

**DISERTASI**

**PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI DAN EFEKTIVITAS  
KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN  
KINERJA DOSEN TETAP PERGURUAN TINGGI  
MUHAMMADIYAH DI SULAWESI SELATAN**

**Sebagai salah satu syarat mencapai gelar Doktor  
Program Studi Ilmu Manajemen**



**H. MUH.TAHIR**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS MUSLIM INDONESIA  
MAKASSAR  
2018**

**DISERTASI**

**PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI DAN EFEKTIVITAS  
KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN  
KINERJA DOSEN TETAP PERGURUAN TINGGI  
MUHAMMADIYAH DI SULAWESI SELATAN**

**Sebagai salah satu syarat mencapai gelar Doktor  
Program Studi Ilmu Manajemen**

**Diajukan oleh :**

**H. MUH.TAHIR**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS MUSLIM INDONESIA  
MAKASSAR  
2018**

**PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI DAN EFEKTIVITAS  
KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN  
KINERJA DOSEN TETAP PERGURUAN TINGGI  
MUHAMMADIYAH DI SULAWESI SELATAN**

**Diajukan oleh**

H.MUH.TAHIR  
0003/DIM.14//2014.

Menyetujui,

Komisi Penasehat

**Prof.H.Murdifin Haming,SE.,M.Si.,Ph.D**  
Promotor.

**H.Rusjdin,SE.,M.M.,Ph.D**  
Ko-Promotor

**Dr. H.Jamaluddin Bijaang,SE.,M.Si**  
Ko-Promotor

**Mengetahui,**

Ketua program Studi  
Manajemen

Direktur Program Pascasarjana Ilmu  
Universitas Muslim Indonesia

**Prof.Dr.H.Abdul Rahman Mus.,SE.,M.M**

**Prof.Dr. H.Basri Modding,SE.,M.Si**

## **PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : H.Muh.Tahir

Nomor Pokok Mahasiswa : 0003.DIM.14.2014

Program Studi : Doktor Ilmu Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang saya tulis ini 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.

Jika ternyata di dalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur ciplakan, maka gelar akademik yang saya peroleh, batal demi hukum (pasal 25 ayat 2 dan pasal 70 UU Nomor 20 tahun 2003)

Makassar, Maret 2018

Mahasiswa

H.Muh.Tahir  
0003.DIM.14.2014

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas rahmat, nikmat, dan karunia-Nya, penelitian disertasi ini dapat diselesaikan, dengan judul Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Efektivitas Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan.

Dalam proses penulisan disertasi ini, memberikan nuansa tersendiri dalam diri penulis, kesadaran mendalam bahwa kesungguhan, ketekunan dan kesabaran membenahi keterbatasan kemampuan dan wawasan mengikuti perkembangan pengetahuan. yang memacu motivasi tinggi untuk secara bertahap dalam proses penyelesaian penelitian disertasi Program Doktor ini tentu terus berniat melakukan secara berkesinambungan.

Penulis menyadari bahwa kehadiran dan hasil yang telah capai tidak lepas dari bimbingan, arahan, dan dukungan dari Promotor dan Ko-Promotor serta berbagai pihak lainnya, meskipun tanggung jawab pada akhirnya penulisan ini berada pada penulis. Dalam kesempatan ini dengan sepenuh hati, penulis mengucapkan terima kasih yang tak hingga dan penghargaan setinggi-tingginya kepada Bapak Prof. H. Murfidin Haming,SE,M,Si, Ph.D, Bapak H.Rusydin,SE,M.M, dan Bapak Dr.H.Jamaluddin Bijaang,SE,M.,M.Si,

selaku Promotor dan Ko Promotor, kecerdasan, keluasan, wawasan yang kritis dan kearifan beliau selalu memberikan waktu untuk mengarahkan dan berdiskusi, mendorong penulis agar senantiasa lebih teliti dan cermat serta tidak mudah patah semangat.

Ibu Prof.Dr.Hj.Masrurah Mokhtar,MS.,Rektor Universitas Muslim Indonesia, yang telah memberikan kesempatan penulis mengikuti proses perkuliahan dari awal hingga dapat menyelesaikan disertasi ini. Bapak Prof.Dr.H.Basri Modding,SE., M.Si., Direktur Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia dan juga selaku penguji, Ibu Prof.Dr.Hj.Syamsu Nujum,SE.,M.Si., sebagai anggota Tim penguji, Ibu Dr.Suriyanti, SE.,MM., sebagai anggota Tim penguji, Bapak Dr.H.Aminuddin, SE, M.Si., anggota Tim Penguji yang telah banyak memberikan masukan, arahan dan petunjuk dalam menggali keilmuan dan membenahi segala kekurangan penulis terkait dengan substansi materi, teknik penulisan disertasi ini.

Bapak Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen Prof.Dr.H.Abdul Rahman Mus, SE.,M.Si yang telah banyak melayani dan mengarahkan penulis sejak penerimaan hingga menjelang penyelesaian studi dengan tulus ikhlas,keciplinan yang tinggi dan kearifan, sehingga penulis dapat proses pada Program Studi Ilmu Manajemen PPs UMI Makassar.

Bapak–Ibu Guru Besar dan Dosen pada Program Doktor Ilmu Manajemen PPs UMI, yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah banyak memberikan wawasan ilmu pengetahuan, memotivasi, mendorong, dan memberikan arahan hingga selesainya studi.

Koordinator Kopertis Wilayah IX Sulawesi, beserta Staf atas pemberian ijin dosen DPK melanjutkan studi serta bantuan data dalam penulisan disertasi ini. Bapak, Dr.H.Abd.Rahman.Rahim,SE.,M.Si., Rektor UNISMUH Makassar, Bapak Dr. H. Syaiful Saleh, M.Si, Ketua BPH UNISMUH, Ketua LPPM, Dekan FISIP dan beserta segenap civitas akademika atas dukungan melanjutkan studi, Rektor/Ketua Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan yang menjadi sampel, terima kasih bantuan dan pelayanan data dan dokumen yang dibutuhkan dalam rangka penulisan disertasi ini, serta responden yang telah membantu dan bersedia mengisi dan mengembalikan kuesioner penelitian ini.

Para Staf pengelola Program Doktor Ilmu Manajemen, yang telah banyak membantu penulis. Rekan-rekan seangkatan DIM 14 yang banyak menyemangati, membantu baik langsung maupun tidak langsung kepada penulis.

Kedua orang tua almarhum/almarhumah Imam Nanca /H.P.Tombong dan P.Turu /H.PTjindo, senantiasa kami doakan, Istriku yang tercinta, Dra. Hj. Sufiani,Apt M.Kes, dan anak-anak tersayang Anugraha Fajar Tahir,S.ST,

Andi Nurhalima Azzahra,Am,d,Kep, Raenita Dwimulya Tahir, Ramadhan Adiguna Tahir, dan Kakak Dr.H.Abdul Rachmat Tjanring,M.M serta Adik Dr.Mohammad Yahya Mustafa, M.Si dengan ikhlas memberikan dorongan dan do'a serta perhatian kepada penulis sehingga tetap semangat menyelesaikan penelitian disertasi ini.Terima kasih disampaikan kepada semua kerabat keluarga, sahabat dari berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu penulis dalam penyelesaian disertasi ini.

Disertasi ini masih jauh dari kesempurnaan sebab penulis sadar bahwa kapasitas yang dimiliki masih banyak kekurangan dan kelemahan. Olehnya itu penulis sangat mengharapkan kiranya dapat memberikan koreksi demi kesempurnaan disertasi ini.

Akhirnya, hanya do'a dan permohonan maaf yang penulis persembahkan, semoga amal ibadah dilipatgandakan oleh Allah SWT. Sebagai imbalan jasa dan kebaikannya Aamiin Yaa Rabbal 'Alamiin.  
*Wassalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Makassar, Maret 2018

**Penulis**

## ABSTRAK

**MUH.TAHIR**, Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Efektivitas Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah Di Sulawesi Selatan. Dibimbing oleh.H. Murdifin Haming, Promotor H.Rusjdin dan H.Jamaluddin Bijaang. Ko.Promotor.

Tujuan penelitian ini dilakukan dengan bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Efektivitas Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) di Sulawesi Selatan.

Penelitian ini menggunakan metode survey. Penelitian ini dilaksanakan pada 5 PTM yang memiliki dosen tetap ranking terbanyak dari 19 PTM di Sulawesi Selatan dengan jumlah populasi 841 dosen tetap dengan penentuan sampel 271 responden menggunakan rumus slovin. Data hasil kuesioner dianalisis menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dengan bantuan Amos 21

Hasil penelitian menemukan bahwa Komunikasi organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Efektivitas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen. Efektivitas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Efektivitas kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.

Kata kunci : Komunikasi Organisasi, Efektivitas Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja Dosen

## **ABSTRACT**

**MUH.TAHIR**, The Effect Of Organizational Communication And Leadership Effectiveness On Full Time Lecturers' Job Satisfaction And Performance Of Muhammadiyah Universities In South Sulawesi. Supervised by, Murdifin Haming, Rusjdin and Jamaluddin Bijaang.

The purpose of this study was to analyze the effect of organizational communication and leadership effectiveness on full time lecturers' job satisfaction and performance of Muhammadiyah Universities (PTM) in South Sulawesi.

This research applied survey method. This research was conducted on 5 PTM which has the highest lecturer rank of 19 PTM in South Sulawesi with total population were 841 full time lecturers with sample determination were 271 respondents used slovin formula. The data of the questionnaire were analyzed by using Structural Equation Model (SEM) with Amos 21.

The research findings found that organizational communication had a significant positive effect on job satisfaction. Leadership effectiveness had a positive and significant effect on job satisfaction, organizational communication had positive effect but it was not significant to lecturers' performance. Leadership effectiveness had a positive and significant effect on lecturers' performance. Organizational communication affected the lecturers' performance through job satisfaction. Leadership effectiveness had a positive and significant influence on lecturers' performance through job satisfaction. Job satisfaction had a positive and significant effect on lecturers' performance.

Keywords: Organizational Communication, Leadership Effectiveness, Satisfaction, Lecturers' Performance

## DAFTAR ISI

Teks	Halaman
JUDUL SAMPUL DEPAN.....	i
JUDUL SAMPUL DALAM .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK .....	viii
ABSTRACT .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	17
C. Tujuan Penelitian .....	18
D. Manfaat Penelitian .....	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	21
A. Tinjauan Teori .....	21
B. Penelitian Terdahulu .....	78
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN	86
A. Kerangka Konseptual .....	87
B. Hipotesis .....	97

BAB IV	METODE PENELITIAN .....	99
	A. Pendekatan Penelitian .....	99
	B. Lokasi Dan Waktu Penelitian .....	100
	C. Jenis Dan Sumber Data .....	100
	D. Teknik Pengumpulan Data .....	101
	E. Populasi Dan Sampel .....	102
	F. Metode Analisis Data .....	105
	G. Defenisi Operasional Dan Pengukurannya .....	114
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	119
	A. Gambaran umum obyek Penelitian .....	119
	B. Karakteristik Responden .....	122
	C. Analisis Statistik Diskriptif .....	127
	D. Analisis Hasil Penelitian .....	142
	E. Pengujian Hipotesis .....	158
	F. Pembahasan Hasil Penelitian .....	164
	G. Temuan Penelitian .....	215
	H. Keterbatasan Penelitian .....	217
BAB VI	SIMPULAN DAN SARAN.....	219
	A. Simpulan .....	219
	B. Saran .....	221
	DAFTAR PUSTAKA .....	225
	Lampiran-Lampiran .....	23

## DAFTAR TABEL

No.	Teks	Halaman
1	Dosen Tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan	6
2	Tingkat Pencapaian Akreditasi Prodi PTM di Sulawesi Selatan.Tahun 2016.	7
3	Distribusi Tugas Pokok Dosen dalam Pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi	9
4	Mapping Theory.	64
5	Matriks Penelitian Terdahulu	83
6	Populasi Penelitian	103
7	Distribusi Sampel Berdasarkan Jumlah Dosen Tetap PTM Di Sulawesi Selatan.	105
8	Goodness of Fot Index	114
9	Definisi Operasional Variabel Penelitian	118
10	Komposisi Responden Berdasarkan Usia, Jenis Kelamin, Masa Kerja,Tingkat Pendidikan dan Pangkat Fungsional.	123
11	Dasar Interpretasi Skor Item Dalam Variabel Penelitian	127
12	Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Komunikasi Organisasi	129
13	Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Efektivitas Kepemimpinan.	133
14.	Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Kepuasan kerja	137
15	Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Kinerja Dosen	140
16	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Komunikasi Organisasi dan Efektivitas kepemimpinan	148
17	<i>Loading factor</i> pengukuran Komunikasi Organisasi dan	149

