaluasi terhadap *Outliers*

Pemeriksaan adanya *outlier univariate* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang dikategorikan sebagai *outlier* dengan cara mengkonversikan nilai data penelitian ke dalam skor standar atau yang biasa disebut *z-score*. Untuk sampel besar (di atas 80 observasi), evaluasi terhadap *outlier* secara *univariate* terjadi jika nilai *z-score* berada pada rentang 3 sampai dengan 4 (Hair *et al*., 1995:59).

Tabel 5.8. Nilai Z-Score dari Indikator-indikator Penelitian

Indikator	N	Minimum	Maksimum
Kekuasaan			
Zscore(X11)	131	-2,186	1,285
Zscore(X12)	131	-2,531	1,294
Zscore(X13)	131	-1,961	1,527
Zscore(X21)	131	-1,812	1,462
Zscore(X22)	131	-1,752	1,450
Zscore(X23)	131	-1,987	1,595
Zscore(X24)	131	-1,823	1,605

Tabel 5.8. Nilai Z-Score dari Indikator-indikator Penelitian (Lanjutan)

Indikator	N	Minimum	Maksimum
Pemberdayaan			
Zscore(Y111)	131	-2,875	1,596
Zscore(Y112)	131	-1,527	1,961
Zscore(Y113)	131	-1,790	1,762
Zscore(Y114)	131	-1,489	1,762
Zscore(Y121)	131	-2,995	1,849
Zscore(Y122)	131	-1,774	1,859
Zscore(Y123)	131	-1,863	1,853
Zscore(Y124)	131	-1,993	1,650
Motivasi			
Zscore(Y211)	131	-2,081	1,958
Zscore(Y212)	131	-1,411	1,620
Zscore(Y213)	131	-2,077	1,457
Zscore(Y221)	131	-1,859	2,847
Zscore(Y222)	131	-1,714	2,173
Zscore(Y223)	131	-2,317	1,913
Zscore(Y231)	131	-1,993	1,650
Zscore(Y232)	131	-2,168	1,367
Zscore(Y233)	131	-1,537	1,847
Zscore(Y234)	131	-2,127	1,839
Komitmen			
Zscore(Y311)	131	-1,811	1,395
Zscore(Y312)	131	-1,504	1,816
Zscore(Y313)	131	-2,348	1,659
Zscore(Y321)	131	-2,575	1,577
Zscore(Y322)	131	-2,088	1,862
Zscore(Y323)	131	-1,713	2,424
Zscore(Y331)	131	-2,042	1,971
Zscore(Y332)	131	-2,166	1,551
Zscore(Y333)	131	-2,525	1,597
Zscore(Y334)	131	-1,496	1,789
Kepuasan			
Zscore(Y411)	131	-1,809	1,676
Zscore(Y412)	131	-2,027	1,696
Zscore(Y413)	131	-2,090	1,766
Zscore(Y414)	131	-2,317	1,591
Zscore(Y421)	131	-2,616	1,806
Zscore(Y422)	131	-2,356	1,961
Zscore(Y423)	131	-2,540	1,838

Sumber: Data primer diolah (2005)

Dengan menggunakan dasar bahwa observasi-observasi yang mempunyai *z-score* ≥ 3,00 akan dikategorikan sebagai *outliers*, diketahui bahwa data yang digunakan pada penelitian ini sebagian besar tidak mengandung *outlier univariate*. Untuk mendeteksi *outlier* secara *multivariate* digunakan jarak *Mahalanobis (Mahalanobis Distance*) yang dapat dijumpai pada *output* hasil analisis dengan menggunakan AMOS Berdasarkan nilai *chi square* pada derajat bebas sebesar 42 (jumlah indikator) pada tingkat signifikansi 0,05 diperoleh χ^2 (0,05; 42) = 58,124 telah menunjukkan bahwa beberapa responden menunjukkan adanya gejala *outliers multivariate*.

Tabel 5.9. Observasi Jarak Terjauh dari Centroid (Jarak Mahalanobis)

Nomor Observasi	Jarak Mahalanobis	Probabilitas
97	63.342	0.018
28	62.820	0.020
131	60.406	0.033

Sumber: Data primer diolah (2004)

Dalam analisis ini, gejala *outlier multivariate* yang ditemukan pada beberapa nomor observasi tidak dihilangkan dari analisis selanjutnya, karena tidak terdapat alasan khusus pada profil responden. Sehingga beberapa observasi yang bersifat *outlier multivariate* tetap dianalisis.

5.3.2.4. Evaluasi terhadap Unidimensionalitas

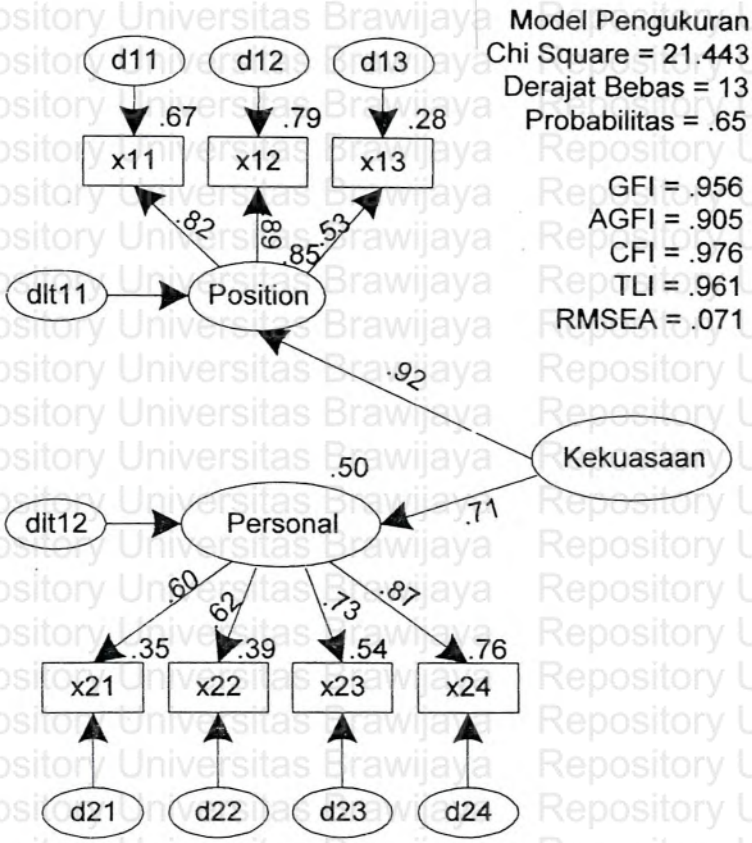
Unidimensionalitas adalah syarat yang diperlukan untuk analisis reliabilitas dan validitas *construct* (Anderson dan Gerbing, 1991 *dalam* Ferdinand, 2000). *Conformatory Factor Analysis* (CFA) dapat digunakan untuk memeriksa unidimensionalitas dari sebuah konstruk. Model yang ada pada *confirmatory factor analysis* akan terbukti memiliki matriks kovarian hasil estimasi yang tidak berbeda dengan matriks kovarian asal pada tingkat signifikansi α = 0,05 jika nilai probabilitas yang diperoleh lebih besar dari 0,05. Kriteria lain yang

digunakan untuk mengukur kelayakan model adalah nilai *goodness of fit index* (GFI). Nilai minimal yang diharapkan untuk GFI adalah 0,90 (Hair, 1995).

Dalam penelitian ini seluruh konstruk akan diukur oleh sekurang-kurangnya dua dimensi. Beberapa kriteria yang digunakan untuk mengukur kehandalan sebuah konstruk antara lain: koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach*, koefisien reliabilitas *composite* dan proporsi *extracted variance*. Sekaran (1992) dan Malhotra (1996) menyarankan bahwa sebuah konstruk akan dianggap handal jika memiliki nilai koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* sekurang-kurangnya 0,6. Ukuran kehandalan dengan reliabilitas *composite* diharapkan dapat lebih dari 0,7 (Ferdinand, 2000). Sedangkan proporsi keragaman dari setiap indikator yang ada pada sebuah konstruk diharapkan akan dapat mencapai sekurang-kurangnya 0,5 (Hair *et al.*, 1995). Pemeriksaan validitas akan didasarkan pada besarnya nilai bobot (*loading*) faktor yang diperoleh. Dharma (1996) merekomendasikan bahwa bobot faktor di atas 0,5 telah menunjukkan adanya validasi yang cukup kuat dari sebuah indikator untuk mengukur suatu konstruk. Berikut hasil-hasil yang berhubungan dengan kelima konstruk yang ada pada penelitian ini.

Konstruk Kekuasaan

Konstruk kekuasaan terdiri atas dimensi *position power* dan *personal power* dengan jumlah indikator secara berurutan adalah 3 dan 4 buah. Gambar 5.2 menunjukkan hasil analisis model pengukuran yang ada pada konstruk kekuasaan.



Gambar 5.2. Model Pengukuran Konstruk Kekuasaan

Bobot dimensi *position power* dalam mengukur konstruk kekuasaan adalah 0,92 sedangkan dari dimensi *personal power* memiliki bobot yang lebih rendah yaitu 0,71. Selanjutnya pada Tabel 5.10 adalah hasil ringkasan analisis yang berhubungan dengan 7 indikator konstruk kekuasaan. Tabel 5.10 menunjukkan bahwa seluruh perhitungan hasil analisis model pengukuran konstruk kekuasaan telah memenuhi syarat. Nilai GFI sebagai ukuran kelayakan dari model mencapai nilai 0,956 dan nilai *chi square* sebesar 21,443 dengan derajat bebas 13 menghasilkan nilai probabilitas sebesar 0,065. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa telah ada bukti bahwa konstruk kekuasaan memiliki unidimensionalitas yang dapat diterima.

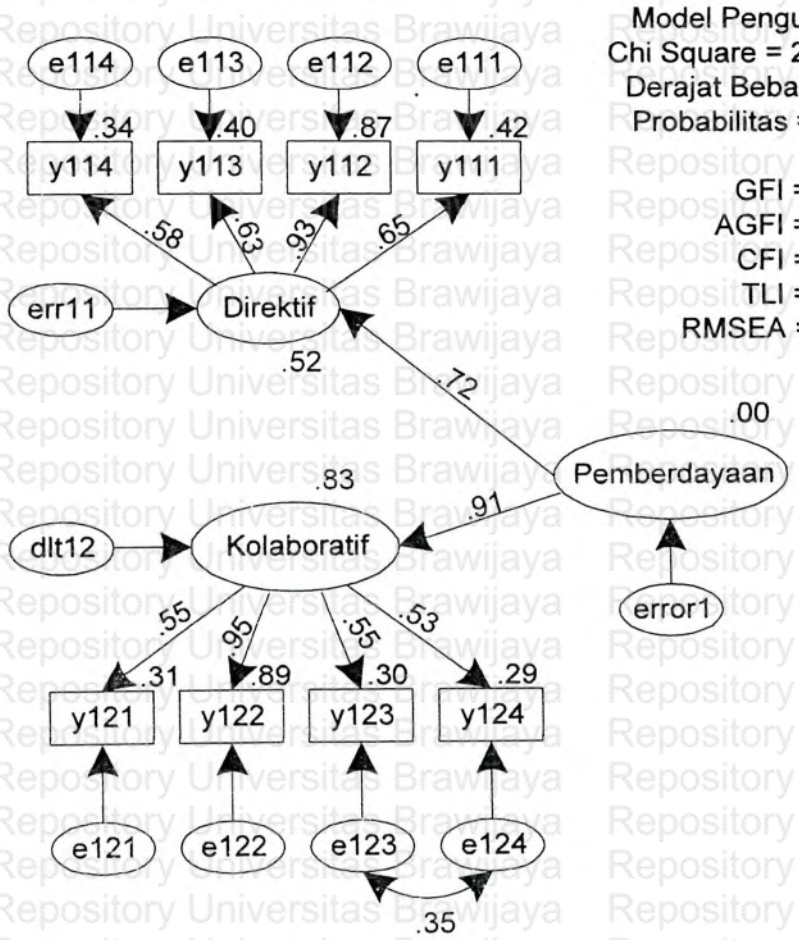
Tabel 5.10. Hasil Pemeriksaan Unidimensionalitas Konstruk Kekuasaan

Dimensi	Indikator	Bobot Faktor	Reliabilitas *Composite*	Proporsi *Extracted Variance*	Reliabilitas *Alpha Cronbach*
Position Power	X11	0,821	0,801	0,583	0,766
	X12	0,889			
	X12	0,533			
Personal Power	X21	0,595	0,803	0,510	0,799
	X22	0,625			
	X23	0,732			
	X24	0,872			
Chi square = 21,443					
DB = 13					
Probabilitas = 0,065					
GFI = 0.956					

Sumber: Data primer diolah (2005)

Konstruk Pemberdayaan

Konstruk kekuasaan terdiri atas dimensi pemberdayaan direktif dan kolaboratif dengan jumlah indikator masing-masing sebanyak 4 buah. Gambar 5.3 menunjukkan hasil analisis model pengukuran yang ada pada konstruk pemberdayaan.