	Efektivitas kepemimpinan	
18	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Kepuasan kerja dan kinerja dosen	152
19	<i>Loading factor</i> pengukuran Kepuasan kerja dan kinerja dosen.	153
20	<i>Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indeces Overall Model</i>	156
21	<i>Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indeces Overall Model</i>	157
22	Pengujian Hipotesis, Direct Effect, Inderect Effect dan Total Effect	162

## DAFTAR GAMBAR

No.	Teks	Halaman
1	Kerangka Konseptual	97
2	Diagram Path Variabel Endogen terhadap Variabel Eksogen	110
3	Pengukuran Model Awal Hubungan Variabel	155
4	Pengukuran Model Akhir Hubungan Variabel	157

## DAFTAR LAMPIRAN

No.	Teks	Halaman
1	Kusioner Penelitian	232
2	Vadilitas Reliabilitas Correlations	236
3	Distribusi Frekuensi	240
4	CFA Variabel Independen dan Dependen	253
5	Univariate Outliers	255
6	SEM Model Awal	256
7	SEM Model Akhir setelah di Modifikasi	268
8	Uji Sobel	279
9	Data Tabulasi Indikator Variabel	280

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Institusi yang bergerak dinamis memerlukan hubungan sumberdaya manusia yang harmonis, maka peran komunikasi organisasi sangat penting. Romli (2014:3), menyatakan wewenang formal seorang manajer menyebabkan timbulnya tiga peranan yaitu peranan dalam komunikasi antar persona, peranan informasi dan peranan memutuskan. Menurut Indarjit (2006:15) Institusi perguruan tinggi telah berubah dari kekuatan ilmu pengetahuan menjadi lembaga yang menyediakan informasi, yang tidak dibatasi ruang dan waktu dengan hadirnya media teknologi informasi yang ampuh membentuk jaringan pengajaran dan riset.

Perguruan tinggi merupakan organisasi yang sangat bergantung pada kinerja sumberdaya manusia yang menjadi anggotanya, dalam hal ini termasuk dosen sebagai salah satu bagian dari sumberdaya. Fortunato dan Weddel (1981) dalam Suyatno (2014:267) mensyaratkan perguruan tinggi harus mengetahui pentingnya pengembangan sumberdaya manusia. Peran tugas dan tanggungjawab dosen sangat penting dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa,

meningkatkan kualitas manusia Indonesia, yang meliputi kualitas iman, taqwa, akhlak mulia, penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta mewujudkan masyarakat Indonesia yang maju, adil, makmur, dan beradab.(Dikti 2010).

Menurut Undang - Undang No 14 Tahun 2005, menyebutkan setiap dosen dituntut untuk berkinerja secara optimal sesuai dengan kompetensi dan profesionalitas dibidangnya atau setidaknya mampu menguasai dan dapat melaksanakan tuntutan terhadap tugas dan tanggungjawab. Nampaknya akan sulit terpenuhi, apabila kondisi psikologis dan sosial serta penghargaan (kepuasan kerja) yang dirasakan tidak mendukung, karena pada dasarnya kinerja dosen membutuhkan konsentrasi dan kegairahan dalam bekerja dan hal itu dapat terwujud apabila ada hubungan yang harmonis, iklim komunikasi organisasi yang kondusif, sehingga akan menimbulkan kepuasan, kenyamanan dan ketenangan dalam bekerja.

Menurut PP 60 Tahun 1999, menguraikan bahwa perguruan tinggi mempunyai dua tujuan utama, yaitu: 1) menyiapkan peserta didik (mahasiswa) menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian, 2) mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian

serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Kepemimpinan dalam dunia pendidikan tinggi selalu dikaitkan dengan peran kepemimpinan yaitu Rektor atau Ketua, Dekan, Ketua jurusan dan Pengurus yayasan serta kedudukan pimpinan lembaga lainnya yang meliputi hubungan dengan dosen, staf akademik, peserta didik, orang tua peserta didik dan orang lain di luar komunitas lokasi perguruan tinggi berada. Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah efektif tidaknya kepemimpinan. Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pemimpin, karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan yang ingin dicapai.

Peran pemimpin dalam perguruan tinggi terkait dengan kinerja sumberdaya manusia terutama dosen. Bachtiar (2013). mengemukakan banyak faktor penentu daya saing perguruan tinggi, namun yang paling menentukan adalah kepemimpinan yang cakap dan bertanggung jawab, baik pada tingkat universitas maupun pada tingkat fakultas dan program studi. Beberapa alasan pentingnya kepemimpinan perguruan tinggi adalah: (a) pimpinan yang berperan mempromosikan kompetensi institusi pada masyarakat, (b) pimpinan yang mendesain sistem rekrutmen staf akademik dan mahasiswa baru,

(c) pimpinan yang memberikan motivasi dan kewenangan pada ketua program studi untuk mengembangkan program studinya, (d) pimpinan yang memperbaiki atmosfir akademik dan kondisi kerja, dan pimpinan yang menyatukan kepentingan dan minat yang beragam dalam proses belajar mengajar.

Tantangan dihadapi organisasi baik organisasi komersial maupun organisasi nonprofit menghadapi lebih berat, termasuk tantangan organisasi perguruan tinggi, diantaranya kinerja dosen tetap di Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) di Sulawesi Selatan sebagai salah satu amal usaha dilakukan berlandaskan profesionalitas dan nilai-nilai organisasi Muhammadiyah. Apakah upaya ini telah didukung kinerja dosen dalam lingkungan kerja organisasi yang kondusif.

Amang Baso, (2009), menyatakan bahwa rendahnya kinerja dosen dari aspek kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan secara terprogram disebabkan oleh faktor seperti; a) kemampuan dosen rendah untuk menemukan masalah yang dihadapi oleh masyarakat yang dapat dijadikan obyek pengabdian masyarakat, b) kurang tersedianya dana, baik dianggarkan oleh perguruan tinggi swasta maupun pemerintah atau sumber-sumber lain yang tidak mengikat sehingga sangat sulit bagi dosen untuk melakukan aktivitas pengabdian kepada masyarakat kecuali menggunakan dana sendiri atau swadaya, c) motivasi untuk melaksanakan kegiatan kepada masyarakat juga rendah

karena tidak didukung fasilitas yang memadai seperti kampus tidak cukup, sarana transportasi, dukungan pendanaan.

Perguruan Tinggi Muhammadiyah merupakan salah satu amal usaha Muhammadiyah di bidang pendidikan. Menurut Pusat Data Muhammadiyah (2016), bahwa Muhammadiyah di Sulawesi Selatan memiliki 19 perguruan tinggi yang berbentuk Universitas dan Sekolah Tinggi dan Akademi sebagai salah satu amal usaha yang dijadikan fokus dalam penelitian ini, yakni dosen tetap yayasan dan dosen perbantuan KOPERTIS (DPK) dengan melihat keterkaitan dengan lembaganya dan kinerja dosen.

Berdasarkan Jumlah PTM di Sulawesi Selatan Tahun 2016, dapat dilihat pada tabel 1

**Tabel 1**  
**Dosen Tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah Di Sulawesi Selatan.**

No	Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM)	Dosen Tetap Yayasan	Dosen Tetap DPK	Jumlah Dosen	Ket.
1	UNISMUH MKS	415	73	488 org	
2	UMPAR Pare-Pare	122	26	148 org	
3	STIKIP Muh.Bulukumba	59	9	68 org	
4	STIKIP Muh.SIDRAP	26	6	32 org	
5	STIKIP Muh, Bone	47	5	52 org	
6	STIE Muh.Palopo	49	4	53 org	
7	STIP Muh Sinjai	54	7	61 org	
8	STISIP Muh.Sinjai	20	7	27 org	
9	STIKES Muh.SIDRAP	66	10	76 org	
10	STISIP Muh.Rappang	31	3	34 org	
11	STIKIP Muh Barru	54	7	61 org	
12	STIKIP Muh Enrekang	30	3	33 org	
13	AK KESLING Muh.Mks	11	1	12 org	
14	AK.Teknik.Elektromedik Muh.Makassar.	18	2	20 org	
15	AKTEK.Radiognosik-Radiotrapi Mks	23	3	26 org	
16	AKPER Muh Makassar	11	4	15 org	
17	AK Analisis Kes Muh.Makassar	33	3	36 org	
18	AKBID Muh Makassar	19	3	22 org	
19	AKBID Muh.Palopo	20	3	23 org	
	Jumlah	1084	176	1260 org	

Sumber :Direktori PTS Kopertis Wil.IX Sulawesi.2016

Dari Tabel 1, menggambarkan distribusi dan jumlah dosen tetap berbeda pada setiap Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang berasal dari dosen yayasan lebih banyak dari dosen perbantuan KOPERTIS (DPK) Wilayah IX.

Berbagai upaya dilakukan pimpinan perguruan tinggi Muhammadiyah, bagaimana mampu mempengaruhi bawahannya yang berada dalam unit kerjanya, yaitu dosen tetap berkontribusi mencapai sasaran perguruan tinggi meningkatkan kualitasnya. Dalam prakteknya banyak ditemukan dosen kurang memiliki peran dan

tanggung jawab memajukan perguruan tinggi. Kualitas dosen perguruan tinggi diukur dari hasil penelitian yang dipublikasikan dan manfaat nyata dari pengabdian kepada masyarakat, dampaknya terhadap pencapaian akreditasi program studi di Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

Tabel 2 gambaran tingkat pencapaian akreditasi yang telah diperoleh:

Tabel 2  
Tingkat Pencapaian Akreditasi Prodi Perguruan Tinggi Muhammadiyah  
di Sulawesi Selatan Tahun 2016.

No	Perguruan Tinggi Muhammadiyah	Jumlah Prodi	Akreditasi		
			A	B	C
1	UNISMUH Makassar	29	1	8	20
2	UNPAR Pare-Pare	20	-	4	16
3	STIKIP Muh.Bulukumba	4	-	1	3
4	STIKIP Muh.SIDRAP	3	-	1	2
5	STIKIP Muh, Bone	7	-	-	7
6	STIE Muh.Palopo	3	-	2	1
7.	STIP Muh Sinjai	3	-	-	3
8.	STISIP Muh.Sinjai	2	-	-	2
9.	STIKES Muh.SIDRAP	5	-	-	5
10.	STISIP Muh.Rappang	3	-	3	-
11	STIKIP Muh Barru	1	-	-	1
12	STIKIP Muh Enrekang	5	-	-	5
13	AK KESLING Muh.Mks	1	-	-	1
14	AK.Teknik.Elektromedik Muh.Makassar.	1	-	-	1
15.	AKTEK.Radiognosik-Radiotrapi Muh.Makassar	1	-	-	1
16	AKPER Muh Makassar	1	-	-	1
17	Akademi.Analisis.Kes Muh.Makassar	1	-	-	1
18	AKBID Muh. Makassar	1	-	-	1
19	AKBID Muh.Palopo	1	-	-	1
Jumlah		92	1	19	72

Sumber : *Data Kopertis Wil IX Sulawesi 2016.*

Pencapaian akreditasi pada tabel 2 tersebut menunjukkan bahwa dari 92 program studi dikelola PTM di Sulawesi Selatan, yaitu akreditasi A 1 program studi, dan akreditasi B terdapat 19 program studi dan yang masih akreditasi C sebanyak 72 program studi.

Cipto (2016) melihat tantangan di Perguruan Tinggi Muhammadiyah semakin berat, banyaknya lulusan yang menganggur, menunjukkan tahun 2013 bahwa, 495.000 dari 668.000 lulusan bergelar sarjana menganggur. "Lulusan perguruan tinggi saat ini melebihi kebutuhan pasar kerja, namun tidak ada kesesuaian profil jurusan. Jurusan meluluskan yang tidak bisa diserap dan dibutuhkan pasar kerja atau berwirausaha dibidangnya. Oleh karena itu, tantangan bagi PTM untuk meningkatkan kualitas lulusan. yang mempunyai akademik *skill*, *life skill*, *interpersonal skill*, dan *global skill* yang bisa diserap dan dibutuhkan masyarakat.

Dosen dituntut untuk dapat memperlihatkan kinerja yang baik, peningkatan kinerja dosen ini memerlukan beberapa hal seperti kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang kondusif yang mendukung dosen untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Menurut Payong (2011), guru dan dosen sebagai profesional dapat dilihat dari beberapa aspek berikut: (a) kualifikasi dan kompetensi, (2) pengembangan profesional berkelanjutan, (c) dedikasi dan pelayanan,

- (d) kode etik profesi dan kolegalitas dalam organisasi profesi, dan  
 (e) penghargaan publik.

Berdasarkan wawancara beberapa dosen dipekerjakan dari Kopertis dan dosen Yayasan bahwa dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi, pimpinan dalam kebijakannya memberikan tugas masih bertumpu pada bidang pendidikan, termasuk pendistribusian mata kuliah, sedang pada pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat masih sangat kurang.

Tabel 3  
 Distribusi Rara-Rata Pelaksanaan Tridharma PT 2015-2017

Tridharma PT	UNISMUH Makassar			UMPAR Pare-Pare			STIKES SIDRAP			STIKIP BULUKUMBA			STIP SINJAI		
	Tahun 2015-2017			Tahun 2015-2017			Tahun 2015-2017			Tahun 2015-2017			Tahun 2015-2017		
	15	16	17	15	16	17	15	16	17	15	16	17	15	16	17
Pendidikan dan engajaran rata-rata (SKS)	9	12	12	9	11	12	9	12	12	9	12	12	9	12	12
Penelitian (judul)	13	51	61	7	34	33	2	1	3	-	-	-	-	-	-
Pengabdian kepada Masyarakat	13	11	11	2	3	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Sumber : Data Sekunder Kopertis Wilayah IX di Makassar, Sd September (2017).

Dari data tabel 3 menggambarkan bahwa kegiatan pelaksanaan rata-rata pada tugas pokok dosen pada tridharma perguruan tinggi pada kegiatan pendidikan dan pengajaran antara 9 sampai 12 satuan kredit semester (SKS), sedangkan pada penelitian dan pengabdian pada masyarakat masih relatif kurang dosen. Hal ini terjadi karena belum fokus menjadi salah satu penyebab kegiatan penelitian dan

pengabdian masyarakat menyebabkan belum efektifnya dan optimalnya pelaksanaan tugas pokok tridharma perguruan tinggi.

Penelitian empiris mengenai variabel terkait, Sumantri (2011) berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Kecerdasan, Emosional dan Kompetensi terhadap Prestasi dan Kepuasan kerja Karyawan Perbankan Syariah di Jakarta. Penelitian ini menggunakan analisis *SEM-Lisrel*. Hasil penelitian menunjukkan secara langsung kepemimpinan, kecerdasan emosional dan kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Secara tidak langsung kepemimpinan, kecerdasan emosional dan kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan Perbankan Syariah di Jakarta melalui kepuasan kerja. Solomon (2011) telah melaksanakan penelitian berjudul *The Competence, Leadership, Organization Culture and Satisfaction which affect of Performance in Increasing the Prestation by Staff of Commercial Banking at Perth Australia*. Penelitian ini menggunakan analisis *SEM-Lisrel*. Hasil penelitian menunjukkan secara langsung kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan berpengaruh terhadap kinerja. Secara tidak langsung komitmen, kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Moghimi *et al* (2013) telah melakukan penelitian berjudul *The Relationship between Communication Skills and Job Performance of*

*the Employees, Fire Managers of Rasht City*. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi dan korelasi. Hasil penelitian membuktikan variabel keterampilan komunikasi mempengaruhi kinerja kerja karyawan Pemadam Kebakaran di *Rasht City*. Ardiansyah (2016) penelitian berjudul pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja (*Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung*)., dengan menggunakan analisis SEM PLS, hasilnya menunjukkan bahwa komunikasi terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan. Juwita, (2012), penelitian tentang Analisis Rotasi Pekerjaan, Komunikasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan (*Studi pada Rumah Sakit Islam Malang*). Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Rotasi pekerjaan dan komunikasi organisasi berkontribusi langsung terhadap kepuasan kerja, Rotasi pekerjaan dan komunikasi organisasi berkontribusi langsung terhadap kinerja karyawan, Rotasi pekerjaan dan komunikasi organisasi berkontribusi langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Styaningdiyah et al (2013) berjudul *The Effects of Human Resource Competence, Organisational Commitment and Transactional Leadership on Work Discipline, Job*

*Satisfaction and Employee's Performance*. Mereka telah menemukan bahwa Kompetensi Pegawai, Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dan juga terhadap Kepuasan Kerja dan Kedisiplinan. Selanjutnya, Kepuasan Kerja dan Kedisiplinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Wetipo et al (2015) telah melakukan penelitian berjudul *The Mediating Effect of Job Satisfaction and Job motivation to Influence School Leadership, Teacher Competence and Experience of Teachers on Performance of Teachers in SMA/SMK in Jayawijaya, Indonesia*. Mereka bermaksud untuk menguji pengaruh dari kepemimpinan sekolah, kompetensi guru, pengalaman guru, kepuasan kerja dan motivasi, serta dampaknya terhadap kinerja guru di Jayawijaya. Data dianalisis dengan menggunakan *SEM-PLS*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah dan pengalaman guru memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru di SMA dan SMK kepuasan kerja guru di Kabupaten Jayawijaya. Namun kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung pada kinerja guru. F.X.Suwarto, meneliti Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai Mediator (Studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jayapura), dengan metode analisis PLS (*Partial Least Square*). Temuan penelitian adalah (1)

kontribusi terbesar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen adalah a) motivasi kerja sebagai mediator, b) kepuasan kerja sebagai mediator, c) kombinasi dari kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel mediator. (2) untuk menciptakan kinerja dosen yang lebih baik, pimpinan hendaknya: a) lebih kreatif dan inisiatif membantu pemecahan masalah, mengatasi masalah dosen dan memperhatikan perubahan-perubahan lingkungan, b) menciptakan suasana nyaman sehingga dosen lebih mencintai pada pekerjaan, membangun lingkungan yang kondusif, dan c) mampu meningkatkan motivasi dosen melalui kebersamaan kerja, memperhatikan promosi karir, dan memberikan penghargaan terhadap dosen yang memiliki kinerja baik

Ketujuh penelitian terdahulu di atas, variabel endogennya sama, yaitu kinerja. Bedanya ialah peneliti pertama meneliti kinerja karyawan Bank Syariah di Jakarta, peneliti kedua adalah kinerja karyawan bank komersial di *Perth Australia*, dan yang ketiga adalah kinerja petugas pemadam kebakaran di *Rasht City*. Peneliti keempat adalah komunikasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja. Penelitian kelima meneliti kinerja pegawai. Penelitian keenam meneliti kinerja guru SMA dan SMK di Kabupaten Jaya Wijaya, Papua dan Peneliti ketujuh F.X. Soewarto, 2012), meneliti kinerja dosen PTS di Jayapura). Tujuh dari penelitian terdahulu tersebut memiliki variabel intervening kepuasan kerja. Tetapi penelitian keempat ditambah

dengan variabel Disiplin kerja dan Rotasi Pekerjaan dan penelitian kelima dan ketujuh ditambah dengan Motivasi Kerja.

*Research gap* dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa perbedaan substansial dari ketujuh penelitian dimaksud dilihat dari sudut variabel eksogennya. Penelitian pertama menggunakan variabel kepemimpinan, kecerdasan emosional dan kompetensi. Penelitian kedua menggunakan variabel kompetensi, kepemimpinan dan budaya organisasi. Penelitian ketiga menggunakan variabel keterampilan komunikasi. Penelitian keempat menggunakan variabel komunikasi, kinerja dan kepuasan kerja. dan Penelitian kelima menggunakan variabel kompetensi SDM, komitmen organisasi dan kepemimpinan transaksional, sedang penelitian keenam menggunakan kepemimpinan sekolah, kompetensi dan pengalaman guru. dan ketujuh gaya kepemimpinan, kinerja, kepuasan kerja dan motivasi.

Tabel 4  
Ikhtisar *Research Gap*.

No	<i>Research Gap</i> .	Hasil	Penelitian/Tahun	Metode
1	Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja.	Signifikan	Ardiansyah, (2016), Kristin Juwita (2011).	SEM PLS
2	Pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.	Signifikan	Sumantri (2011) FX (Suwanto (2012). Wirda (2012).	<i>Metode Kuantitatif SEM-Lisrel.</i>
3	Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja.	Signifikan	Rajhans et al (2016) Moghimi,et.al (2013),	Regresi dan Korelasi
		Tidak Signifikan	Darmawan (2008)	Regresi dan Korelasi
4	Pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap kinerja .	Signifikan	Sumantri (2011), Solomon Adams (2011)	SEM PLS
		Tidak Signifikan	Wetipo <i>et.al</i> (2015)	SEM PLS
5	Pengaruh komunikasi organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja .	Signifikan	-Ardiansyah, (2016), -Kristin Juwita (2011).	SEM PLS
6	Pengaruh efektivitas kepemimpinan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja Dosen.	Signifikan	Wetipo <i>et.al</i> (2015) -Styaningdyah et.al (2013). Iqbal (2012).	SEM PLS
		Tidak Signifikan	-Sumantri (2011)	SEM Lisrel
7	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Dosen.	Signifikan	F.X. Soewarto, (2012), Solomon Adams (2011), Styanindiyah (2013).	SEM PLS

Sehubungan dengan itu, peneliti merancang penelitian dengan judul; Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Efektivitas Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan. Variabel *eksogen* penelitian mengadopsi Keterampilan Komunikasi dari penelitian yang ketiga. Variabel ini dimodifikasi menjadi Komunikasi Organisasi. Variabel Kepemimpinan diadopsi dari penelitian pertama, kedua, keempat dan kelima. Dan ketujuh Selanjutnya, variabel kepemimpinan tersebut dimodifikasi menjadi Efektivitas Kepemimpinan.

Variabel kepuasan kerja dipilih sebagai variabel intervening oleh karena hasil pengujian keempat penelitian yang dirujuk, masing-masing menemukan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Disamping itu, variabel eksogen masing-masing penelitian menempatkan kepuasan kerja sebagai intervening yang bermakna karena memiliki tanda matematik yang positif sehingga memperbesar pengaruh variabel *eksogen* terhadap variabel endogen (kinerja).

Kebaruan dan orisionalitas penelitian ini, dimana penelitian terdahulu lebih banyak organisasi bisnis (*business oriented*) sedang pada penelitian ini organisasi nirlaba (*profit non orented*) yaitu amal usaha muhammadiyah di bidang pendidikan tinggi.

Membandingkan penelitian ini dengan penelitian terdahulu sudah nyata kebaruannya, yaitu meskipun penelitian terdahulu menggunakan variabel *eksogen* kepemimpinan, namun variabel kepemimpinan tersebut bersangkut paut dengan gaya kepemimpinan. Untuk penelitian ini yang diteliti bukan gaya kepemimpinan, melainkan efektivitas kepemimpinan. Di penelitian terdahulu, variabel komunikasi yang diteliti ialah *Communication Skill* (keterampilan komunikasi). Tetapi pada penelitian ini yang diteliti adalah Komunikasi Organisasi.

Dari penjelasan tersebut diatas, intinya adalah terdapat kesenjangan berupa hasil penelitian yang perlu penjelasan lebih lanjut mengapa sampai ada perbedaan. Perbedaan hasil penelitian ini

diperkirakan, walaupun diadakan komunikasi organisasi untuk mendorong meningkatkan kinerja tanpa efektivitas kepemimpinan, maka kinerja tidak dapat meningkat optimal. Hal sebaliknya walaupun diadakan komunikasi organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja dosen, hal ini menuntut adanya kepuasan kerja dalam menjalankan tugas pokoknya.

Penelitian komunikasi organisasi dan efektivitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dalam optimalisasi kinerja dosen di perguruan tinggi masih kurang dan diharapkan memberikan kontribusi meningkatkan kinerja dosen dalam pelaksanaan tridharma di Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan. Fenomena ini perlu ditelusuri lebih jauh keterkaitan indikator variabel komunikasi organisasi dan efektivitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dosen.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan dalam peneltian ini adalah:

1. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dosen tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Provinsi Sulawesi Selatan ?.
2. Apakah efektivitas kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan kerja dosen tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Provinsi Sulawesi Selatan ?.

3. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja dosen tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Provinsi Sulawesi Selatan ?.
4. Apakah efektivitas kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dosen tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Provinsi Sulawesi Selatan ?.
5. Apakah komunikasi organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Provinsi Sulawesi Selatan. ?
6. Apakah efektivitas kepemimpinan melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Provinsi Sulawesi Selatan melalui kinerja ?.
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Provinsi Sulawesi Selatan?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kepuasan dosen tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh efektivitas kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dosen tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Provinsi Sulawesi Selatan.

3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja dosen tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Provinsi Sulawesi Selatan.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh efektivitas kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dosen tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Provinsi Sulawesi Selatan.
5. Mengetahui dan menganalisis komunikasi organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Provinsi Sulawesi Selatan.
6. Mengetahui dan menganalisis efektivitas kepemimpinan berpengaruh melalui kepuasan kerja terhadap kinerja dosen tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Provinsi Sulawesi Selatan.
7. Mengetahui dan menganalisis kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Provinsi Sulawesi Selatan.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Temuan penelitian diharapkan memberi manfaat secara teoritis maupun secara praktis. Manfaat teoritis yang bersifat akademik diharapkan mampu mempertajam dan memperluas konsep-konsep yang dibahas dalam penelitian ini, sedang manfaat praktis ditujukan pada penyempurnaan praktek kegiatan manajemen sumberdaya manusia

khususnya mengenai komunikasi organisasi, efektivitas kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja dosen.

#### 1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis temuan penelitian diharapkan memberi manfaat:

- a. Bagi masyarakat ilmiah dapat memberikan kontribusi dan memperkaya kajian dan teori manajemen sumberdaya manusia dalam melihat penelitian sebelumnya dan untuk pengembangan penelitian ini selanjutnya.
- b. Bagi Peneliti dapat memperkaya wawasan keilmuan tentang sumberdaya manusia yang sangat berguna bagi masa depan.

#### 2. Manfaat Praktis.

Secara praktis temuan penelitian diharapkan memberi manfaat:

- a. Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan dalam penerapan pola komunikasi organisasi yang tepat dan kepemimpinan yang efektif terhadap kepuasan kerja dan kinerja dosen optimal.
- b. Informasi aktual yang diperoleh dari penelitian ini dapat digunakan dalam melihat pengaruh komunikasi organisasi dan efektivitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dosen.

## | BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A . Tinjauan Teori

Bab ini mengemukakan teori dan hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan permasalahan dan tujuan penelitian serta sistemik dan analitik serta hasil kajian teori atau unsur-unsur teori. Penelitian terdahulu, yaitu penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang mengkaji dan membuktikan sesuatu hasil penelitian ilmiah yang dapat dipertanggung jawabkan. Penelitian terdahulu yang dijadikan rujukan yang berkonsentrasi pada penelitian manajemen sumberdaya manusia.

#### 1. Manajemen Sumberdaya Manusia

Manajemen sebagai Ilmu dan seni, manajemen sebagai ilmu adalah suatu kumpulan pengetahuan yang logis, sistematis dan kompleks, sedang manajemen sebagai seni adalah suatu kreativitas pribadi yang disertai suatu keterampilan dalam mengembangkan manajemen sebagai inti dari seni berilmu. Tahapan pengembangan manajemen, salah satu cabang dari ilmu manajemen adalah sumberdaya manusia sebagai ilmu yang menjadikan manusia bagian terpenting dari organisasi. (Terry 2008.:12), Uraian ini menunjukkan manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur potensi dan menempatkan sumberdaya manusia terpenting dalam organisasi.

Dessler (2003), mendefinisikan manajemen sumberdaya manusia sebagai suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu dan anggota organisasi. Manajemen sumberdaya manusia mendesain hubungan dalam organisasi, evaluasi kerja, kepemimpinan dan kepuasan kerja dan sebagainya. Menurut Yuniarsih (2008:62), manajemen sumberdaya manusia menganggap karyawan sebagai aset utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, dan sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Soedarmayanti (2013:13), menyatakan bahwa tujuan manajemen sumberdaya manusia, untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan organisasi, yang memungkinkan organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan untuk peluang baru (1) mempertahankan karyawan yang cakap, dipercaya dan memiliki motivasi yang tinggi, (2) mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi, (3) karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama, (4) menciptakan iklim hubungan kerja yang produktif dan harmonis, dan (5) memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.

Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam manajemen sumberdaya manusia, bahwa pada dasarnya keberhasilan

organisasi dipengaruhi perilaku karyawan, yang tidak terbentuk sendirinya, melainkan ada penyebab yaitu sikap terhadap perlakuan yang mereka terima ditempat kerja dalam pengelolaan kegiatan-kegiatan berkaitan sumberdaya manusia agar dapat memuaskan karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi karyawan berperilaku sebagaimana yang diharapkan, Sutrisno (2013:11).

Tantangan yang dihadapi dalam penerapan manajemen sumberdaya manusia, menurut Sunyoto (2013), Tantangan eksternal yaitu perubahan lingkungan bisnis yang cepat, mengatasi pengaruh negatif perasaan tidak puas pada kondisi telah dicapai,1) keragaman tenaga kerja jenis kelamin, usia dan etnis. 2), globalisasi sumberdaya manusia harus mampu ikut serta dalam bisnis global 3), sumberdaya manusia yang mampu membuat keputusan dan kebijakan sesuai peraturan perundangan dan mengarahkan perusahaan terhindar konflik.4), kekurangan tenaga kerja terampil baik teknis maupun manajerial, sedang tantangan internal berkaitan daya saing, fleksibilitas, rekrutinisasi, budaya organisasi, teknologi dan hubungan harmonis serikat pekerja.

Menurut Barry (2006:16), menyatakan bahwa kajian tentang sumberdaya manusia saat ini menjadi penting dan berperan dalam memberikan andil yang besar pada pengembangan manajemen moderen senangtiasa menjadikan individu sebagai pembuat dan pengambil

keputusan yang berarti dalam pencapaian tujuan organisasi. Karena itu peran dan andil individu banyak ditentukan aspek pengembangan kerja.

Kajian sumberdaya manusia dilihat prespektif secara makro dan mikro, secara makro membahas andil manajemen dalam pencapaian tujuan organisasi, sedang kajian secara mikro membahas tentang individu sumberdaya manusia dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi dalam organisasi. Maka kajian manajemen sumberdaya manusia salah satu bagian kajian bidang dalam relevansinya dengan komunikasi organisasi, efektivitas kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja.

## **2. Komunikasi Organisasi.**

Menurut Pace Don Faules (2014:28) menyatakan Komunikasi organisasi dapat didefenisikan sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan di antara unit – unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit–unit komunikasi dalam hubungan – hubungan hirarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Interaksi di antara semua faktor internal maupun eksternal organisasi disebut sebagai sistem komunikasi organisasi

Goldhaber (1986:35) memberikan defenisi komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah.

Tubbs (2005). memberi ciri utama komunikasi organisasi adalah faktor faktor struktural dalam organisasi yang mengharuskan para anggotanya bertindak sesuai dengan peranan yang diharapkan. Liliweri (2014: 359), pada dasarnya, komunikasi dalam organisasi menghubungkan individu maupun kelompok-kelompok (satuan) kerja dalam sistem tertentu organisasi diatur dalam jaringan formal maupun non formal dengan susunan relatif berdasarkan budaya, keyakinan dan sistem nilai.

Dalam Al-Qur'an dijelaskan pentingnya komunikasi dalam organisasi terutama ketika mengambil keputusan setiap permasalahan yang bisa dilakukan melalui musyawarah, firman Allah dalam Q.S. *Asy-Syuura* ayat:38, *Terjemahnya: Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka.*

Romli, (2014:188), menjelaskan bahwa aliran komunikasi dalam organisasi merupakan pedoman kemana seseorang dapat berkomunikasi, aliran formal dalam organisasi dapat dibedakan menjadi empat, yaitu dari atas kebawah, dari bawah keatas, horisontal dan diagonal; (1). Komunikasi dari atas kebawah; merupakan aliran komunikasi dari tingkat atas ke tingkat bawah melalui hirarki organisasi, bentuk berupa prosedur

organisasi, instruksi tugas, umpan balik prestasi bawahan, penjelasan tujuan organisasi. (2), Komunikasi dari bawah ke atas untuk menyediakan umpan balik, memberikan masukan prestasinya, praktek kebijakan organisasi. bentuk; berupa laporan tertulis, lisan, kotak saran dan pertemuan. (3). Komunikasi *horizontal* merupakan komunikasi kepada orang-orang memiliki hierarki sama dalam suatu organisasi atau karyawan bagian sama atau antar bagian. (4). Komunikasi *diagonal* merupakan aliran komunikasi dari orang-orang yang memiliki hirarki yang berbeda, tidak memiliki hubungan kewenangan langsung.

Effendy (2009:45), menjelaskan bahwa komunikasi dalam internal organisasi ditunjang beberapa bentuk komunikasi antara lain, komunikasi *vertikal, horizontal dan diagonal* yaitu (1), Komunikasi vertikal adalah berlangsung dari atas ke bawah, atau dari bawah ke atas .hal ini berlangsung pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya, (2). Komunikasi *horizontal* adalah tindakan komunikasi yang berlangsung diantara para karyawan memiliki kedudukan yang setara. (3). Komunikasi *diagonal* adalah komunikasi antara pimpinan.

Griffin (1987) membahas komunikasi organisasi mengikuti teori *management klasik*, yang menempatkan suatu bayaran pada daya produksi, presisi, dan efisiensi. Adapun prinsip-prinsip dari teori management klasikal adalah sebagai berikut 1). *Kesatuan komando*-suatu karyawan hanya menerima pesan dari satu atasan 2). *rantai*

*skalar* garis otoritas dari atasan ke bawahan, yang bergerak dari atas sampai ke bawah untuk organisasi; rantai ini, yang diakibatkan oleh prinsip kesatuan komando, harus digunakan sebagai suatu saluran untuk pengambilan keputusan dan komunikasi. 3). *Divisi pekerjaan* management perlu arahan untuk mencapai suatu derajat tingkat spesialisasi yang dirancang untuk mencapai sasaran organisasi dengan suatu cara efisien. 4). *Tanggung jawab dan otoritas* perhatian harus dibayarkan kepada hak untuk memberi order dan ke ketaatan seksama; suatu ketepatan keseimbangan antara tanggung jawab dan otoritas harus dicapai. 5). *Disiplin* ketaatan, aplikasi, energi, perilaku, dan tanda rasa hormat yang keluar seturut kebiasaan dan aturan disetujui. 6). *Mengebawahkan kepentingan individu dari kepentingan umum* melalui contoh peneguhan, persetujuan adil, dan pengawasan terus-menerus, bentuk komunikasi ini perlu dilakukan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan berbagai fungsi organisasi. Komunikasi *horizontal* misalnya, komunikasi antar departemen dalam suatu organisasi. d). Komunikasi *diagonal* bersilang melintasi fungsi dan tingkatan dalam organisasi, serta penting dalam situasi di mana.

Pola komunikasi menurut Gibson (1997) yaitu a). Komunikasi ke bawah (*Downward Communication*) mengalir dari individu tingkat atas hierarki kepada orang-orang di tingkat bawah, bentuk komunikasi ke bawah yang paling umum adalah instruksi kerja, memo resmi,

pernyataan kebijakan, prosedur, buku pedoman, dan publikasi perusahaan. b) Komunikasi ke atas (*Upward Communication*), mengalir dari tingkat bawah ke tingkat atas organisasi, komunikator berada di tingkat bawah organisasi, sedangkan penerima berada di tingkat atas. Beberapa arus komunikasi ke atas yang paling umum adalah kotak saran, pertemuan kelompok, dan prosedur naik banding. c). Komunikasi *Horizontal* mengalir melintasi berbagai fungsi dalam organisasi anggota tidak dapat berkomunikasi lewat saluran.

Sendjaja (1994:142) menyatakan fungsi komunikasi dalam organisasi, (a), *Fungsi informatif*. organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. (b).*Fungsi regulatif*, berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi.. (c).*Fungsi persuasif*. dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. (d) *Fungsi integratif*, setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik.