Gambar 5.3. Model Pengukuran Konstruk Pemberdayaan

Bobot dimensi pemberdayaan direktif dalam mengukur konstruk pemberdayaan adalah 0,72 sedangkan dari dimensi pemberdayaan kolaboratif memiliki bobot yang lebih tinggi yaitu 0,91. Selanjutnya pada Tabel 5.11 akan menunjukkan hasil ringkasan analisis yang berhubungan dengan 8 indikator konstruk pemberdayaan. Tabel 5.11 menunjukkan bahwa seluruh perhitungan hasil analisis model pengukuran konstruk pemberdayan telah memenuhi syarat. Nilai GFI sebagai ukuran kelayakan dari model mencapai nilai 0,957 dan nilai *chi square* sebesar 23,671 dengan derajat bebas 18 menghasilkan nilai probabilitas sebesar 0,166. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa telah ada bukti bahwa konstruk pemberdayaan memiliki unidimensionalitas yang dapat diterima.

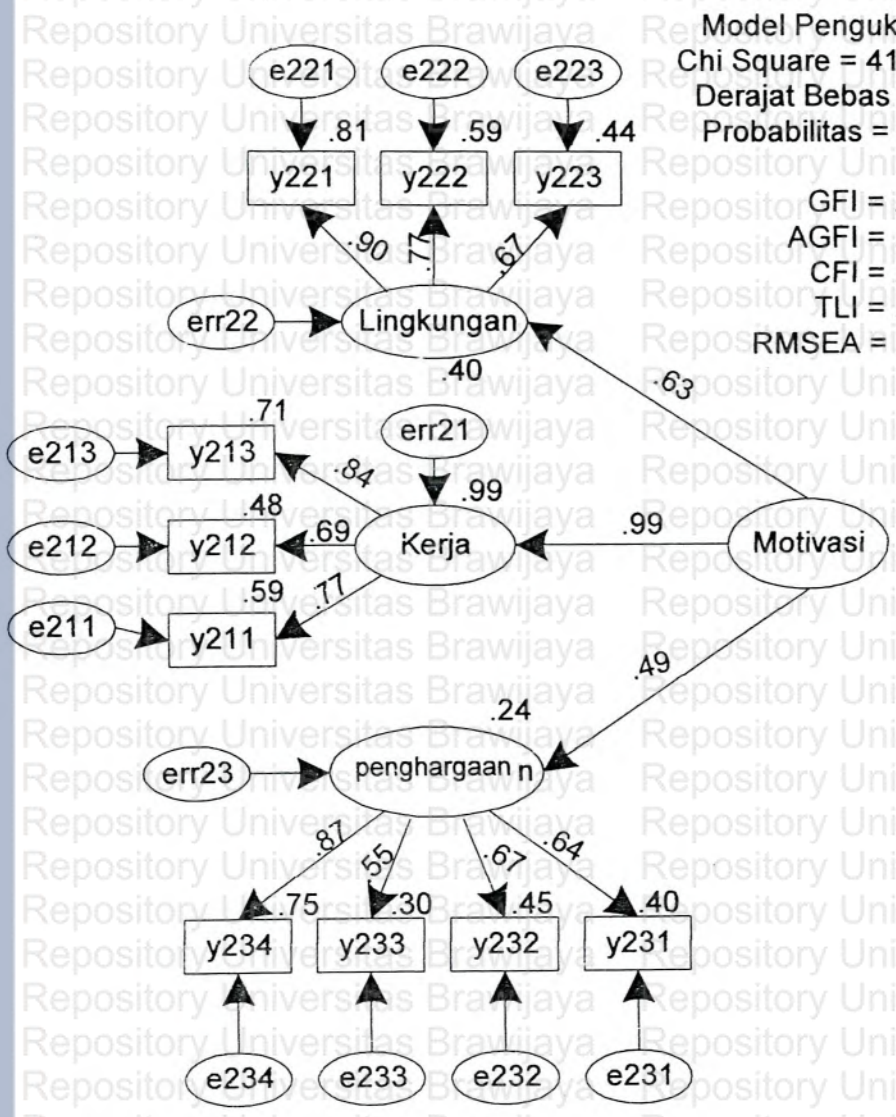
Tabel 5.11. Hasil Pemeriksaan Unidimensionalitas Konstruk Pemberdayaan

Dimensi	Indikator	Bobot Faktor	Reliabilitas *Composite*	Proporsi *Extracted Variance*	Reliabilitas *Alpha Cronbach*
Direktif	Y111	0,648	0,797	0,505	0,801
	Y112	0,933			
	Y113	0,629			
	Y114	0,579			
Kolaboratif	Y121	0,554	0,750	0,446	0,772
	Y122	0,946			
	Y123	0,546			
	Y124	0,534			
Chi square = 23,671					
DB = 18					
Probabilitas = 0,166					
GFI = 0.957					

Sumber: Data primer diolah (2005)

Konstruk Motivasi

Konstruk motivasi terdiri atas dimensi pekerjaan dan lingkungan kerja dengan jumlah indikator masing-masing sebanyak 3 buah serta dimensi penghargaan dengan indikator sebanyak 4 buah. Gambar 5.4 menunjukkan hasil analisis model pengukuran yang ada pada konstruk motivasi.



Gambar 5.4. Model Pengukuran Konstruk Motivasi

Bobot tertinggi dalam mengukur konstruk motivasi berasal dari dimensi pekerjaan dengan nilai sebesar 0,99, selanjutnya disusul oleh dimensi lingkungan kerja dengan bobot 0,63 dan bobot terkecil ada pada dimensi penghargaan sebesar 0,49. Selanjutnya pada Tabel 5.12 akan menunjukkan hasil ringkasan analisis yang berhubungan dengan 10 indikator konstruk motivasi. Tabel 5.12 menunjukkan bahwa seluruh prhitungan hasil analisis model pengukuran konstruk motivasi telah memenuhi syarat. Nilai GFI sebagai ukuran kelayakan dari model mencapai nilai 0,943 dan nilai *chi square* sebesar 44,798

dengan derajat bebas 33 menghasilkan nilai probabilitas sebesar 0,140. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa telah ada bukti bahwa konstruk motivasi memiliki unidimensionalitas yang dapat diterima.

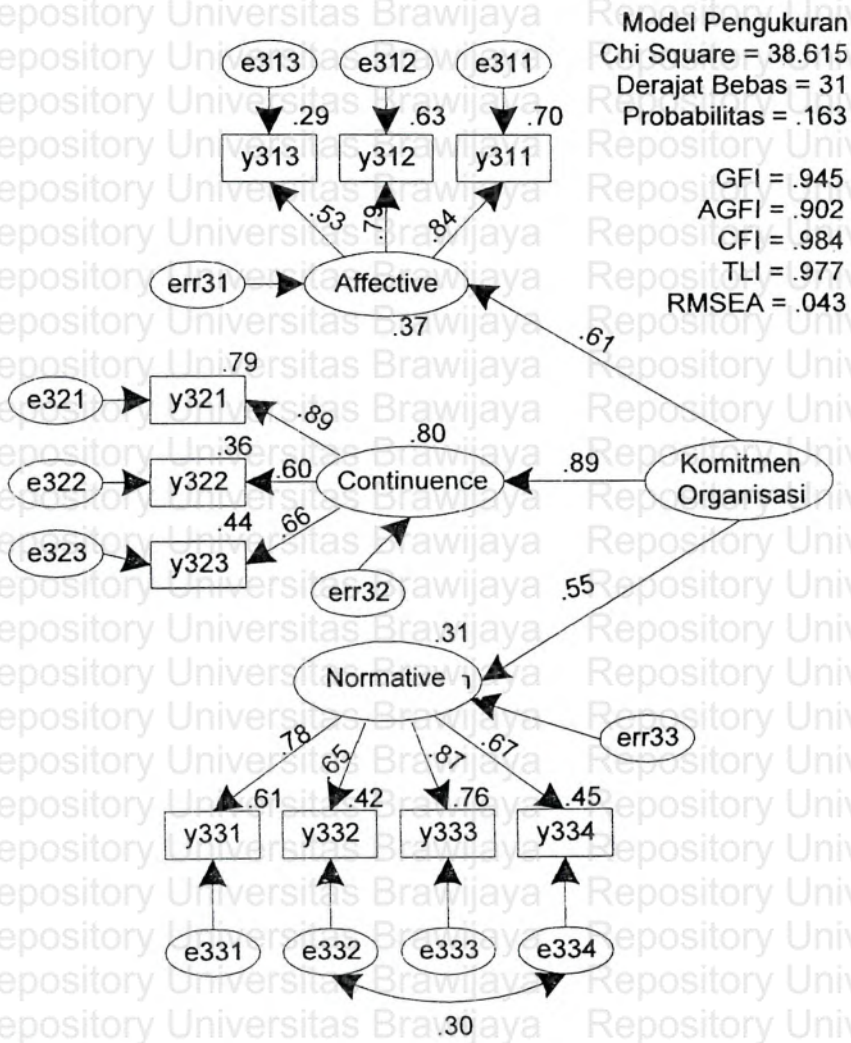
Tabel 5.12. Hasil Pemeriksaan Unidimensionalitas Konstruk Motivasi

Dimensi	Indikator	Bobot Faktor	Reliabilitas *Composite*	Proporsi *Extracted Variance*	Reliabilitas *Alpha Cronbach*
Pekerjaan	Y211	0,765	0,810	0,589	0,771
	Y212	0,689			
	Y213	0,840			
Lingkungan Kerja	Y221	0,898	0,824	0,613	0,818
	Y222	0,767			
	Y223	0,666			
Penghargaan	Y231	0,635	0,780	0,477	0,754
	Y232	0,674			
	Y233	0,549			
	Y234	0,866			
Chi square = 41,798					
DB = 33					
Probabilitas = 0,140					
GFI = 0.943					

Sumber: Data primer diolah (2005)

Konstruk Komitmen

Konstruk komitmen terdiri atas dimensi *affective* dan *continuence* dengan jumlah indikator masing-masing sebanyak 3 buah serta dimensi *normative* dengan indikator sebanyak 4 buah. Gambar 5.5 menunjukkan hasil analisis model pengukuran yang ada pada konstruk komitmen.