Menurut Wursanto (2003:13), bahwa komunikasi sangat penting dalam organisasi karena: (a). Menimbulkan rasa kesetiakawanan dan loyalitas antara bawahan dengan atasan. (b) Meningkatkan kegairahan

kerja para pegawai; (c). Meningkatkan moral dan disiplin pegawai; (d). Semua jajaran pimpinan dapat mengetahui keadaan bidang yang menjadi tugasnya sehingga akan berlangsung pengendalian operasional yang efisien; (d). Semua pegawai dapat mengetahui kebijaksanaan, peraturan-peraturan, ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh pimpinan organisasi. Rivai (2008) menyatakan bahwa saluran komunikasi terdiri atas a). Komunikasi *vertikal* yaitu komunikasi ke atas adalah komunikasi yang berlangsung dari bawahan ke atasan, atau dari satuan organisasi yang lebih rendah dengan satuan organisasi yang lebih tinggi. (b). Komunikasi *horizontal* adalah komunikasi antara pimpinan atau anggota yang setingkat dalam suatu organisasi. Komunikasi *horizontal* digunakan dalam hubungan kerja untuk koordinasi dan integrasi kegiatan operasional dalam organisasi. c). Komunikasi *diagonal* adalah komunikasi yang berlangsung antara orang-orang yang memiliki jenjang yang berbeda dan tidak memiliki kewenangan secara langsung. Komunikasi ini digunakan dalam hubungan kerja untuk koordinasi dan konsultasi kegiatan operasional dalam organisasi.

Kelancaran interaksi yang terjadi dalam organisasi sangat dipengaruhi iklim organisasi menurut (Goldhaber,1986:45). Iklim organisasi adalah merupakan kumpulan persepsi para anggota

organisasi terhadap apa yang terjadi dalam organisasi di mana mereka bekerja. Interaksi yang terjadi diantara anggota organisasi baik antar teman sekerja, atasan dengan bawahan atau sebaliknya akan menambah pengetahuan dan pemahaman bagi anggota organisasi mengenai latar belakang, pengalaman, sikap dan perilaku orang lain. Hubungan yang terjadi dalam organisasi ini secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi pertumbuhan organisasi, demikian juga perilaku anggota organisasi baik secara positif maupun negatif sehingga akan membentuk persepsi masing-masing anggota organisasi. Kumpulan persepsi tersebut menunjukkan adanya iklim organisasi.

Goldhaber, 1986: 226) menyarankan ada tiga alasan umum bagi arus pesan dalam organisasi yaitu: i). berkenaan dengan tugas-tugas dalam organisasi, pemeliharaan organisasi, dan kemanusiaan. menggunakan tiga klasifikasi, menurut Redding ditambah dengan klasifikasi baru yaitu inovasi ini misalnya rencana baru organisasi, kegiatan baru organisasi, kegiatan baru, program baru atau pengarahannya yang membangkitkan pemecahan masalah. Jaringan organisasi terdiri dari satu seri orang yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari sesamanya terjadi melewati suatu jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi. Peran tingkah laku dalam suatu

organisasi menentukan siapa yang menduduki posisi atau pekerjaan tertentu baik dinyatakan secara formal maupun tidak formal. Faktor *kedua* yang mempengaruhi hakekat dan luas jaringan komunikasi adalah arah dari jaringan. Secara tradisional ada tiga klasifikasi arah jaringan komunikasi ini yaitu: komunikasi kepada bawahan, komunikasi kepada atasan dan komunikasi horizontal. Faktor ketiga terakhir yang mempengaruhi jaringan komunikasi adalah proses serial dari pesan. Proses serial ini adalah suatu istilah komunikasi yang maksudnya selangkah demi selangkah atau dari orang kepada orang lain.

Pace Don Faules (2014:498) ada lima faktor penting yang harus diperhatikan agar komunikasi organisasi berjalan efektif. Ke lima faktor tersebut, yaitu (1) kualitas media informasi, (2) aksesibilitas informasi, (3) penyebaran informasi, (4) beban informasi, dan (5) ketepatan informasi. *Kualitas media informasi* berkaitan dengan penerbitan, petunjuk tertulis, laporan, surat elektronik (e-mail), video conferencing, voice messaging, faksimil, papan buletin komputer, dan media lainnya yang dipergunakan dalam organisasi. *aksesibilitas informasi*, berkaitan persepsi anggota organisasi mengenai seberapa jauh informasi yang tersedia bagi mereka dan berbagai sumber dalam organisasi. *Penyebaran informasi* berkaitan dengan seberapa jauh informasi disebarkan keseluruh bagian dalam organisasi dan bagaimana pula

menerima informasi dari seluruh bagian organisasi. *Beban informasi*, berkaitan persepsi anggota organisasi mengenai seberapa jauh mereka merasa bahwa mereka menerima informasi lebih banyak atau kurang daripada mereka yang mereka tangani atau mereka perlukan agar berfungsi secara efektif, sedang *ketepatan informasi* berkaitan persepsi anggota organisasi mengenai berapa bit informasi yang mereka ketahui tentang suatu pesan tertentu dibanding jumlah bit informasi sesungguhnya didalam pesan itu.

Aspek lain perlu diperhatikan dalam komunikasi organisasi adalah iklim komunikasi. Menurut Pace Don Faules (2014) mengatakan iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan, dan dikokohkan secara berkesinambungan melalui interaksi dengan anggota organisasi lainnya.. Dalam melakukan interaksi, pimpinan organisasi sebagai seorang komunikator harus dapat memilih metode dan teknik komunikasi yang disesuaikan dengan situasi pada waktu komunikasi dilancarkan sehingga tercapai kepuasan atas komunikasi atau tercipta iklim komunikasi organisasi yang menyenangkan. Iklim komunikasi merupakan citra makro bagi organisasi.

Goldhaber, (1986). menyebutkan lima faktor ideal yang melekat dalam iklim komunikasi

- a) *Supportiveness*//dukungan karyawan memandang bahwa hubungan komunikasinya dengan atasan dapat membangun dan meningkatkan kesadaran diri tentang makna dan kepentingan perannya.
- b) *Participation decision making* / pengambilan keputusan yang partisipatif. Kesadaran dalam diri karyawan bahwa komunikasinya dengan atasan memiliki manfaat dan pengaruh untuk didengarkan dan diperhitungkan.
- c) *Trust, confidence, credibility* / Kejujuran, Percaya diri dan kredibilitas. Anggapan karyawan bahwa sumber pesan atau peristiwa-peristiwa komunikasi yang terjadi dapat dipercaya.
- d). *Openness and candor* / Keterbukaan dan keterusterangan penyampaian dan penerimaan pesan dalam komunikasi formal maupun informal.
- e),*High performance goals* / Tujuan kerja yang tinggi, tingkat kejelasan uraian dan penjelasan tentang tujuan-tujuan kinerja yang dikomunikasikan dan dirasakan oleh karyawan.Untuk mencapai kinerja individu yang maksimal maka dibutuhkan sebuah komunikasi efektif yang terjadi dalam organisasi.

Menurut Muhammad, (2009), Komunikasi yang tercipta dalam sebuah organisasi akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan, karena semuanya tergantung pada kemampuan seseorang untuk mengkomunikasikan suatu informasi, dan juga kemampuan

seseorang untuk menerima pesan tersebut dan memberikan umpan balik terhadap informasi yang telah diterimanya. Namun kurang ketersediaan alat atau fasilitas komunikasi, serta perbedaan penafsiran memicu munculnya miskomunikasi dan konflik. Kurang tepat atau perbedaan arti di antara yang dimaksudkan oleh si pengirim dengan interpretasi si penerima dinamakan distorsi.

### **3. Efektivitas Kepemimpinan.**

Jogulu dan Wood (2006) mendefinisikan efektivitas kepemimpinan adalah hasil perilaku pemimpin dalam jenis tertentu. Menurut Gibson, (1997.) Kepemimpinannya efektif, artinya bahwa pemimpin dalam memperagakan kepemimpinannya tidak berpedoman pada salah satu pola perilaku dari waktu ke waktu melainkan didasarkan pada analisis manajer setelah ia mempelajari situasi tertentu, lalu melakukan pendekatan yang tepat. Apabila kemampuan motif serta kebutuhan bawahan sangat bervariasi, seorang pemimpin harus mempunyai kepekaan dan kemampuan mendiagnosa agar mampu membaca dan menerima perbedaan-perbedaan. Efektivitas kepemimpinan adalah ketercapaian pemimpin dalam menyelesaikan satu atau gabungan beberapa tugas dan efektivitas kepemimpinan juga dapat dilihat dari kepuasan yang diperoleh oleh para pengikutnya.

Wirawan (2014:112). Efektifitas kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin dalam menggerakkan, mempengaruhi dan memberi motivasi dalam suatu organisasi sehingga tujuan dapat tercapai dengan tepat waktu, sedang Mulyadi. (2012), menjelaskan bahwa kepemimpinan efektif adalah mampu menempatkan orang-orang sehingga mereka tidak bekerja menurut kehendaknya masing-masing.

Timpe (1991), menjelaskan bahwa pemimpin yang efektif harus memperhatikan dengan baik orang maupun produksi. Ini berarti bahwa ia harus menciptakan iklim agar orang dapat bekerja sama untuk mendapatkan hasil yang bermutu sehingga akan memunculkan kepuasan dalam bekerja, Pemimpin yang efektif adalah orang yang memiliki hasrat atau kemampuan yang kuat sebagai pendorong yang lebih besar dari pada diri mereka sendiri. Menurut Gibson, (2009) Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kooperatif dalam kehidupan organisasional,

Siagian, (1991) Kepemimpinan itu dapat dikatakan berhasil apabila yang dipengaruhi melakukan apa yang dikehendaki oleh yang mempengaruhi (pemimpin). Meskipun kepemimpinan itu berhasil tetapi belum tentu efektif karena kepemimpinan dikatakan efektif apabila orang

yang dipengaruhi itu melaksanakannya dengan sukarela dan dapat menerima pengaruhnya itu dengan senang hati, bukan terpaksa.

Berdasarkan defenisi di atas, kepemimpinan memiliki beberapa implikasi bahwa, kepemimpinan berarti pendekatan yang tepat para karyawan atau bawahan. Para karyawan atau bawahan dituntut hasil kerja dan produktivitas kerja dengan memberi motivasi dan iklim kerja yang memberi kepuasan *Kedua*: seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan.

Pandangan Islam tentang keberadaan pemimpin bagi suatu kelompok atau organisasi wajib hukumnya, sebagaimana sabda Rasulullah SAW. yang diriwayatkan Abu Daud yang artinya "Jika tiga orang berjalan dalam suatu perjalanan, angkatlah salah satu di antara mereka sebagai pemimpin" dan dalam al-Qur'an perintah mentaati dan mematuhi imam (pemimpin) dinyatakan : (Q.S. *An-Nisa: 59*) *Artinya : "Hai orang-orang yang beriman taatilah Allah dan ta'atilah Rasul (Nya), dan ulil amri (pemimpin) di antara kamu"*, Esensinya dalam ayat tersebut bahwa setiap orang harus patuh dan taat kepada pemimpinnya selama mengajak kepada kebaikan.

Kepemimpinan dalam Islam ditawarkan konsep tentang karakteristik seorang pemimpin efektif , sebagaimana terdapat pada sifat pribadi Rasul, yaitu. *Siddiq, Amanah, Tabligh, dan Fatanah*.Empat sifat

kepemimpinan Rasulullah SAW dapat dipahami dengan konteks pemahaman yang lebih luas. Maka secara umum keempat sifat tersebut akan mengantarkan siapa saja kepada keberhasilan dalam menjalankan roda kepemimpinannya.

Efektif tidaknya kepemimpinan atasan tergantung pada derajat ketepatan pengenalan bawahan oleh atasan. Apabila tepat maka kepemimpinannya akan efektif. Dalam kepemimpinan yang efektif bahwa kepercayaan didasari oleh penilaian dari sebagian tindakan. Mereka memaknai apa yang dikatakan dan dilakukan pemimpin. Pemimpin kompeten terhadap apa yang dilakukannya, dapat dipercaya, memahami siklus suatu janji jelas dalam permintaan dan penawarannya, mengizinkan adanya negosiasi, yang berarti menentukan prioritas organisasi kemudian mengelola janjinya dengan efektif, Rivai, (2004).