Gambar 5.5. Model Pengukuran Konstruk Komitmen

Bobot tertinggi dalam mengukur konstruk komitmen berasal dari dimensi *continuence* dengan nilai sebesar 0,89, selanjutnya disusul oleh dimensi *affective* dengan bobot 0,61 dan bobot terkecil ada pada dimensi *normative* sebesar 0,55. Selanjutnya pada Tabel 5.13 akan menunjukkan hasil ringkasan analisis yang berhubungan dengan 10 indikator konstruk komitmen. Tabel 5.13 menunjukkan bahwa seluruh perhitungan hasil analisis model pengukuran konstruk komitmen telah memenuhi syarat. Nilai GFI sebagai ukuran kelayakan dari model mencapai nilai 0,945 dan nilai *chi square* sebesar 38,615 dengan derajat bebas 31 menghasilkan nilai probabilitas sebesar 0,163. Oleh karena itu dapat disimpulkan

bahwa telah ada bukti bahwa konstruk komitmen memiliki unidimensionalitas yang dapat diterima.

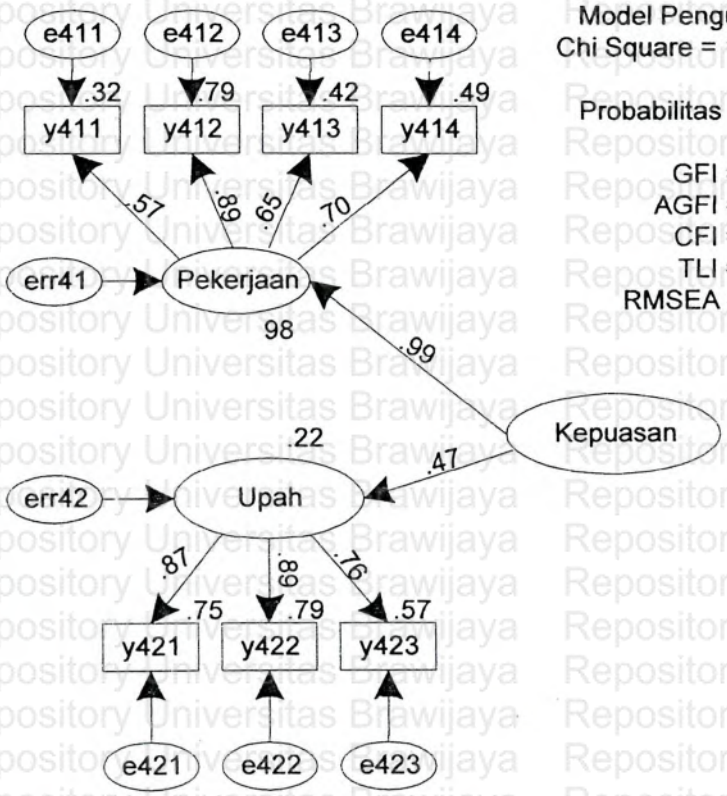
Tabel 5.13. Hasil Pemeriksaan Validitas dan Reabilitas Konstruk Komitmen

Dimensi	Indikator	Bobot Faktor	Reliabilitas *Composite*	Proporsi *Extracted Variance*	Reliabilitas *Alpha Cronbach*
Affective	Y311	0,837	0,771	0,537	0,759
	Y312	0,791			
	Y313	0,534			
Continuence	Y321	0,890	0,767	0,531	0,748
	Y322	0,599			
	Y323	0,665			
Normative	Y331	0,781	0,835	0,563	0,842
	Y332	0,651			
	Y333	0,873			
	Y334	0,674			
Chi square = 36,615					
DB = 31					
Probabilitas = 0,163					
GFi = 0.945					

Sumber: Data primer diolah (2005)

Konstruk Kepuasan

Konstruk kepuasan terdiri atas dimensi pekerjaan dan upah dengan jumlah indikator secara berturut-turut sebanyak 4 dan 3 buah. Gambar 5.6 menunjukkan hasil analisis model pengukuran yang ada pada konstruk kepuasan.



Gambar 5.6. Model Pengukuran Konstruk Kepuasan

Bobot tertinggi dalam mengukur konstruk kepuasan berasal dari dimensi pekerjaan dengan nilai sebesar 0,99, sedangkan pada dimensi upah memiliki bobot yang lebih kecil yaitu sebesar 0,47. Selanjutnya pada Tabel 5.14 akan menunjukkan hasil ringkasan analisis yang berhubungan dengan 7 indikator konstruk kepuasan. Tabel 5.14 menunjukkan bahwa seluruh perhitungan hasil analisis model pengukuran konstruk kepuasan telah memenuhi syarat. Nilai GFI sebagai ukuran kelayakan dari model mencapai nilai 0,961 dan nilai *chi square* sebesar 18,813 dengan derajat bebas 13 menghasilkan nilai probabilitas sebesar 0,129. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa telah ada bukti bahwa konstruk kepuasan memiliki unidimensionalitas yang dapat diterima.

Tabel 5.14. Hasil Pemeriksaan Unidimensionalitas Konstruk Kepuasan

Dimensi	Indikator	Bobot Faktor	Reliabilitas *Composite*	Proporsi *Extracted Variance*	Reliabilitas *Alpha Cronbach*
Pekerjaan	Y411	0,569	0,800	0,506	0,793
	Y412	0,889			
	Y413	0,647			
	Y414	0,702			
Upah	Y421	0,868	0,877	0,705	0,876
	Y422	0,887			
	Y423	0,758			
Chi square = 18,813					
DB = 13					
Probabilitas = 0,129					
GFI = 0.961					

Sumber: Data primer diolah (2005)

Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Model*

Penggunaan *Structural Equation Modeling* (SEM) dalam kajian perilaku semakin popular sebagai peralatan statistik untuk menguji berbagai hubungan dalam suatu model. Metode ini memiliki fungsi yang lebih baik dibandingkan dengan teknik multivariat lainnya seperti analisis regresi berganda, analisis jalur dan analisis faktor (Maruyama & McGarvey, 1980). SEM telah digunakan dengan sukses dalam menganalisis permasalahan-permasalahan dalam kajian ilmu sosial (Joreskog & Sorbom, 1982). Untuk menganalisis, mengevaluasi validitas dan kausalitas antar konstruk dari model ini digunakan *software* AMOS (Arbukle & Wothke, 1999).

Berdasarkan komputasi AMOS untuk model SEM ini, dihasilkan indeks-indeks kesesuaian model (*goodness of fit*) yang disajikan pada Tabel 5.15 selanjutnya nilai-nilai indeks ini akan dibandingkan dengan nilai *kritis (cut-off value*) dari masing-masing indeks. Sebuah model yang baik diharapkan akan mempunyai indeks-indeks *goodness of fit* yang memenuhi kriteria kritis.

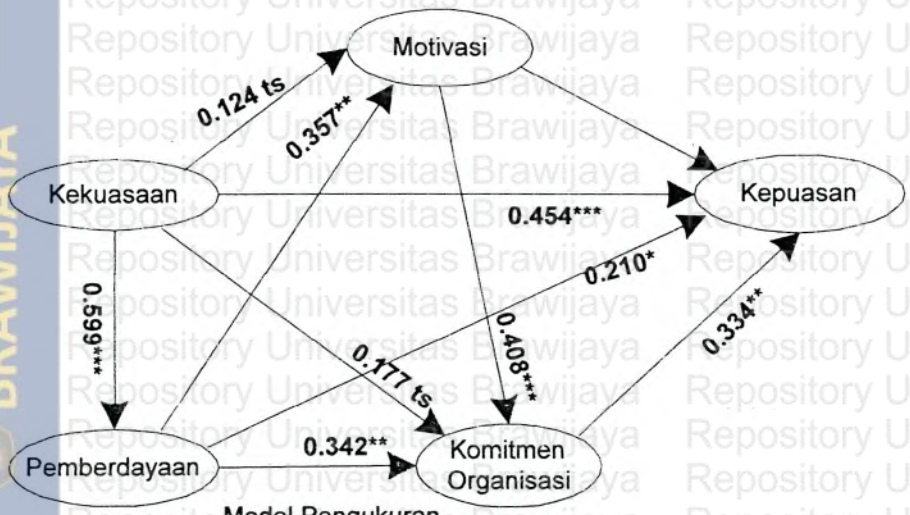
Tabel 5.15. Evaluasi Kriteria Indeks-indeks Kesesuaian Model

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
Chi-square (χ^2)	753,974	Kecil	Baik
Probabilitas	0,774	≥ 0,05	Baik
Derajat B ebas	784	-	-
CMINDF	0,962	≤ 2,00	Baik
GFI	0,901	≥ 0,90	Baik
AGFI	0,871	≥ 0,90	Marjinal
TLI	1,015	≥ 0,95	Baik
CFI	1,000	≥ 0,95	Baik
RMSEA	0,000	≤ 0,08	Baik

Sumber: Data primer diolah (2005)

Tabel 5.15 menunjukkan ringkasan hasil yang diperoleh dalam analisis dan nilai yang direkomendasikan untuk mengukur kelayakan model. Hasil-hasil yang ada telah menunjukkan bahwa seluruh kriteria yang digunakan mempunyai nilai yang baik, oleh karena itu model ini dapat diterima dengan baik. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan kausalitas antar faktor.

Seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 5.15 enam dari tujuh persyaratan minimum kelayakan model terpenuhi oleh hasil pengukuran SEM. Jadi, hanya satu kriteria yang marginal yaitu *adjusted goodness-of-fit index* (AGFI) sebesar 0,871 adalah sedikit lebih kecil dari nilai yang direkomendasikan. Namun Salisbury *et al* (2001), Cheng (2001); Hu *et al.* (1999), Segars dan Grover (1993) merekomendasikan AGFI minimum ≥ 0,80.



Model Pengukuran
Chi Square = 753.974
Derajat Bebas = 784
Probabilitas = .774

GFI = .901
AGFI = .871
CFI = 1.000
TLI = 1.015
RMSEA = .000

Gambar 5.7. Estimasi Koefisien Regresi
Keterangan: ts = > 0,10; * = 0,05 < P < 0,10; ** = 0,01 < P < 0,05; *** = P < 0,01

Pengujian Hipotesis Penelitian

Hubungan kausalitas yang dikembangkan dalam hipotesis pada model ini perlu diuji dengan cara menguji hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah tidak berbeda dengan nol mealui uji-t seperti yang ada dalam analisis regresi. Nilai statistik C.R akan berdistribusi t dengan derajat bebas sebesar 784. Berikut ini adalah uraian hasil uji terhadap 15 buah hipotesis yang diajukan pada penelitian ini. Pemakaian lambang gamma (γ) menunjukkan besar pengaruh dari konstruk eksogen terhadap endogen, sedangkan lambang beta (β) menunjukkan besar pengaruh dari konstruk endogen terhadap endogen.

Pengujian Hipotesis H1

Terdapat pengaruh dari kekuasaan pemimpin yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tabel 5.16. Hasil Uji Hipotesis Pertama (H1)

Arah Jalur	Koefisien Regresi	Koefisien Baku	C.R	*p-value*
Kekuasaan →Kepuasan	0,294	0,454	2,905	0,005

Sumber: Data primer diolah (2005)

Koefisien gamma (γ_1) sebesar 0,294 dengan C.R. sebesar 2,905 dan *p-value* 0,005 telah menunjukkan bukti bahwa koefisien regresi yang diperoleh adalah berbeda dengan nol. Pengaruh positif dari kekuasaan terhadap kepuasan dapat diterima hingga taraf signifikan 0,10. Secara umum koefisien ini menjelaskan bahwa tingginya kepuasan disebabkan oleh besarnya kekuasaan yang diberikan. Koefisien regresi dalam bentuk baku (*standardize*) adalah sebesar 0,454. Maka dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari kekuasaan pemimpin terhadap kepuasan kerja adalah dapat diterima dan dibuktikan. Sejalan dengan diterimanya hipotesis ini mengindikasikan bahwa kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin dapat digunakan untuk mempengaruhi karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja. Pengaruh kekuasaan pemimpin terhadap kepuasan kerja dapat disebabkan pemimpin dengan kekuasaannya mendisain pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan bawahannya, seperti memberikan otonomi atau kebebasan dalam melakukan pekerjaan. John A. Wagner dan John R. Hallenbech (1995) dalam *Management of Organizational Behavior*, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey mensitir pandangan dari Lilian Gilberth bahwa pekerjaan seharusnya dirancang dengan suatu cara yang menjadikan karyawan merasakan kepuasan dalam menjalankan tugasnya.

Dari perspektif itu dapat dipahami bahwa kekuasaan yang melekat pada diri pemimpin sangat memungkinkan untuk mernacang pekerjaan bawahannya sehingga menjadikan mereka dalam melaksanakan tugas-tugasnya merasakan adanya kepuasan. Upah pemimpin dalam mendesain suatu pekerjaan untuk dosen tidak begitu sulit, mengingat dalam banyak hal kebutuhan dosen pada umumnya adalah meminta adanya otonomi. Dalam lingkungan kerja dimana orang-orangnya adalah tenaga kerja yang terdidik sudah menjadi kenyataan bahwa kebebasan dalam menjalankan tugas-tugasnya merupakan tuntutan yang mendasar. Sehingga mereka dapat berkreasi dan mengekspresikan kemampuan yang dimiliki kepada para mahasiswa atau komunitas ilmuwan. Dengan demikian, pembuktian hipotesis ini menunjukkan bahwa di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang dijadikan sebagai obyek studi kepuasan yang dirasakan para dosen adalah disebabkan mereka memiliki otonomi dalam melakukan pekerjaannya

Pengujian Hipotesis H2

Terdapat pengaruh dari pemberdayaan dosen yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tabel 5.17. Hasil Uji Hipotesis Kedua (H2)

Arah Jalur	Koefisien Regresi	Koefisien Baku	C.R	*p-value*
Pemberdayaan →Kepuasan	0,153	0,210	1,365	0,086

Sumber: Data primer diolah (2005)

Koefisien beta (β_1) sebesar 0,153 dengan C.R. sebesar 1,365 dan *p-value* 0,086 telah menunjukkan bukti bahwa koefisien regresi yang diperoleh adalah berbeda dengan nol. Pengaruh positif dari pemberdayaan terhadap kepuasan dapat diterima hingga taraf signifikansi 0,10. Secara umum koefisien

ini menjelaskan bahwa tingginya kepuasan disebabkan oleh makin besarnya pemberdayaan yang diberikan. Koefisien regresi dalam bentuk baku (*standardize*) pada jalur ini adalah sebesar 0,210. Maka dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari pemberdayaan terhadap kepuasan kerja adalah dapat diterima dan dibuktikan. Diterimanya hipotesis ini mengindikasikan bahwa pemberdayaan yang mengandung makna diantaranya adalah pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan mempengaruhi kepuasan mereka dalam bekerja. Pengaruh pemberdayaan terhadap kepuasan kerja dapat terjadi disebabkan adanya pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Wagner dan Hollenbech (1995), menyatakan bahwa upaya untuk menjadikan pekerjaan tidak membosankan, adalah dengan meningkatkan kompleksitas tugas-tugas yang diberikan kepada bawahan. Pendekatan itu didasarkan pada ide untuk meningkatkan cakupan pekerjaan (*job range*). Dari sudut pandang itu dapat dijelaskan bahwa diperlukan adanya semacam tugas-tugas yang menantang untuk menghindari kebosanan, sehingga dengan sendirinya orang akan merasakan adanya kesenangan dalam melaksanakan pekerjaannya. Metode ini dipandang cukup efektif untuk pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga terdidik. Sebab sudah menjadi kecenderungan umum di kalangan karyawan yang terdidik tidak merasakan adanya kepuasan apabila tugas-tugas yang dihadapi begitu mudah untuk diselesaikan.

Likert (*dalam* Gallerman, 1984) berpendapat bahwa karyawan merasakan makna tanggung jawab atas tugas-tugasnya sehingga mereka akan frustasi bila tidak dapat mengambil bagian dari wewenang yang mengendalikannya. Dengan demikian, pembuktian hipotesis ini menunjukkan bahwa pemberdayaan di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang dijadikan sebagai obyek studi adalah

pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada para dosen yang memungkinkan mereka merasakan adanya kepuasan dalam bekerja.

Pengujian Hipotesis H3

Terdapat pengaruh dari motivasi yang signifikan terhadap kepuasan kerja

Tabel 5.18. Hasil Uji Hipotesis Ketiga (H3)

Arah Jalur	Koefisien Regresi	Koefisien Baku	C.R	*p-value*
Motivasi →Kepuasan	0,076	0,177	1,317	0,094

Sumber: Data primer diolah (2005)

Koefisien beta (β_2) sebesar 0,076 dengan C.R. sebesar 1,317 dan *p-value* 0,094 telah menunjukkan bukti bahwa koefisien regresi yang diperoleh adalah berbeda dengan nol. Pengaruh positif dari motivasi terhadap kepuasan ini dapat diterima hingga taraf signifikansi 0,10. Secara umum koefisien ini menjelaskan bahwa tingginya kepuasan disebabkan oleh makin besarnya motivasi yang dimiliki. Koefisien regresi dalam bentuk baku (*standardize*) pada jalur ini adalah sebesar 0,177. Maka dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari motivasi terhadap kepuasan kerja adalah dapat diterima dan dibuktikan. Diterimanya hipotesis ini mengindikasikan bahwa motivasi yang esensinya mengandung makna timbulnya dorongan dalam diri seseorang yang disebabkan adanya kebutuhan tertentu, mempengaruhi kepuasan mereka dalam bekerja.

Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dapat terjadi disebabkan adanya pemenuhan kebutuhan karyawan oleh organisasi atau manajemen. Sehingga menimbulkan dorongan untuk memberikan prestasinya yang terbaik. Gibson, Ivancevich dan Donely (1984), menyatakan bahwa motivasi dan kepuasan adalah saling berhubungan. Begitu banyak teori tentang motivasi yang

dikembangkan dilihat dari berbagai motif pekerja, namun hakekatnya adalah terpenuhinya kebutuhan mereka.

Dengan demikian seseorang yang termotivasi adalah mereka yang terpenuhi kebutuhannya di tempat kerja yang mengakibatkan timbulnya kepuasan dalam bekerja. Dilihat dari perspektif tersebut dapat dijelaskan bahwa pembuktian hipotesis ini menunjukkan bahwa motivasi yang diberikan kepada para dosen di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang dijadikan sebagai obyek studi adalah pemenuhan kebutuhan mereka yang mengakibatkan timbulnya perasaan puas dalam bekerja. Ini juga dibuktikan hasil penelitian (disertasi), yang berjudul "Pengaurh Kepuasan Imbalan, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja" (Para Pekerja Operasional pada Perusahaan Garmen di Jawa Timur), Warsono, 2004. Dimana salah satu hipotesis yaitu motivasi kerja mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja telah terbukti.

Pengaruh Hipotesis H4

Terdapat pengaruh dari komitmen organisasi yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tabel 5.19. Hasil Uji Hipotesis Keempat (H4)

Arah Jalur	Koefisien Regresi	Koefisien Baku	C.R	*p-value*
Komitmen Organisasi →Kepuasan	0,180	0,334	1,676	0,047

Sumber: Data primer diolah (2005)

Koefisien beta (β_3) sebesar 0,180 dengan C.R. sebesar 1,676 dan *p-value* 0,047 telah menunjukkan bukti bahwa koefisien regresi yang diperoleh adalah berbeda dengan nol. Pengaruh positif dari komitmen organisasi terhadap kepuasan ini dapat diterima hingga taraf signifikansi 0,10. Secara umum

koefisien ini menjelaskan bahwa tingginya kepuasan disebabkan oleh makin besarnya komitmen organisasi. Koefisien regresi dalam bentuk baku (*standardize*) pada jalur ini adalah sebesar 0,334. Maka dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja adalah dapat diterima dan dibuktikan. Diterimanya hipotesis ini mengindikasikan bahwa komitmen karyawan mempengaruhi kepuasan mereka dalam bekerja. Menurut Agryris (*dalam* Wahibur Rokhman, 1998) komitmen dapat dibagi dua yaitu komitmen internal dan eksternal. Komitmen internal merupakan komitmen yang berasal dari diri seseorang untuk menyelesaikan berbagai tugas, tanggung jawab dan wewenang berdasarkan pada alasan dan motivasi yang dimiliki.

Sedangkan komitmen eksternal dibentuk oleh lingkungan kerja. Komitmen ini muncul karena adanya tuntutan terhadap penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang menghasilkan *reward* dan *punishment*. Pengaruh komitmen karyawan terhadap kepuasan kerja dapat terjadi disebabkan adanya sesuatu yang timbul dari diri karyawan untuk menyelesaikan tugas, tanggung jawab dan wewenang berdasarkan pada alasan motivasi yang dimiliki. Gibson, Ivancevich dan Donely (1984), memberikan makna bahwa dari tiga teori kepuasan (*three content theories*) memberikan kepada manajer suatu pengertian tentang perilaku dan prestasi kerja. Artinya, perilaku seseorang terdorong untuk melakukan sesuatu pekerjaan yang menghasilkan prestasi jika terdapat faktor yang memotivasi. Dengan demikian adanya pengaruh komitmen terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang dijadikan sebagai obyek studi sistem pemberian imbalan dan hukuman efektif menjadikan dosen termotivasi dalam bekerja.

Pengujian Hipotesis H5

Terdapat pengaruh dari kekuasaan pemimpin yang signifikan terhadap motivasi.

Tabel 5.20. Hasil Uji Hipotesis Kelima (H5)

Arah Jalur	Koefisien Regresi	Koefisien Baku	C.R	*p-value*
Kekuasaan →Motivasi	0,188	0,124	0,701	0,242

Sumber: Data primer diolah (2005)

Koefisien gamma (γ_2) sebesar 0,188 dengan C.R. sebesar 0,701 dan *p-value* 0,242 telah menunjukkan bukti bahwa koefisien regresi yang diperoleh adalah tidak berbeda dengan nol. Pengaruh positif dari kekuasaan pemimpin terhadap motivasi ini dapat tidak diterima hingga taraf signifikansi 0,10. Secara umum koefisien ini belum dapat menjelaskan bahwa bertambah tingginya motivasi disebabkan oleh makin kuatnya kekuasaan pemimpin. Koefisien regresi dalam bentuk baku (*standardize*) pada jalur ini adalah sebesar 0,124. Maka dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kekuasaan pemimpin terhadap motivasi adalah tidak dapat diterima dan dibuktikan. Ditolaknya hipotesis tersebut mengindikasikan bahwa kekuasaan yang dimiliki pemimpin di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang menjadi obyek studi tidak memiliki keterkaitan langsung dengan motivasi kerja dosen. Dari temuan ini memberikan pengertian bahwa kemampuan yang dimiliki pemimpin untuk mempengaruhi orang lain (supaya menjalankan perintah atau mengerjakan sesuatu) tidak didukung dengan imbalan yang mampu mengembangkan motivasi mereka. Imbalan merupakan faktor utama dari motivasi, usaha dan kinerja. Imbalan organisasi memiliki pengaruh secara internal maupun eksternal. Secara internal artinya meningkatkan prestasi kerja,

mengurangi tingkat absensi, dan mempertahankan pekerja yang ahli. Secara eksternal akan menarik pekerja baru bergabung ke dalam organisasi.