Menurut Hersey (1996), mengemukakan tentang kepemimpinan efektif bahwa dimulai dengan mempengaruhi para pengikutnya yang dapat sukses dan yang dapat gagal. Keefektifan pemimpin tergantung pada seberapa tepat gaya kepemimpinan pemimpin terhadap situasi dimana gaya kepemimpinan tersebut beroperasi. Perilaku kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang fokusnya tidak pada sifat-sifat atau karakteristik kepemimpinan tetapi pada tindakan interaksi terhadap orang-orang yang ada disekitar kerjanya dan pada sekelompok orang bawahan. Pendekatan ini menitik beratkan pada pandangan dalam

dua aspek perilaku Hersey (2007) mengemukakan bahwa: Gaya pemimpin adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan orang-orang itu. Pola-pola itu timbul pada diri orang-orang pada waktu mereka mulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi serupa; pola itu membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan orang-orang itu.

Yulk (2006) Model kepemimpinan situasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang menyesuaikan dengan situasi, khususnya kematangan karyawan. sehingga dalam menerapkan gaya kepemimpinan, seorang pemimpin lebih berpedoman pada kesiapan karyawan untuk menerima gaya tersebut. Jadi pendekatan terhadap karyawan akan berbeda-beda, karena usia, masa kerja dan latar belakang karyawan yang heterogen. adalah situasi yang menggambarkan hubungan pemimpin dengan bawahan dimana apakah hubungan berjalan dengan bersahabat dan kooperatif atau dengan masalah serta ketidakselarasan. Pemimpin dengan *high leader-member relations* akan dapat memperoleh dukungan serta loyalitas dari bawahan, *L-M relations* diukur berdasarkan 4 domain dari teori Fiedler yaitu *support, loyalty, friendly* dan *cooperative*.

Hersey (1996), Teori kepemimpinan situasional (*Situasional leadership theory*), dengan asumsi pola pikir sebagai berikut.1). Tidak

ada cara terbaik mempengaruhi orang lain. 2). Perilaku kepemimpinan efektif ditentukan oleh interaksi 3 (tiga) faktor a).perilaku tugas, yaitu seberapa besar pemimpin menentukan kewajiban individu dan kelompok, memberitahu orang apa yang harus dilakukan, bagaimana, kapan, dimana dan siapa yang harus melakukan, b).perilaku hubungan, yaitu seberapa pemimpin menentukan komunikasi dua arah dan multi arah, meliputi mendengarkan, memfasilitasi dan perilaku mendukung dan kesiapan para pengikut adalah seberapa besar pengikut menunjukkan kemampuan dan kemauan untuk mencapai suatu tugas khusus.

Teori kepemimpinan situasional menekankan pada pengikut dan tingkat kematangan (kesiapan) mereka. Kepemimpinan akan efektif apabila dapat mengidentifikasi level kesiapan bawahan/individu atau kelompok yang hendak dipengaruhi selanjutnya menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai. Berkaitan dengan tingkat kesiapan ini rupanya perlu diingat bahwa tidak ada seorangpun yang berkembang secara penuh atau sebaliknya di bawah garis kesiapan. Dengan kata lain kesiapan bawahan bukan merupakan konsep global, melainkan konsep tentang tugas spesifik. Seseorang cenderung pada tingkat yang berbeda-beda yang tergantung pada tugas, fungsi dan tujuan tertentu yang ditugaskan pada mereka.

Menurut Sharma, (2010), berpendapat bahwa efektivitas kepemimpinan dipandang memiliki pengaruh yang besar terhadap

kepuasan kerja, tanpa efektivitas kepemimpinan organisasi bergerak terlalu lambat, stagnan, dan kehilangan jalan mereka. Kepemimpinan sangat penting dalam keberhasilan melaksanakan keputusan. Seorang pemimpin yang baik dapat membuat keberhasilan sebuah usaha yang memiliki rencana lemah, tetapi seorang pemimpin yang buruk dapat merusak sebuah rencana bahkan rencana terbaik sekalipun. Sedang Romli (2014) menjelaskan pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat melaksanakan fungsinya,

Menurut Jogulu (2006) bahwa Efektivitas kepemimpinan dapat diukur menggunakan indikator, seperti sikap, komitmen yang diberikan pada organisasi dan motivasi terhadap pekerjaan. Indikator lain yang menentukan efektivitas kepemimpinan adalah kinerja dan hasil yang dicapai oleh organisasi atau produktivitas kelompok. Pemimpin sering dianggap efektif bila organisasi mencapai profit dan produktivitas yang tinggi. Selain itu, *turn over* yang rendah dan ketidakhadiran karyawan juga dianggap indikator tidak efektivitas kepemimpinan. Pada tingkat individu, evaluasi efektivitas kepemimpinan memerlukan penilaian bawahan, atasan, rekan, dan pemimpin mereka sendiri.

Menurut Fattah (2013:98) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan yang meliputi 1). Kepribadian

(*personality*) terdiri pengalaman dan harapan pemimpin, 2) pengharapan dan perilaku atasan, 3) karakteristik harapan dan perilaku bawahan, 4) kebutuhan tugas, 5), iklim dan kebijakan organisasi dan 6) harapan dan perilaku rekanan.

Fiedler dalam Robbins, (2015:249) telah mengidentifikasi tiga dimensi kemungkinan yang dapat mendefinisikan faktor situasional utama (kunci) yang menentukan keefektifan kepemimpinan. Ketiga dimensi tersebut adalah: 1). *Hubungan pemimpin-bawahan*. Hubungan pemimpin bawahan menunjukkan sejauhmana seorang pemimpin mendapatkan dukungan dan loyalitas daripada bawahan dan hubungan dengan para bawahan itu bersahabat dan saling membantu. 2). *Struktur tugas*; Pada struktur tugas terdapat prosedur pengoperasian yang standar untuk menyelesaikan tugas dan indikator obyektif tentang seberapa baik tugas itu dikerjakan. Struktur tugas yang tinggi akan memberikan kontribusi pada situasi yang menguntungkan pemimpin karena pemimpin akan lebih mudah memonitor dan mempengaruhi perilaku bawahannya pada tugas yang terstruktur tinggi. Sedangkan tugas yang tidak terstruktur akan memberikan kontribusi yang tidak menguntungkan pemimpin, sehingga kemampuan pemimpin untuk mengontrol bawahannya rendah. 3). *Kekuatan posisi pemimpin* Pada kekuatan posisi pemimpin terdapat tingkat wewenang pemimpin untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja bawahan, memberikan penghargaan,

promosi, hukuman, dan demosi. Semakin besar kekuasaan formal seorang pemimpin untuk memberikan hukuman dan penghargaan, semakin kuat kontrol pemimpin, dan hal ini membuat situasi semakin menguntungkan.

Moeheriono, (2014:403) mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada situasi (situasional), dengan kata lain efektivitas kepemimpinan bergantung pada kecocokan antara perilaku pemimpin dengan tuntutan situasi. Model ini menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada cocok dan tidaknya kepemimpinan dengan faktor-faktor situasional tersebut. Terdapat tiga variabel kemungkinan yang dapat mendefinisikan faktor situasional utama (kunci) yang menentukan keefektifan kepemimpinan. Ketiga dimensi tersebut adalah: hubungan pemimpin-bawahan, struktur tugas, dan kekuatan posisi pemimpin.

Masmuh (2008:18), menjelaskan bahwa tingkat kesiapan anak buah menjadi faktor menentukan efektivitas kepemimpinan. Kesiapan artinya suatu kesediaan dan kemampuan untuk bertanggung jawab. Dalam teori ini memperkenalkan 4 gaya yaitu (1). gaya memberitahu (*telling*): yaitu pemimpin penentuan peranan anak buah dan memberitahu apa, dimana, kapan dan bagaimana mengerjakan berbagai macam tugas, (2), gaya mempromosikan (*selling*) yaitu pemimpin menyediakan dukungan sosio emosional bawahan turut bertanggung

jawab dalam pengambilan keputusan (3). gaya berpartisipasi (*participating*) yaitu pemimpin dan bawahan bersama-sama terlibat dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua arah. (4) gaya mewakilkan (*delegating*). yaitu pemimpin mewakilkan keputusan kepada bawahannya karena memiliki tingkat kesiapan yang tinggi.

Wahyudi (2008). Kepemimpinan yang efektif mempunyai kelebihan, dalam hal; (1) *intelligence, level*, (2) *situation, sensitivity*, (3) *effective work*, (4) *initiative*, (5) *self confidence*, (6) *individuality*, (7) *technical and professional competence* (8) *enthuatisme*, (9) *high ethical standarts, honesty, candor, and relative karakteristik*.

Yukl (2006) juga mengemukakan bahwa pendekatan situasional (*situational approach*) menekankan pentingnya faktor kontekstual yang mempengaruhi proses kepemimpinan. Faktor situasional yang penting adalah karakteristik pengikut, sifat pekerjaan yang dilakukan oleh unit pemimpin, jenis organisasi, dan sifat lingkungan eksternal. Pendekatan ini berawal dari pendekatan kontingensi yang menekankan kepada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi dengan kriteria efektivitas kepemimpinan terhadap kepuasan, dan kinerja yang didasarkan pada kombinasi dari kemungkinannya secara situasional. Dalam kenyataannya, pemimpin yang lebih berorientasi pada karyawan dalam beberapa hal akan memberikan hasil-hasil yang lebih efektif. Ini tidak berarti pemimpin tersebut

mengabaikan kebutuhan-kebutuhan produksi atau tugas dalam departemennya. Begitu juga, Greenberg dan Baron (1995) berpendapat bahwa situasi menjadi dasar dalam penentuan perilaku pemimpin yang bersifat situasional. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan kepuasan seseorang untuk berprestasi. Sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya:

Peter Drucker (1979), pemimpin sangat perlu mengembangkan beberapa kecakapan: 1). Obyektivitas terhadap hubungan-hubungan serta perilaku manusia. 2). Cakap berkomunikasi di dalam perusahaan maupun masyarakat. 3). Ketegasan, maksudnya kemampuan untuk memproyeksikan diri secara mental dan emosional ke dalam posisi seorang pengikut. . 4). Sadar akan diri sendiri, maksudnya pemimpin perlu mengetahui kesan apa yang dibuatnya pada orang lain.

Teori ini juga ingin melihat karakteristik-karakteristik apa yang membedakan pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif. Kebanyakan dalam teori bakat tersebut memfokuskan pada sifat-sifat apa yang ada pada pemimpin dan yang tidak ada pada pemimpin. Sifat-sifat yang dimiliki seorang pemimpin adalah lebih cerdas, lebih *extrovert*, lebih percaya diri, lebih bertanggung jawab, dibanding dengan sifat bukan para pemimpin. Upaya lain dilakukan untuk melihat sifat-sifat

yang membedakan pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pemimpin saja, tetapi juga dipengaruhi oleh kesesuaian antara sifat tersebut dengan lingkungan yang dihadapi.

Seseorang yang sangat tegas barangkali tidak akan menjadi pemimpin yang efektif di lingkungan perguruan tinggi yang membutuhkan otonomi yang lebih besar. Sebaliknya, seseorang yang demokratis barangkali tidak akan menjadi pemimpin yang efektif apabila ditempatkan di organisasi kemiliteran. (2) Teori pribadi-perilaku; Teori perilaku kepemimpinan memfokuskan pada perilaku apa yang dipunyai oleh pemimpin, yang membedakan dirinya dari non-pemimpin. Jika perilaku pemimpin dapat diidentifikasi, maka seseorang yang akan menjadi pemimpin dapat mempelajari perilaku tersebut supaya dia menjadi pemimpin yang efektif.

Menurut Fiedler dalam Robbins (2014) terdapat dua gaya kepemimpinan yaitu: (a) berpusat pada pekerjaan (*Job Centered*), Pemimpinan yang menggunakan pendekatan ini menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melaksanakan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan. Pemimpin ini menggandalkan kekuatan paksaan, imbalan dan hukuman untuk mempengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikutnya; (b) berpusat pada karyawan (*Employee-centered*). Pemimpin dengan pendekatan ini

percaya dalam mendelegasikan pengambilan keputusan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara membentuk suatu lingkungan kerja yang suportif.

Pemimpin yang berpusat pada karyawan memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pengikutnya. Tindakan-tindakan ini diasumsikan dapat memajukan pembentukan dan perkembangan kelompoknya. Teori Situasional; Penelitian-penelitian terdahulu yang mencoba melihat karakteristik dan gaya kepemimpinan tidak dapat menemukan karakteristik atau gaya yang berlaku untuk semua situasi. Situasi dengan demikian memainkan peran penting dalam efektivitas kepemimpinan. Teori kepemimpinan situasional mengusulkan bahwa keefektifan kepemimpinan tergantung kepada kesesuaian antara kepribadian, tugas, kekuatan, sikap, dan persepsi.