Meskipun imbalan organisasi tidak selalu harus diartikan dalam bentuk uang, namun imbalan dalam bentuk uang memiliki kekuatan yang unik sebagai suatu motivator berdasarkan fakta bahwa kekuatannya tidak hanya terbatas pada nilai pasar (*market value*). Uang hampir dapat menyimbolkan setiap nilai lain yang mendorong motivasi orang untuk mengejarnya. Dengan demikian, uang dapat mengungkapkan prestasi, prestise, kekuasaan dan rasa aman (Gallerman, 1984). Gambaran ketidakmampuan pemimpin Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang menjadi obyek studi dalam memberikan imbalan dalam bentuk uang semakin tampak, jika dilihat dari realitas yang ada. Penetapan sistem pemberian imbalan di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang menjadi obyek studi dilakukan oleh Yayasan, bukan oleh pemimpin Perguruan Tinggi. Akibatnya, kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin tidak mampu meningkatkan motivasi kerja bawahannya. Oleh karena itu hasil studi ini menunjukkan tidak ada pengaruh antara kekuasaan pemimpin dengan motivasi kerja.

Pengujian Hipotesis 6

Terdapat pengaruh dari kekuasaan pemimpin yang signifikan terhadap pemberdayaan dosen.

Tabel 5.21. Hasil Uji Hipotesis Keenam (H6)

Arah Jalur	Koefisien Regresi	Koefisien Baku	CR	*p-value*
Kekuasaan → Pemberdayaan	0,533	0,599	3,323	0,000

Sumber: data primer diolah (2005)

Koefisien gamma (γ_3) sebesar 0,533 dengan C.R. sebesar 3,323 dan *p-value* 0,000 telah menunjukkan bukti bahwa koefisien regresi yang diperoleh

adalah berbeda dengan nol. Pengaruh positif dari kekuasaan pemimpin terhadap pemberdayaan ini dapat diterima hingga taraf signifikansi 0,10. Secara umum koefisien ini dapat menjelaskan bahwa bertambah tingginya pemberdayaan disebabkan oleh makin kuatnya kekuasaan pemimpin. Koefisien regresi dalam bentuk baku (*standardize*) pada jalur ini adalah sebesar 0,599. Maka dengan demikian hipotesis keenam yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari kekuasaan pemimpin terhadap pemberdayaan adalah dapat diterima dan dibuktikan. Diterimanya hipotesis tersebut mengindikasikan bahwa kekuasaan yang dimiliki pemimpin di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang menjadi obyek studi umumnya bersifat *personal power*, yakni memberikan otoomi dalam menjalankan pekerjaan kepada bawahannya. Gaya kepemimpinan seperti ini memang tepat untuk suatu perguruan tinggi, khususnya ketika pemimpin dihadapkan pada tenaga pengajar (dosen). Mereka adalah kelompok intelektual yang rasional sebagai akibat dari pendidikan yang diperolehnya. Bukankah selama ini pendidikan yang dikembangkan di Perguruan Tinggi banyak mengadopsi pemikiran yang dikembangkan di Barat yang menekankan pada rasionalitas.

Floyd C. Man dan L. Richard (*dalam* Saul W. Gellerman, 1984) menyatakan bahwa pendidikan yang lebih tinggi tidak hanya membuat orang mampu berpikir secara kritis dan mampu menganalisis persoalan-persoalan, tetapi juga membuat orang tidak suka bersikap toleran terhadap banyak aturan yang membatasi hak-haknya untuk berkreasi. Sejalan dengan pandangan tersebut, jika kekuasaan (*personal power*) memiliki pengaruh positif terhadap pemberdayaan, maka pengaruh tersebut adalah logis. Karena esensi dari pemberdayaan adalah merupakan bentuk desentralisasi yang memberikan tanggung jawab kepada bawahan dalam membuat keputusan (Byars L dan Rue L.W., 1997). Dalam keterkaitan itu dapat dikatakan bahwa praktek kepemimpinan

yang berlaku di Perguruan Tinggi Swasta yang dijadikan sebagai obyek studi menggambarkan adanya pembagian kewenangan. Pemimpin memberikan kewenangan kepada para dosen untuk menjalankan pekerjaannya. Namun untuk kewenangan tertentu masih berada di tangan pemimpin, seperti tugas-tugas manajerial. Melalui pendekatan semacam ini kekuasaan (*personal power*) berpengaruh positif terhadap pemberdayaan.

Pengujian Hipotesis H7

Terdapat pengaruh dari kekuasaan pemimpin yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

Tabel 5.22. Hasil Uji Hipotesis Ketujuh (H7)

Arah Jalur	Koefisien Regresi	Koefisien Baku	CR	*p-value*
Kekuasaan → Komitmen Organisasi	0,213	0,177	1,071	0,142

Sumber: data primer diolah (2005)

Koefisien gamma (γ_4) sebesar 0,213 dengan C.R. sebesar 1,071 dan *p-value* 0,142 telah menunjukkan bukti bahwa koefisien regresi yang diperoleh adalah tidak berbeda dengan nol. Pengaruh positif dari kekuasaan terhadap komitmen organisasi ini tidak dapat diterima hingga taraf signifikansi 0,10. Secara umum koefisien ini belum dapat menjelaskan bahwa bertambah tingginya komitmen organisasi disebabkan oleh makin kuatnya kekuasaan. Koefisien regresi dalam bentuk baku (*standardize*) pada jalur ini adalah sebesar 0,177. Maka dengan demikian hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari kekuasaan terhadap komitmen organisasi adalah tidak dapat diterima dan dibuktikan. Ditolaknya hipotesis tersebut mengindikasikan bahwa kekuasaan yang dimiliki pemimpin di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang menjadi obyek studi kurang didukung dengan keahlian (*expert power*) dalam pandangan karyawan atau bawahanya. Hal ini didasarkan pada hasil

penelitian Podsakoff dan Schriescheim (*dalam* Taufik Ahmad, 2000) bahwa untuk menjelaskan kepemimpinan yang efektif, tidak cukup dengan membahas *power* (kewenangan yang dimiliki pemimpin) saja. Tetapi juga harus dikaitkan dengan keahlian yang dimiliki seorang pemimpin. Secara umum reaksi karyawan atau bawahan terhadap perintah atasan akan terbentuk dalam tiga sikap yakni: komitmen (*commitment*), kerelaan (*compliance*), dan penolakan (*resistance*). Reaksi karyawan atau bawahan yang menunjukkan komitmen disebabkan mereka memandang pimpinannya memiliki keahlian. Sementara itu sikap karyawan atau bawahan yang menunjukkan kerelaan karena memandang pimpinannya memiliki *legitimate power* dan *reward power*. Sedangkan penolakan terjadi ketika pimpinan menggunakan *coercive power*.

Dari penjelasan ini dapat diketahui bahwa tidak terbuktinya hipotesis tersebut besar kemungkinan kebanyakan orang-orang yang menduduki posisi sebagai pemimpin di Perguruan Tinggi Swasta (PTS), bukan mereka dipilih dan diangkat atas dasar keahlian yang dimiliki, tetapi kemungkinan atas dasar pertimbangan atau kriteria yang lain. Sehingga hasil uji hipotesis tidak menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kekuasaan dengan komitmen karyawan (dosen) terhadap organisasi.

Pengujian Hipotesis H8

Terdapat pengaruh dari pemberdayaan dosen yang signifikan terhadap motivasi.

Tabel 5.23. Hasil Uji Hipotesis Kedelapan (H8)

Arah Jalur	Koefisien Regresi	Koefisien Baku	CR	*p-value*
Pemberdayaan → Motivasi	0,609	0,357	1,873	0,031

Sumber: data primer diolah (2005)

Koefisien beta (β_4) sebesar 0,609 dan C.R. sebesar 1,873 dan *p-value* 0,031 telah menunjukkan bukti bahwa koefisien regresi yang diperoleh adalah berbeda dengan nol. Pengaruh positif dari pemberdayaan terhadap motivasi ini dapat diterima hingga taraf signifikansi 0,10. Secara umum koefisien ini dapat menjelaskan bahwa bertambah tingginya motivasi disebabkan oleh makin tingginya tingkat pemberdayaan. Koefisien regresi dalam bentuk baku (*standaridize*) pada jalur ini adalah sebesar 0,357. Maka dengan demikian hipotesis kedelapan yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari pemberdayaan terhadap motivasi adalah dapat diterima dan dibuktikan. Terbuktinya hipotesis ini sejalan dengan pandangan Argyris (*dalam* Wahibur Rokhman, Jr., 2001) yang membagi komitmen menjadi dua bagian besar yaitu komitmen eksternal dan komitmen internal. Komitmen eksternal dibentuk oleh lingkungan kerja. Komitmen ini muncul karena adanya tuntutan terhadap penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang menghasilkan *reward* dan *punishment*. Sedangkan komitmen internal merupakan komitmen yang berasal dari diri seseroang untuk menyelesaikan berbagai tugas dan motivasi yang dimilikinya. *Pemberdayaan sangat terkait dengan motivasi karyawan.*

Dengan demikian pembuktian hipotesis ini mengindikasikan bahwa di samping peran pemimpin dalam memberdayakan karyawan atau bawahannya berjalan secara efektif. Karyawan atau bawahan juga memiliki motivasi dalam menjalankan pekerjaannya. Munculnya komitmen internal di kalangan dosen dapat dipahami, mengingat profesi sebagai dosen dikenal mandiri. Meskipun untuk tugas-tugas tertentu dosen secara terpaksa atau sukarela melibatkan orang lain. Tetapi dalam banyak aktifitas dia harus bekerja secara mandiri. Pada umumnya dosen measa lebih senang jika karya-karya yang dihasilkan merupakan hasil kreativitasnya sendiri. Konsekuensi dari pekerjaan semacam itu

menimbulkan motivasi diri (*self motivation*) supaya dikenal atau diakui memiliki kemampuan sebagaimana yang dituntut oleh organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa terjadinya pengaruh yang positif antara pemberdayaan dengan motivasi lebih dikarenakan oleh tuntutan secara mandiri, secara teoritis maupun berdasarkan hasil penelitian menyebutkan berkembangnya motivasi karyawan lebih banyak disebabkan adanya intervensi dari manajemen organisasi.

Pengujian Hipotesis H9

Terdapat pengaruh dari pemberdayaan dosen yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

Tabel 5.24. Hasil Uji Hipotesis Kesembilan (H9)

Arah Jalur	Koefisien Regresi	Koefisien Baku	CR	*p-value*
Pemberdayaan → Komitmen Organisasi	0,463	0,342	1,804	0,036

Sumber: data primer diolah (2005)

Koefisien beta (β_5) sebesar 0,463 dengan C.R. sebesar 1,804 dan *p-value* 0,036 telah menunjukkan bukti bahwa koefisien regresi yang diperoleh adalah berbeda dengan nol. Pengaruh positif dari pemberdayaan terhadap komitmen organisasi ini dapat diterima hingga taraf signifikansi 0,10. Secara umum koefisien ini dapat menjelaskan bahwa bertambah kuatnya komitmen organisasi disebabkan oleh makin tingginya tingkat pemberdayaan. Koefisien regresi dalam bentuk baku (*standarized*) pada jalur ini adalah sebesar 0,342. Maka dengan demikian hipotesis kesembilan yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari pemberdayaan terhadap komitmen organisasi adalah tepat diterima dan dibuktikan. Terbuktinya hipotesis ini sejalan dengan pandangan Argyris (*dalam* Wahibur Rokhman, Jr., 2001) yang membagi komitmen menjadi dua bagian besar yaitu komitmen eksternal dan komitmen internal. Komitmen

eksternal dibentuk oleh lingkungan kerja. Komitmen ini muncul karena adanya tuntutan terhadap penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang menghasilkan *reward* dan *punishment*. Sedangkan komitmen internal merupakan komitmen yang berasal dari diri seseorang untuk menyelesaikan berbagai tugas, motivasi dan kemauan untuk mengembangkan diri (*self development*). Pemberdayaan sangat terkait dengan komitmen internal karyawan.

Dengan demikian pembuktian hipotesis ini mengindikasikan bahwa di samping peran pemimpin dalam memberdayakan karyawan atau bawahannya berjalan secara efektif. Karyawan atau bawahan juga memiliki motivasi dan kemauan yang kuat untuk mengembangkan diri dan memacu kreativitas individu dalam menerima tanggung jawab yang lebih besar. Munculnya komitmen internal di kalangan dosen dapat dipahami, mengingat profesi sebagai dosen dikenal luas untuk melakukan pengembangan diri secara terus menerus seiring dengan pengembangan ilmu pengetahuan. Sehingga terjadinya pengaruh yang positif antara pemberdayaan dengan komitmen organisasi dapat dikatakan lebih ditentukan oleh tuntutan jabatan. Karena jabatan lain yang kurang menuntut pengembangan diri dikarenakan sifat pekerjaannya yang monoton dan statis kemungkinannya komitmen internal tidak timbul. Dengan demikian kebenaran hipotesis ini tidak saja terbukti secara statistik, tetapi juga secara empirik dapat diterima.

Pengujian Hipotesis H10

Terdapat pengaruh dari motivasi yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

Tabel 5.25. Hasil Uji Hipotesis Kesepuluh (H10)

Arah Jalur	Koefisien Regresi	Koefisien Baku	CR	*p-value*
Motivasi → Komitmen Organisasi	0,323	0,408	2,532	0,006

Sumber: data primer diolah (2005)

Koefisien beta (β_6) sebesar 0,323 dengan C.R. sebesar 2,532 dan *p-value* 0,006 telah menunjukkan bukti bahwa koefisien regresi yang diperoleh adalah berbeda dengan nol. Pengaruh positif dari motivasi terhadap komitmen organisasi ini dapat diterima hingga taraf signifikansi 0,10. Secara umum koefisien ini dapat menjelaskan bahwa bertambah kuatnya komitmen organisasi disebabkan oleh makin kuatnya motivasi. Koefisien regresi dalam bentuk baku (*standarized*) pada jalur ini adalah sebesar 0,408. Maka dengan demikian hipotesis kesepuluh yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan motivasi terhadap komitmen organisasi adalah dapat diterima dan dibuktikan. Diterimanya hipotesis ini mengindikasikan bahwa organisasi di mana orang-orang bekerja di dalamnya telah mampu dirancang untuk memuaskan kebutuhan mereka. Sebab pada dasarnya orang tidak mudah membicarakan lingkungan kerja yang memotivasi, sehingga menimbulkan komitmen atau rasa keikatan pada organisasi tanpa memperhatikan bagaimana lingkungan kerja itu didesain. Pada kebanyakan orang yang merasa bahwa pekerjaan mereka relatif hanya memberi peluang kecil untuk memuaskan kebutuhannya yang lebih dalam. Maka mereka mencari gantinya melalui lobi atau mengejar hal-hal yang lain yang bukan tugasnya sebagai penyaluran gairah.

Gellerman (1984), menyatakan bahwa para ahli kedokteran dan petugas penyuluh yang telah bekerja selama bertahun-tahun dengan diam-diam mengakui kesuraman lingkungan kerja yang tradisional. Kerapkali mereka memberi nasehat kepada orang-orang yang menurun motivasinya dan frustasi

untuk mencari kesempatan di luar guna menyalurkan ambisi dan keterampilan mereka. Statemen itu mempertegas bahwa ketika seseorang bekerja pada suatu organisasi yang memiliki lingkungan buruk, maka cenderung mencari substitusi di luar organisasi. Jadi ketika komitmen keorganisasian itu berkembang memberikan gambaran yang sebaliknya. Artinya, jika motivasi bekerja meningkat karena satu dan lain hal yang disebabkan intervensi dari manajemen, maka orang akan mengembangkan komitmennya terhadap organisasi. Luthan (1995) menyatakan bahwa komitmen merupakan sikap loyalitas karyawan terhadap organisasinya. Hal itu memperkuat bukti terjadinya pengaruh yang positif antara motivasi dengan komitmen. Karena menjadi logis ketika karyawan termotivasi dalam bekerja, maka mereka akan mengembangkan sikap loyal kepada organisasi. Jadi terjadinya pengaruh yang positif antara motivasi dan komitmen tidak saja dapat diterima secara logis, tetapi juga menunjukkan kebenaran dalam realitasnya.

Pengujian Hipotesis H11

Pada hipotesis H11 dinyatakan bahwa terdapat pengaruh kekuasaan pemimpin yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan *intervening* variabel motivasi kerja. Pembuktian hipotesis ini sangat berhubungan dengan hasil uji pada H3 dan H5.

Tabel 5.26. Hasil Uji Hipotesis Kesebelas (H11)

Hipotesis	Arah Jalur	*p-value*	Hasil
H5	Kekuasaan → Motivasi	0,242	Pengaruh tidak signifikan
H3	Motivasi → Kepuasan	0,094	Pengaruh signifikan

Sumber: data primer diolah (2005)

Efek langsung yang signifikan ($p < 0,10$) berasal dari motivasi terhadap kepuasan kerja, tetapi efek langsung dari kekuasaan pemimpin ke motivasi

adalah tidak signifikan (p > 0,10). Sehingga belum dijumpai adanya efek tidak langsung yang signifikan dari kekuasaan pemimpin terhadap kepuasan melalui motivasi. Maka dengan demikian hipotesis kesebelas yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan *intervening* antara kekuasaan pemimpin terhadap kepuasan adalah tidak dapat diterima dan dibuktikan.

Gambar 5.8. Pengaruh Kekuasaan pemimpin terhadap Kepuasan Melalui Motivasi

Pengujian Hipotesis H12

Pada hipotesis H12 dinyatakan bahwa terdapat pengaruh kekuasaan pemimpin yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan *intervening* variabel komitmen organisasi. Pembuktian hipotesis ini sangat berhubungan dengan hasil uji pada H4 dan H7.

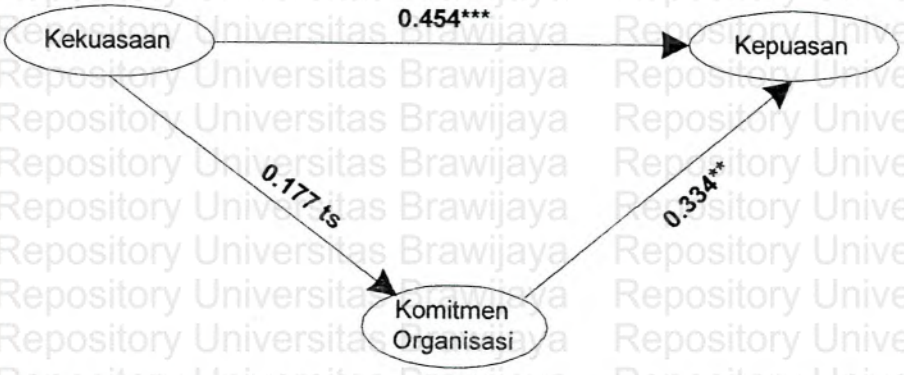
Tabel 5.27. Hasil Uji Hipotesis Keduabelas (H12)

Hipotesis	Arah Jalur	*p-value*	Hasil
H7	Kekuasaan → Komitmen	0,142	Pengaruh tidak signifikan
H4	Komitmen → Kepuasan	0,047	Pengaruh signifikan

Sumber: data primer diolah (2005)

Efek langsung yang signifikan (p < 0,10) berasal dari komitmen terhadap kepuasan kerja, tetapi efek langsung dari kekuasaan pemimpin ke komitmen adalah tidak signifikan (p > 0,10). Sehingga belum dijumpai adanya efek tidak langsung yang signifikan dari kekuasaan pemimpin terhadap kepuasan melalui komitmen organisasi. Maka dengan demikian hipotesis keduabelas yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan *intervening* antara

kekuasaan pemimpin terhadap kepuasan adalah tidak dapat diterima dan dibuktikan.



Gambar 5.9. Pengaruh Kekuasaan Pemimpin terhadap Kepuasan Melalui Komitmen Organisasi

Pengujian Hipotesis H13

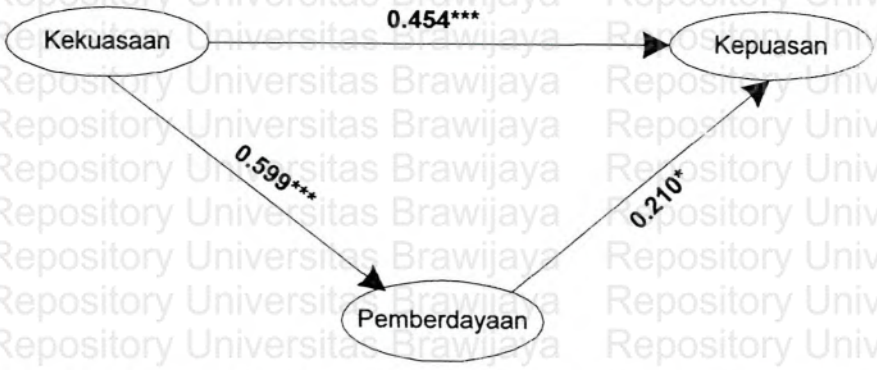
Pada hipotesis H13 dinyatakan bahwa terdapat pengaruh kekuasaan pemimpin yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan *intervening* variabel pemberdayaan. Pembuktian hipotesis ini sangat berhubungan dengan hasil uji pada H2 dan H6.

Tabel 5.28. Hasil Uji Hipotesis Ketigabelas (H13)

Hipotesis	Arah Jalur	*p-value*	Hasil
H6	Kekuasaan → Pemberdayaan	0,000	Pengaruh signifikan
H2	Pemberdayaan → Kepuasan	0,086	Pengaruh signifikan

Sumber: data primer diolah (2005)

Efek langsung yang signifikan ($p < 0,10$) berasal dari kekuasan pemimpin terhadap pemberdayaan, dan efek langsung dari pemberdayaan ke kepuasan adalah juga signifikan ($p < 0,10$). Sehingga dijumpai adanya efek tidak langsung yang signifikan dari kekuasaan pemimpin terhadap kepuasan melalui pemberdayaan. Maka dengan demikian hipotesis ketigabelas yang menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan *intervening* antara kekuasaan pemimpin terhadap kepuasan adalah dapat diterima dan dibuktikan.



Gambar 5.10. Pengaruh Kekuasaan Pemimpin terhadap Kepuasan Melalui Pemberdayaan

Pengujian Hipotesis H14

Pada hipotesis H14 dinyatakan bahwa terdapat pengaruh kekuasaan pemimpin yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan *intervening* variabel pemberdayaan dan komitmen organisasi. Pembuktian hipotesis ini sangat berhubungan dengan hasil uji pada H4, H6, dan H9.

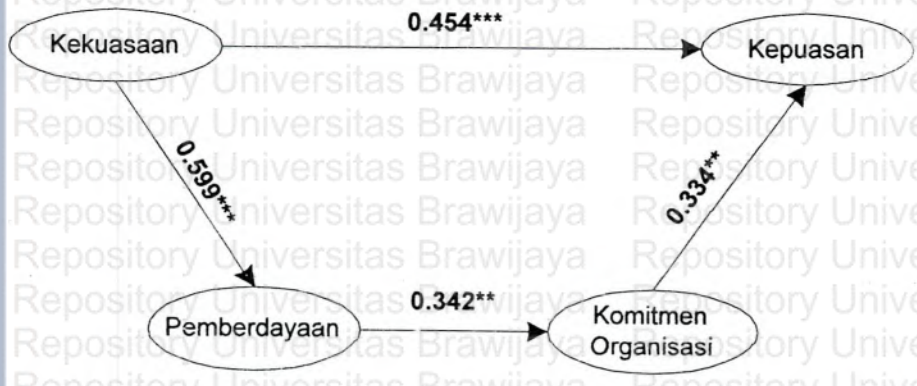
Tabel 5.29. Hasil Uji Hipotesis Keempatbelas (H14)

Hipotesis	Arah Jalur	*p-value*	Hasil
H6	Kekuasaan → Pemberdayaan	0,000	Pengaruh signifikan
H9	Pemberdayaan → Komitmen	0,036	Pengaruh signifikan
H4	Komitmen → Kepuasan	0,047	Pengaruh signifikan

Sumber: data primer diolah (2005)

Efek langsung yang signifikan ($p < 0,10$) berasal dari seluruh jalur baik dari kekuasan pemimpin terhadap pemberdayaan, pemberdayaan terhadap komitmen dan komitmen terhadap kepuasan kerja. Maka dengan demikian hipotesis keempatbelas yang menyatakan bahwa pemberdayaan dan komitmen organisasi merupakan variabel *intervening* antara kekuasaan terhadap kepuasan adalah dapat diterima dan dibuktikan.