Berdasarkan konsep efektivitas kepemimpinan yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa faktor efektivitas kepemimpinan adalah hasil yang dicapai pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi, dengan indikator menetapkan tujuan yang dicapai, membimbing anggota tim untuk meningkatkan kemampuan, memberikan umpan balik untuk mendorong semangat kerja, mengelola sumber daya secara efisien, memberikan dukungan untuk kelancaran tugas, memberikan contoh bekerja yang baik, dan membantu anggota dalam menyelesaikan masalah.

#### 4. Kepuasan Kerja .

Menurut Robbins (2015:49) kepuasan kerja adalah pernyataan evaluatif, baik untuk menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap obyek, individu atau peristiwa. Kepuasan kerja pada hakikatnya adalah penilaian seseorang terhadap pekerjaannya. Luthans (2002) berpendapat bahwa kepuasan kerja meliputi reaksi sikap kognitif, afektif, dan evaluatif terhadap suatu keadaan. Reaksi atau sikap yang menyenangkan atau positif terhadap suatu keadaan diakibatkan dari penilaian pekerjaan oleh seseorang.

Hasibuan (2002) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan, kepuasan kerja merupakan evaluasi pegawai mengenai pekerjaannya dan konteks pekerjaannya, penilaian mengenai persepsi karakteristik pekerjaan, lingkungan pekerjaan, pengalaman, emosional ditempat kerja. Sedang Wirawan (2014) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah persepsi orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya, untuk mengukur kepuasan kerja .

Mathis dan Jackson (2001) mendefenisikan kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang merupakan hasil evaluasi pengalaman kerja seseorang. Selain itu kepuasan kerja biasanya didefinisikan sebagai tingkat pengaruh positif karyawan terhadap pekerjaannya atau situasi pekerjaan

Menilai kepuasan kerja individu, tentu relatif berbeda tergantung pada sudut pandang obyektif dan subyektif menilai kepuasan kerja tersebut. Bagi penilaian subyektif kepuasan kerja cenderung bersifat penilaian kepentingan secara pribadi, sedangkan penilaian subyektif kepuasan kerja cenderung dinilai berdasarkan manfaat dan tujuan yang dicapai secara bersama, Gibson (1997).

Munandar (2001), mengkaji lebih mendalam tentang konsepsi kepuasan kerja dari 2 (dua) teori kepuasan kerja yaitu teori pertentangan (*discrepancies theory*) dan teori keadilan (*equilithytheory*) oleh Greenberg (1995), yaitu mereka memandang bahwa kepuasan kerja lebih diutamakan pada hasil kerja yang didapat; sedangkan *value discrepancy* adalah nilai pekerjaan lebih penting dibandingkan dengan nilai yang diperoleh dari suatu pekerjaan, bukan difokuskan pada pemenuhan kebutuhan, tetapi lebih banyak diarahkan pada hasil kerja yang diperoleh sesuai dengan yang diharapkan. Teori keadilan oleh Luthans (2002),

menyatakan bahwa suatu fungsi yang menggambarkan sejauhmana kewajaran (*fairly*) yang diterima oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Upah merupakan gambaran yang mudah dipahami, yaitu seseorang akan merasakan puas apabila yang dikerjakan sesuai dengan upah yang diterima. Teori *equity* mengungkapkan harapan bagi individu untuk perbaikan atas ketidakadilan upah.

Teori kepuasan kerja mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. (Wibowo 2007) menjelaskan bahwa *Two-Factor Theory* dan *Value Theory*. 1) *Two-Factor Theory* Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. 2) *Value Theory* Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, akan kurang puas. *Value theory* memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memerhatikan siapa mereka.

Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan

orang. Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Secara khusus teori ini menganjurkan bahwa aspek tersebut tidak harus sama berlaku untuk semua orang, tetapi mungkin aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius. Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerja adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang menunjukkan kesesuaian harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaannya. Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan indikator, *Kepuasan dengan gaji, Kepuasan dengan promosi, Kepuasan dengan rekan kerja, Kepuasan dengan atasan, kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri*; Robbins (2014) .

Luthans (2002) menjelaskan bahwa ada 3 (tiga) dimensi kepuasan karyawan, yaitu: 1) kepuasan merupakan respons emosional terhadap situasi kerja; 2) kepuasan sering ditentukan oleh seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui

harapan; dan 3) kepuasan mewakili beberapa sikap yang saling berhubungan.

Faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut As'ad (2004) sebagai berikut: 1) Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan; 2) Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan; (3) Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

As'ad, (2004:) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut: 1) *Kesempatan* untuk maju,; 2) *Keamanan kerja*. 3) *Gaji*, 4) *Perusahaan dan manajemen* yang baik 5) *Pengawasan (Supervise)*, 6) *Faktor intrinsik* dari pekerjaan.; 7) *Kondisi kerja*,; 8) *Aspek sosial* dalam pekerjaan, 9) *Komunikasi*. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. 10). *Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan*.

Menurut Hersey (2007), mengembangkan *Theory of satisfied* dengan membuat indikator kepuasan kerja yaitu: a). Kekuatan kepuasan kerja terletak pada wujud pekerjaan yang menarik. b). Kepuasan yang mendasar terletak pada tantangan pekerjaan. c). Merasa puas atas hasil karya yang diakui. d). Puas dengan insentif yang diberikan. Memahami lima faktor tersebut, juga Herzberg dalam Keban (2007) mempresentasikan lima indikator tersebut bahwa kepuasan kerja akan terpenuhi bila setiap orang mampu menghasilkan pekerjaan yang menarik, puas atas tantangan kerja yang dihadapi, memberikan apresiasi atas penghargaan dan puas atas insentif kerja. Bahwa kepuasan kerja hanya terwujud jika seseorang menjalankan aktivitas organisasi sesuai dinamika dinamika kerja yang terjadi untuk menghasilkan pengungkapan perasaan berdasarkan tingkat penilaian mengenai pekerjaan yang menarik, tantangan yang dihadapi, penghargaan yang diperoleh dan insentif yang diberikan untuk mengatakan puas bekerja.

Pengukuran kepuasan kerja, terdapat banyak cara untuk mengukur kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi/perusahaan baik besar maupun kecil. Menurut Luthan (1989) terdapat empat cara yang dapat dipakai untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu (1) *Rating Scale*, (2) *Critical incidents*, (3) *Interviews* dan (4) *Action Tendencies*.(1). *Rating Scale* Pendekatan

yang sering digunakan untuk mengukur kepuasan kerja dengan menggunakan *Rating Scale* antara lain: (1) *Minnesota Satisfaction Questionnaire*, (2) *Job Descriptive Index*, dan (3) *Porter Need Satisfaction Questionnaire*. *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* adalah suatu instrumen atau alat pengukur kepuasan kerja yang dirancang demikian rupa yang di dalamnya memuat secara rinci unsur-unsur yang terkategori dalam unsur kepuasan dan unsur ketidakpuasan. Skala MSQ mengukur berbagai aspek pekerjaan yang dirasakan sangat memuaskan, memuaskan, tidak dapat memutuskan, tidak memuaskan dan sangat tidak memuaskan. Karyawan diminta memilih satu alternatif jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya. *Job descriptive index* adalah suatu instrumen pengukur kepuasan kerja yang dikembangkan.

## 5. Kinerja Dosen

Kata Dosen berasal bahasa latin yaitu *doceo*, yang berarti mengajari, menjelaskan atau membuktikan, kata *doceo* mempunyai akar kata yang sama dengan *doctor* yaitu *doc* dan kata ini berarti guru, sarjana atau ulama, Tampubolon (2001). Selanjutnya menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37 Tahun (2009). Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan

ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat tridarma perguruan tinggi.

Menurut Dharma 1986, bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai atau sesuatu yang dikerjakan berupa produk maupun jasa yang diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang, dengan demikian kinerja dapat dilihat dari dua sisi yaitu individu maupun organisasi. Bernandin dan Russel (1993) mengatakan bahwa kinerja merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Dosen adalah seseorang yang berprofesi sebagai pendidik berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh penyelenggara perguruan tinggi dengan tugas utama mendidik. Dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal 1, dikatakan bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Regulasi ini memberikan penekanan pada profesi dosen bukan hanya merupakan seorang pendidik profesional pada perguruan tinggi, melainkan secara bersamaan dosen juga seorang ilmuwan dan pelopor dalam

pengabdian pada masyarakat. Semua pekerjaan yang ditekuni dosen dikenal sebagai perwujudan tridharma perguruan tinggi.

Dosen sebagai anggota sivitas akademika memiliki tugas a). mentransformasikan IPTEK yang dikuasainya kepada mahasiswa dengan mewujudkan suasana belajar dan pembelajaran sehingga mahasiswa aktif mengembangkan potensinya, b), mengembangkan suatu cabang IPTEK melalui penalaran dan penelitian ilmiah serta menyebarkannya, c) secara perorangan atau berkelompok wajib menulis buku ajar atau buku teks yang diterbitkan oleh perguruan tinggi dan atau publikasi ilmiah sebagai salah satu sumber belajar untuk pengembangan budaya akademik baca tulis bagi civitas akademika.

Menurut Timpe (1991), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (*dispositional*) yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat para karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan

Menurut Moeheriono (2014:108) menjelaskan tentang indikator kinerja bahwa (1), nilai atau karakteristik yang digunakan untuk mengukur *output* suatu kegiatan,(2), alat ukur untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, (3), ukuran kuantitatif dan kualitatif menggambarkan tingkat pencapaian sasaran., dan (4) informasi operasional hasil kerja.

Arnold (1996), mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh persyaratan jabatan dan perilaku individu. Persyaratan jabatan merupakan kriteria-kriteria yang ditetapkan oleh organisasi atau lembaga tertentu, sedangkan perilaku individu terbagi dalam beberapa faktor yang secara langsung mempengaruhi kinerja seseorang; (1) motivasi, (2) kemampuan yang meliputi kecerdasan dan pengetahuan, (3) persepsi, (4) kepribadian, dan (5) strukturnya.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, Dosen harus memiliki kompetensi dalam menjalankan tugasnya, yaitu :(1). Kompetensi profesional Kompetensi, yakni keluasan wawasan akademik dan kedalaman pengetahuan dosen terhadap materi keilmuan yang ditekuninya. (2). *Pedagogik*, yakni penguasaan dosen pada berbagai macam pendekatan, metode pengelolaan kelas dan evaluasi pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik materi dan

perkembangan mahasiswa,(3). Kompetensi kepribadian, yakni kesanggupan dosen untuk secara baik menampilkan dirinya sebagai teladan dan memperlihatkan antusiasme dan kecintaan terhadap profesinya. (4).Kompetensi sosial, yakni kemampuan dosen untuk menghargai kemajemukan aktif dalam berbagai kegiatan sosial dan mampu bekerja dalam *team work*.

Undang-Undang No 14 tahun 2005 yang dimaksud dengan kinerja dosen adalah merupakan beban kerja dosen yang mencakup kegiatan pokok yaitu merencanakan pelaksanaan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melakukan penelitian, tugas tambahan, serta melakukan pengabdian kepada masyarakat. Tugas utama dosen tersebut adalah melaksanakan tridharma perguruan tinggi dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) SKS dan paling banyak 16 (enam belas) sks pada setiap semester sesuai dengan kualifikasi akademiknya sesuai ketentuan

Standar penilaian kinerja dosen menurut Pedoman Beban Kerja Dosen; (2011), a) tugas melakukan pendidikan dan pengajaran paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) sks yang dilaksanakan diperguruan tinggi yang bersangkutan; (b) tugas melakukan penelitian serta pengabdian kepada masyarakat dapat dilaksanakan melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang

diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan atau melalui lembaga lain sesuai dengan peraturan perundang undangan; (c) tugas penunjang tridharma perguruan tinggi dapat diperhitungkan SKS-nya sesuai dengan peraturan perundang undangan; (d) tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dan tugas penunjang paling sedikit sepadan dengan 3 (tiga) SKS; (e) kewajiban khusus bagi profesor sekurang-kurangnya sepadan dengan 3 SKS setiap tahun.