MILIK PERPUSTAKAAN Universitas Brawijaya



Gambar 5.11. Pengaruh Kekuasaan Pemimpin terhadap Kepuasan Melalui Pemberdayaan dan Komitmen Organisasi

Pengujian Hipotesis H15

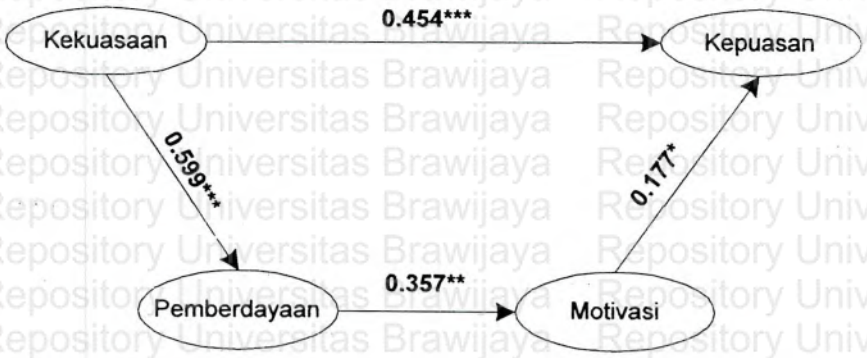
Pada hipotesis H15 dinyatakan bahwa terdapat pengaruh kekuasaan pemimpin yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan *intervening* variabel pemberdayaan dan motivasi kerja. Pembuktian hipotesis ini sangat berhubungan dengan hasil uji pada H3, H6, dan H8.

Tabel 5.30. Hasil Uji Hipotesis Kelimabelas (H15)

Hipotesis	Arah Jalur	*p-value*	Hasil
H6	Kekuasaan → Pemberdayaan	0,000	Pengaruh signifikan
H9	Pemberdayaan → Motivasi	0,031	Pengaruh signifikan
H3	Motivasi → Kepuasan	0,094	Pengaruh signifikan

Sumber: data primer diolah (2005)

Efek langsung yang signifikan berasal dari seluruh jalur baik dari kekuasan terhadap pemberdayaan ($p < 0,10$), pemberdayaan terhadap motivasi ($p < 0,10$) dan motivasi terhadap kepuasan kerja ($p < 0,10$). Maka dengan demikian hipotesis kelimabelas yang menyatakan bahwa pemberdayaan dan motivasi kerja merupakan variabel *intervening* antara kekuasaan pemimpin terhadap kepuasan adalah dapat diterima dan dibuktikan.



Gambar 5.12. Pengaruh Kekuasaan Pemimpin terhadap Kepuasan Melalui Pemberdayaan dan Motivasi Kerja

Diterimanya hipotesis ini,juga sejalan dengan temuan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Novalien Carolina. L yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Aversif, Direktif, Transformasional, Transaksional dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkom Tbk. Kandantel Ambon.

Hasil dari penelitian tersebut bahwa baik secara langsung maupun tidak langsung, pemberdayaan mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan. Karyawan akan merasa puas dalam dirinya, karena organisasi memberi penelitian pada pekerjaan yang dilakukannya, termasuk hubungan pimpinan dengan karyawan. Demikian pula secara tidak langsung pimpinan yang memperhatikan pemberdayaan karyawan akan membentuk motivasi kerja karyawannya, karena karyawan merasa kebutuhan akan pengembangan dirnya terpenuhi, sehingga secara tidak langsung akan menciptakan rasa puas dalam diri karyawan terhadap pekerjaan dan pimpinan.

Berdasar salah satu teori motivasi Alderfer, bahwa karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaan karena pemenuhan kebutuhan hidupnya diantaranya kebutuhan dasar seperti kondisi kerja, kebutuhan eksistensi atau hubungan sosial serta kebutuhan dalam pengembangan diri, harus mendapat perhatian dari pimpinan, untuk itu organisasi perlu memperhatikan hal tersebut agar mekansime kerja organisasi sesuai dengan apa yang diharapkan.

5.4. Temuan Teoritik

Hasil penelitian dari pengujian validitas dan reliabilitas maka telah teruji bahwa indikator-indikator telah mampu mengukur dimensi dari sebuah konsep yang diuji serta antara konsep yang satu dengan yang lain bersifat bebas. Selanjutnya dengan telah dilakukan analisis factor confirmatory melalui (uji goodness of fit dan uji signifikansi bobot faktor), telah terbukti bahwa variabel yang diamati dapat mencerminkan faktor yang di analisis. Terakhir, dengan telah dilakukan uji keseluruhan model (uji goodness of fit dan uji kausalitas regression weight) telah terbukti bahwa model keseluruhan fit dan hubungan kausalitas yang sudah dibangun teruji.

Dari model persamaan model struktural yang dibangun, dapat diketahui bahwa pengaruh kekuasaan pemimpin terhadap kepuasan kerja, baik bersifat langsung maupun tidak langsung. Arti dari pengaruh tidak langsung adalah pengaruh kekuasaan pemimpin melalui beberapa intervening variabel, kemudian pengaruhnya terhadap kepuasan kerja.

Setelah dilakukan analisis terhadap hasil penelitian didapat temuan-temuan teoritis seperti nampak dalam gambar di bawah ini.

	Sesuai dengan Teori	**Bertentangan dengan Teori**
Signifikan	**11** H_1, H_2, H_3, H_4, H_6, H_8, H_9, H_{10}, H_{13}, H_{14}, H_{15}	**0**
Tidak Signifikan	**4** H_5, H_7, H_{11}, H_{12}	**0**

Gambar 5.13. Matrik Hasil dan Temuan Penelitian
Sumber: Hasil analisis

Dari hasil dan temuan dalam penelitian ini dapat dijelaskan bahwa semua harapan yang dituangkan dalam hipotesis menunjukkan hasil yang sesuai dengan teori (hasil tidak ada yang bertentangan dengan teori). Namun dari kelimabelas hipotesis yang diajukan memberikan hasil (H_1, H_2, H_3, H_4, H_6, H_8, H_9, H_{10}, H_{13}, H_{14}, H_{15}) signifikan. Artinya bahwa kesebelas hipotesis tersebut sesuai dengan harapan dimana ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependent baik secara langsung maupun tidak langsung.

Selanjutnya (H_5, H_7, H_{11}, H_{12}) hasilnya tidak signifikan. Tidak signifikan dari hasil ini berarti bahwa temuan ini diharapkan memberikan masukan kepada pimpinan di Perguruan Tinggi Swasta untuk menghadapi tantangan di masa depan. Intinya bahwa kekuasaan pemimpin pengaruhnya terhadap motivasi kerja maupun komitmen karyawan (dosen) baik langsung maupun tidak langsung memberikan/menunjukkan hasil tidak signifikan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian serta pembahasan terhadap hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

1. Kekuasaan pemimpin memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang berarti menjelaskan bahwa tingginya kepuasan kerja disebabkan oleh besarnya kekuasaan yang diberikan. Maka dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari kekuasaan pemimpin terhadap kepuasan kerja adalah dapat diterima dan dibuktikan.
2. Pemberdayaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang berarti menjelaskan bahwa tingginya kepuasan kerja disebabkan oleh makin besarnya pemberdayaan yang diberikan. Maka dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari pemberdayaan terhadap kepuasan kerja adalah dapat diterima dan dibuktikan.
3. Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang berarti menjelaskan bahwa tingginya kepuasan kerja disebabkan oleh makin besarnya motivasi yang dimiliki. Maka dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari motivasi terhadap kepuasan kerja adalah dapat diterima dan dibuktikan.
4. Komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang berarti menjelaskan bahwa tingginya kepuasan kerja disebabkan oleh

makin besarnya komitmen organisasi. Maka dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja adalah dapat diterima dan dibuktikan.

5. Tidak terdapat pengaruh signifikan dari kekuasaan pemimpin terhadap motivasi yang berarti belum dapat menjelaskan bertambah tingginya motivasi disebabkan oleh makin kuatnya kekuasaan pemimpin. Maka dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari kekuasaan pemimpin terhadap motivasi adalah tidak dapat diterima dan dibuktikan.
6. Kekuasaan pemimpin memiliki pengaruh signifikan terhadap pemberdayaan yang berarti dapat menjelaskan bahwa bertambah tingginya pemberdayaan disebabkan oleh makin kuatnya kekuasaan pemimpin. Maka dengan demikian hipotesis keenam yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari kekuasaan pemimpin terhadap pemberdayaan adalah dapat diterima dan dibuktikan.
7. Tidak terdapat pengaruh signifikan dari kekuasaan pemimpin terhadap komitmen organisasi yang berarti belum dapat menjelaskan bahwa bertambahnya tingginya komitmen organisasi disebabkan oleh makin kuatnya kekuasaan pemimpin. Maka dengan demikian hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari kekuasaan pemimpin terhadap komitmen organisasi adalah tidak dapat diterima dan dibuktikan.
8. Pemberdayaan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi yang berarti menjelaskan bahwa bertambah tingginya motivasi disebabkan oleh makin tingginya tingkat pemberdayaan. Maka dengan demikian hipotesis kedelapan yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari pemberdayaan terhadap motivasi adalah dapat diterima dan dibuktikan.

9. Pemberdayaan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi yang berarti menjelaskan bahwa bertambah kuatnya komitmen organisasi disebabkan oleh makin tingginya tingkat pemberdayaan. Maka dengan demikian hipotesis kesembilan yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari pemberdayaan terhadap komitmen organisasi adalah dapat diterima dan dibuktikan.
10. Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi yang berarti menjelaskan bahwa bertambah kuatnya komitmen organisasi disebabkan oleh makin kuatnya motivasi. Maka dengan demikian kesepuluh yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari motivasi terhadap komitmen organisasi adalah dapat diterima dan dibuktikan.
11. Kekuasaan pemimpin mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja dengan intervening variabel motivasi kerja yang tidak signifikan. Maka dengan demikian hipotesis kesebelas yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan variabel intervening antara kekuasaan pemimpin terhadap kepuasan adalah tidak dapat diterima dan dibuktikan.
12. Kekuasaan pemimpin mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja dengan intervening variabel komitmen organisasi yang tidak signifikan. Maka dengan demikan hipotesis keduabelas yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel intervening antara kekuasaan pemimpin terhadap kepuasan adalah tidak dapat diterima dan dibuktikan.
13. Kekuasaan pemimpin mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja dengan intervening variabel pemberdayaan yang signifikan. Maka dengan demikian hipotesis ketigabelas yang menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan variabel intervening antara kekuasaan pemimpin terhadap kepuasan adalah dapat diterima dan dibuktikan.

14. Kekuasaan pemimpin mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui intervening variabel pemberdayaan dan komitmen yang signifikan. Maka dengan demikian hipotesis keempatbelas yang menyatakan bahwa pemberdayaan dan komitmen merupakan variabel intervening antara kekuasaan pemimpin terhadap kepuasan adalah dapat diterima dan dibuktikan.
15. Kekuasaan pemimpin mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui intervening variabel pemberdayaan dan motivasi yang signifikan. Maka dengan demikian hipotesis kelimabelas yang menyatakan bahwa pemberdayaan dan motivasi merupakan variabel intervening antara kekuasaan pemimpin terhadap kepuasan adalah dapat diterima dan dibuktikan.

6.2. Saran

1. Dengan memperhatikan hasil penelitian bahwa pengaruh kekuasaan pemimpin, pemberdayaan, dan motivasi terhadap komitmen dan kepuasan kerja Dosen perlu diimplementasikan dalam mekanisme kerja di PTS yang bersangkutan. Kekuasaan yang dimiliki oleh Rektor ataupun Dekan di PTS menunjukkan bahwa persepsi Dosen yang terjaring sebagai responden secara implimentatif dan langsung tidak memberikan kontribusi yang signifikan terhadap penciptaan komitmen dan kepuasan kerja.
2. Diharapkan peneliti yang akan datang dalam menjaring responden tidak hanya terfokus pada Dosen bantuan dari KOPERTIS (PNS) tetapi juga menjaring responden Dosen tetap yayasan maupun tenaga administrasi untuk menilai pimpinan mereka selama menjabat PTS yang bersangkutan. Ini dapat dilakukan sebagai penelitian lanjutan untuk mengembangkan hasil dari penelitian ini.

6.3. Saran Teoritis

1. Pada Hipotesis kelima ternyata tidak terdapat pengaruh signifikan dari kekuasaan pemimpin terhadap motivasi kerja. Oleh karena itu secara teoritis hasil ini menunjukkan hal yang kontra produktif. Agar secara teoritis bisa dibuktikan secara signifikan diduga yang akan dijaring sebagai responden adalah Dosen tetap yayasan.
2. Pada Hipotesis ketujuh ternyata tidak terdapat pengaruh signifikan dari kekuasaan pemimpin terhadap komitmen organisasi. Hal ini diduga Dosen bantuan dari KOPERTIS (PNS) tingkat ketergantungan pada PTS yang bersangkutan lemah karena mereka merasa yang mengangkat adalah dari KOPERTIS. Berbeda kalau dibandingkan dengan Dosen tetap yayasan, karena yang mengangkat sebagai Dosen adalah pihak yayasan itu sendiri sehingga mereka tingkat ketergantungannya sangat tinggi. Agar secara teoritis bisa dibuktikan secara signifikan peneliti lain bisa menambah variabel di luar variabel yang terdapat di dalam penelitian ini.
3. Pada Hipotesis kesebelas kekuasaan pemimpin mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja dengan intervening variabel motivasi kerja yang tidak signifikan. Agar kekuasaan pemimpin mempunyai pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan intervening variabel motivasi kerja maka perlu memberdayakan secara maksimal sesuai dengan kemampuan masing-masing Dosen dalam melakukan tugas agar mereka muncul rasa memiliki PTS yang bersangkutan.
4. Pada Hipotesis keduabelas kekuasaan pemimpin mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja dengan intervening variabel komitmen organisasi yang tidak signifikan. Agar kekuasaan pemimpin mempunyai pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan intervening variabel komitmen organisasi maka pimpinan PTS yang

bersangkutan mencari jalan keluar yang terbaik untuk dapat menciptakan komitmen yang akan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Ancok, D. 1989. *Teknik Penyusunan Data Skala Pengukur*. Pusat Penelitian Kependudukan. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.

Anderson, J.C. dan Gerbing, D.W. 1998. *Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach*. Psychological Bulletin 193 (3), pp. 411-423.

Anonymous. 2002. *Direktori Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah VII Jawa Timur 2002*. Bagian Administrasi, Akreditasi dan Kelembagaan Kopertis Wilayah VII Jawa Timur, Surabaya.

Arbuckle, James L., dan Wothk, Warner. 1995-1999. *AMOS 4, User Guide*, Small Water Corporation.

Cheng, Eddie W.L. 2001. SEM Being More Effective Than Multiple Regression In Parsimonous Modeltesting For Management Development Research. *Journal Management Development*, Vol. 20, No. 7, pp. 650-657.

Cobb, A.T. 1980. Informal in The Format Organization: Perceived Sources of Power Among Work Uni Pers, *Academy of Management*, 23,155-161.

Colvin, Robert E. 1999. *Transformational Leadership: A Pescription for Contemporary Organizations*. Copyright 1999.

Cushway, Barely. 1999. *Human Resource Management*. Alih Bahasa Palupi Tyas Rahajeng. Jakarta: PT. Gramedia.

Davis, T.R. & Luthan F. 1984. Defining and Researching Leadership as a Behavioral Construct: An Idiopathic Approach. *Journal of Applied Behavioral Science*, 20, 237-252.

Deutcsh, M. 1980. *Fifty Years of Conflict in L. Festinger (Ed). Restrospections on Social Psychology*. pp. 46-77. New York: Oxford University Press.

Di Paolo, Donald G. 2002. *Voices of Leadership*. School of Education University of Michigan Ann Arbor Michigan.

E. Kast F, E. Rosenzweig James. 1990. *Organisasi dan Manajemen Edisi Keempat*. Penerjemah A. Harsyani Ali. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

Ferdinand, Augusty. 2000. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gibson, Ivancevich, Donnely. 1989. Organisasi Perilaku, Struktur dan Proses. Edisi 5 Jilid 1 dan 2. Jakarta: Erlangga.

Gitosudarmo, Indriyo, Sudits, Nyoman I. 1997. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE UGM.

Grane G. & Schiemann, W. 1987. Leader-leader Agreement: a Avertical Dyad Linkage Approach. *Journal of Applied Psychology*, 63, 206-212.

Gujarati, Domadr, 1995. *Basic Econometrics*, Edisi Ketiga, New York: McGraw Hill Inc.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. dan Black W.C. 1995. *Multivariate Data Analysis with Readings*. New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffts.

Hersey Paul, Blanchard Ken. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumberdaya Manusia*. Edisi Keempat Penerjemah Agus Dharma. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Hickamn, Gill Robinson. 1998. *Leading Organizations, Perspective for a New Era*. Copyright 1998 by Sage Publications, Inc.

Hu, Paul J., Pattrick Y.K. Chau, Olivia R. Liu Sheng, dan Karyawan Yan Tam. 1999. Examining the Technology Acceptance Model Using Physician Prance of Telemedicine. *Journal of Management Information System*. Vol 16 (2), pp. 91-112.

Johnson, D.W., Johnson, R.T. 1989. *Cooperation and Competition: Theory and Research*. Edina, M.N.: Interaction Book Company.

Johnson, D.W., Johnson, R.T. & Maruyama, G. 1983. Interdependence and Interpersonal Attraction Among Heterogeneous and Homogeneous Individuals, A Theoritical Formulation and a meta-analysis of the research. *Review of Educational Research*, 53, 5-54.

Joreskog, Karl G., & Sorbom, Dag. 1982. Recent Developments in Structural Equation Modelling. *Journal of Marketing Research*. Vol. XIX (November), pp. 406-416.

Jung, Dong I. *et al*. 1999. *Effects of Leadership Style and Followers Cultural Orientation of Performance in Group and Individual Task Conditions*. USA: San Diego State University.

Kipnis, D., Schmidt, S.M. & Wilkinson, I. 1980. Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.

Kuncoro, Mudrajat. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.

Logomarsino, Raul, Codona, Pablo. 2003. *Relationship Among Leadership Organizational Commitment and OCB in Uruguay an Health Institutions*, IESE Research Papers D/494:1-22.

Luthans, Fred. 2001. *Organizational Behavior, Ninth Edition*. Boston: McGraw Hill.

Malholtra, N.K. 1996. *Marketing Research an Applied Orientation*. London: Prentice Hall International.

Malo, M. & Trisnoningtyas. *Metode Penelitian Masyarakat*. Pusat Antara Universitas Ilmu-ilmu Sosial. Jakarta: Universitas Indonesia.

Maridjo, Herry. 2004. *Disertasi*: *Pengaruh Orientasi Pasar dan Strategi Generik Terhadap Kinerja Perusahaan dengan Lingkungan Sebagai Variabel Moderator*. Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.

Maruyama, Geoffrey & Mc. Garvey, Bill. 1980. Evaluating Causal Models: An Application of Maximum-Likelihood of Structural Equation, *Psychological Bulletin*, Vol 87, No. 3, pp. 502-512.

McCormick, Michael J. 2002. *Extending Self-Efficacy Theory to Leadership: A Review and Empirical Test*. School of Human Sciences and Humanities. USA: University of Houston-Clear Lake.

McGillivray, *et al*. 2002. *The Impact of the Leadership Turnover on Relation Between States*. Politics Deparatment New York University.

McNeese-Smith, Donna K. 1997. *The Relationship Between Managerial Motivation, Leadership, Nurse Outcomes and Patient Satisfaction*. School of Nursing. Los Angles, USA: University of California.

Mitchell Stewart, A. 1998. *Empowering People Pemberdayaan Sumberdaya Manusia*. Penerjemah Agus M. Hardjono. Yogyakarta: Kanisius.

Orgoer, Dennis, W. & Linge, Andreas. 1995. Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.

Pfeiffer, J. 1981. *Power of Organizations*. Boston: Pittman.

Potter, et al. 2001. *Why Announce Leadership Contributions? An Experimental Study of The Signaling and Reciprocity Hypotheses*, Lise Versterlund University of Pittsburgh.

Prijono, Owg, S., Pranarka A.M.W. Penyunting 1996. *Pemberdayaan Konsep, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: CSIC.

R. Greer Charles. 2001. *Strategic Human Resources Management a General Managerial Approach*. Second Edition. Copyright by Prentice Hall.

Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behavior*. Edisi Kedelapan. New Jersey: Prentice Hall International.

S.P. Siagian. 1995. *Teknik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasional*, Jakarta: PT. Tokok Gunung Agung.

Salisbury, W. David, Pearson, Rodney A., Pearson, Allison W. and Miller, David W. 2001. *Perceived Security and Woldwide Web Purchase Intention*, Industrian Management and System. 101/4, pp. 165-176.

Schilit, W.K. & Locke E.A. 1982. *A Study of Upward Influence in Organizations, Administrative Science Quartely*, 24, 304-316.

Schriescheim, C.A., & Hinkin, T.R. 1990. Influence Tastics Used by Subordinates: A Theoritical and Empirical Analysis and Refinement of Kipnis, Schmidt and Wilkinson Subscales. *Journal of Applied Psychology*. 75, 246-257.

Schwab, Andreas. 2000. The Performance Effects of Human Resources Practices: The Case of Interclubnetworks in Professional Baseball. *Industrial Relation*. ISSN: 0019-8676. Uni Company US.

Segars and Grover. 1999. *Re-examining Perceived Ease Of Use and Usefullness: A Confirmatory Factor Analysis*. MIS Quarterly, December, pp. 517-525.

Sekaran, Uma. 1992. *Research Methods for Bussiness: A Skill Building Approach*. Second Edition. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Sharma, Subhash. 1996. *Applied Multivariate Techniques,* New York: John Wiley & Sons, Inc.

Swasto, Bambang. 2003. *Pengembangan SDM (Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Imbalan*. Edisi Pertama. Malang: Bayu Media.

Tjosvold, Andrews. 1990. *Leadership Influence: Goal Interdependence and Power*. Canada: Faculty of Business Administration Simon Faser University.

Vroom,H. Victor. 1964. *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Warsono. 2004. *Disertasi: Pengaruh Kepuasan Imbalan, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja Para Pekerja Operasional pada Perusahaan Garmen di Daerah Jawa Timur*. Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.

Yeung, Rob. 2000. Employee Empowerment: Management Styles, Human Resources Management. *Journal of Accountancy*. Vol. 125. ISSN: 0001-4664.