Beban kerja dosen yang berisi tentang beban kerja dosen yang harus dilaksanakan dalam satu semester. Beban kerja dosen adalah sejumlah pekerjaan yang ditugaskan oleh pimpinan perguruan tinggi kepada dosen untuk melaksanakan tugas tridharma perguruan tinggi dan atau tugas tambahan dalam masa tertentu yang diukur dalam satuan kredit semester/sks meliputi: (1) bidang pendidikan, (2) bidang penelitian dan pengembangan ilmu, (3) bidang pengabdian kepada masyarakat serta (4) penunjang tridharma perguruan tinggi. Beban kerja dosen secara ideal dalam melaksanakan tugas tridharma perguruan tinggi paling sedikit 12 SKS dan paling banyak 16 SKS pada setiap semester sesuai kualifikasi akademiknya. Dengan demikian kinerja tugas dosen adalah capaian hasil seorang dosen dalam melaksanakan sejumlah

tugas tridharma yang menjadi kewajiban dan tanggung jawanya selama satu semester. (Dikti 2010),

Fahmi (2010), alasan diperlukannya penilaian kinerja bahwa dalam rangka melakukan perbaikan yang berkesinambungan, maka penilaian kinerja diperlukan (1) memberikan informasi pemberian kenaikan pangkat (promosi) dan peningkatan gaji, (2), memberikan umpan balik bagi para pimpinan dan maupun karyawan melakukan introspeksi dan meninjau kembali perilaku selama ini. (3), sebagai pertimbangan pelatihan kembali. Pertimbangan-pertimbangan tersebut memberikan pengaruh bagi peningkatan kinerja selanjutnya.

Menurut Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tersebut ada tiga tugas utama dosen yaitu tugas di bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Ketiga bidang tugas tersebut tidak terlepas dari jabatan yang melekat pada diri dosen yakni sebagai pendidik profesional dan ilmuwan sesuai dengan disiplin ilmu atau keahliannya.

Bidang tugas dosen tersebut secara lebih rinci dapat dijelaskan Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tersebut 1), bidang pendidikan, (a). Melaksanakan tugas mengajar menggunakan perencanaan bahan, persiapan kuliah, hadir sesuai jadwal, memberikan syarat perkuliahan secara jelas, dan menilai secara obyektif. (b). Menyadari bahwa mahasiswa adalah individu yang

harus dihargai dan memiliki hak-hak yang harus dilindungi. (c). Memberikan keteladan pada mahasiswa dalam hal kemampuan akademik, intelektualitas, integritas pribadi dan etika profesi. (d). Menyadari bahwa dosen tidak dibenarkan menggunakan pengaruhnya di kelas untuk menyampaikan masalah / materi di luar kompetensi profesinya. 2), Bidang penelitian ini meliputi membuat karya ilmiah, baik hasil pemikiran maupun penelitian dalam bentuk manuskrip, buku referensi; membuat artikel yang dimuat dalam jurnal ilmiah, bulletin, media massa atau makalah yang diseminarkan; menerjemahkan atau menyadur buku ilmiah, mengedit / menyunting karya ilmiah, membuat rancangan dan karya teknologi yang dipatenkan, dan membuat rancangan karya seni monumental/pertunjukkan. 3), bidang pengabdian kepada masyarakat. Pengabdian pada masyarakat merupakan kegiatan yang menghubungkan hasil penelitian dan penguasaan disiplin ilmu dalam bidang pendidikan dengan peningkatan mutu pendidikan dan pengembangan penelitian, disamping untuk menunjang pembangunan di berbagai lapisan masyarakat.

Tugas dan tanggung jawab dosen tidak hanya sebagai pendidik dan peneliti tetapi juga berperan sebagai penyebar informasi dan agen pembaharuan, yang mana sejalan dengan fungsi perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan. Tugas dan tanggung jawab dosen yang

diamanatkan dalam tridharma Perguruan Tinggi mencakup: pendidikan dan pengajaran, penelitian dan kegiatan pengabdian kepada masyarakat

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor. 60 (1999) tentang Perguruan Tinggi), menjelaskan bahwa: a). *bidang Pendidikan dan pengajaran*, meliputi 1). Melaksanakan program kerja sesuai rencana, 2). Mempersiapkan bahan-bahan perkuliahan. 3). Memberi perkuliahan, tugas, ujian, evaluasi, penilaian 4). Menjadi pembimbing penyusunan skripsi, tesis dan disertasi. 5). Menjadi penguji dalam sidang, 6). Membimbing dan membantu pelaksanaan praktikum. 7). Membuat laporan kegiatan dan 8). Menyampaikan orasi ilmiah. b). *Bidang Penelitian dan penulisan karya ilmiah*, meliputi: 1.) Melakukan penelitian ilmiah. 2.). Menghasilkan penelitian dan karya ilmiah. 3). Penulisan buku ajar. 4).. Membimbing penelitian persiapan penulisan skripsi, tesis dan disertasi. 5). Memimpin/berpartisipasi aktif dalam seminar, pertemuan ilmiah .6). Membimbing penelitian untuk menjurus ke spesialisasi dan membimbing, pembuatan laporan ilmiah, c). *Bidang pengabdian kepada masyarakat*, meliputi. 1). Pembinaan institusional dan kader ilmiah 2). Merancang kebijaksanaan dalam keseluruhan rencana induk (akademik dan fisik) 3). Pemegang otoritas dalam bidang spesialisasinya 4). Merencanakan dan melaksanakan program

pembentukan/pembinaan kader.5.)Membantu masyarakat dengan memberikan penyuluhan dan pelaksanaan hasil penelitian.

Peraturan Pemerintah No. 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang mengatakan bahwa kompetensi profesional adalah penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik atau mahasiswa memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar nasional pendidikan.

Selain itu juga mengacu pada Permendiknas No. 16/2007, bahwa standar kompetensi dijabarkan ke dalam lima kompetensi inti, yakni : (1) menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang diampu, (2) menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar, (3) mengembangkan materi ajar secara kreatif, (4) mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif, dan (5) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.

Menurut. Payong (2011), guru dan dosen sebagai profesional dapat dilihat dari beberapa aspek berikut: (a) kualifikasi dan kompetensi, (2) pengembangan professional berkelanjutan, (c) dedikasi dan pelayanan, (d) kode etik profesi dan kolegalitas dalam organisasi profesi, dan (e) penghargaan publik. Sehingga dapat disimpulkan kompetensi profesional adalah kemampuan dosen dalam

menjalankan profesinya dengan optimal. Oleh karena itu dimensi kompetensi profesional yang dikembangkan adalah : (1) menguasai materi ajar, (2) mengelola kelas dan program pembelajaran, (3) menggunakan media dan sumber belajar, (4) memahami penelitian dalam pembelajaran, (5) menampilkan keteladanan dan kepemimpinan dalam pembelajaran, (6) memahami dan menerapkan kode etik profesi dengan baik, dan (7) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.

**Tabel 4**  
**Mapping Theory**

No	Variabel	Pencetus	Grand Teori
1.	Manajemen sumberdaya manusia	(Terry (2008).	Manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur potensi dan menempatkan sumberdaya manusia terpenting dalam organisasi.
		Dessler (2003)	Manajemen sumberdaya manusia sebagai suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu dan anggota organisasi . Manajemen Sumberdaya manusia mengenai mendesain hubungan dalam organisasi , evaluasi kerja, kepemimpinan dan kepuasan kerja dan sebagainya.
		Soedarmayanti (2013)	Tujuan manajemen sumberdaya manusia, untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan organisasi, yang mungkin organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan untuk peluang baru (1) mempertahankan karyawan yang cakap, dipercaya dan memiliki motivasi yang tinggi,(2), mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi, (3)karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama (4), menciptakan iklim hubungan kerja yang produktif dan harmonis, dan (5) memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
		Sutrisno (2013:11).	Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam manajemen sumberdaya manusia, bahwa pada dasarnya keberhasilan organisasi dipengaruhi perilaku karyawan, yang tidak terbentuk sendirinya, melainkan ada penyebab yaitu sikap terhadap perlakuan yang mereka terima ditempat kerja dalam pengelolaan kegiatan-kegiatan berkaitan sumberdaya manusia agar dapat memuaskan karyawannya,yang pada gilirannya mempengaruhi karyawan berperilaku sebagaimana yang diharapkan.
		Barry (2006:16),	Kajian tentang sumberdaya manusia saat ini menjadi penting dan berperan dalam memberikan andil yang besar pada pengembangan manajemen moderen senantiasanya menjadikan individu sebagai pembuat dan pengambil keputusan yang berarti dalam pencapaian tujuan organisasi. Karena itu peran dan andil individu banyak ditentukan aspek pengembangan kerja,
2	Komunikasi Organisasi	Pace Don Faules	Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan di antara unit – unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi

		(2014:49)	tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit – unit komunikasi dalam hubungan – hubungan hirarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Interaksi di antara semua faktor internal maupun eksternal organisasi disebut sebagai sistem komunikasi organisasi
		Goldhaber (1986)	Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah.
		Tubbs dan Moss (2005).	Memberi ciri utama komunikasi organisasi adalah faktor faktor struktural dalam organisasi yang mengharuskan para anggotanya bertindak sesuai dengan peranan yang diharapkan
		Liliweri (2014: 359),	Pada dasarnya, komunikasi dalam organisasi menghubungkan individu maupun kelompok-kelompok (satuan) kerja dalam sistem tertentu organisasi diatur dalam jaringan formal maupun non formal dengan susunan relatif berdasarkan budaya, keyakinan dan sistem nilai.
		Romli (2014).	Aliran komunikasi dalam organisasi merupakan pedoman kemana seseorang dapat berkomunikasi, aliran formal dalam organisasi dapat dibedakan menjadi empat, yaitu dari atas kebawah, dari bawah keatas, <i>horizontal dan diagonal</i> .
		Effendy, (2009)	Komunikasi dalam internal organisasi ditunjang beberapa bentuk komunikasi antara lain, komunikasi vertikal, horizontal dan diagonal yaitu (1), Komunikasi vertikal adalah berlangsung dari atas ke bawah, atau dari bawah ke atas .hal ini berlangsung pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya, (2).Komunikasi horizontal adalah tindakan komunikasi yang berlangsung diantara para karyawan memiliki kedudukan yang setara. (3). Komunikasi diagonal adalah komunikasi antara pimpinan.
		Grfitin (2003)	Komunikasi organisasi mengikuti teori management klasik, yang menempatkan suatu bayaran pada daya produksi, presisi, dan efisiensi. Adapun prinsip-prinsip dari teori management klasikal adalah sebagai berikut 1). <i>Kesatuan komando</i> - suatu karyawan hanya menerima pesan dari satu atasan 2). <i>rantai skalar</i> - garis otoritas dari atasan ke bawahan, yang bergerak dari atas sampai ke bawah untuk organisasi; rantai ini, yang diakibatkan oleh prinsip kesatuan komando, harus digunakan sebagai suatu saluran untuk pengambilan keputusan dan komunikasi. 3). <i>Divisi pekerjaan</i> -; management perlu arahan untuk mencapai suatu derajat tingkat spesialisasi yang dirancang untuk mencapai sasaran organisasi dengan suatu cara efisien. 4). <i>Tanggung jawab dan otoritas</i> - perhatian harus dibayarkan kepada hak untuk memberi order dan ke ketaatan seksama; suatu ketepatan keseimbangan antara tanggung jawab dan otoritas harus dicapai. 5). <i>Disiplin</i> ketaatan, aplikasi,

			energi, perilaku, dan tanda rasa hormat yang keluar seluruh kebiasaan dan aturan disetujui. 6). <i>Mengebawahkan kepentingan individu dari kepentingan umum</i> melalui contoh peneguhan, persetujuan adil, dan pengawasan terus-menerus.
		Sendjaja (1994)	Fungsi komunikasi dalam organisasi adalah sebagai berikut: 1.) Fungsi informatif. Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi..2), Fungsi regulatif. Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi.3). Fungsi persuasif. Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan.4), Fungsi integratif. Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran, yaitu: a. Saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (buletin, newsletter) dan laporan kemajuan organisasi. b. Saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata.
		Wursanto ((2003)	Komunikasi sangat penting dalam organisasi karena: (a) Menimbulkan rasa kesetiakawanan dan loyalitas antara bawahan dengan atasan, bawahan dengan bawahan, atasan dengan atasan, dan pegawai dengan organisasi; (b) Meningkatkan kegairahan kerja para pegawai; (c) Meningkatkan moral dan disiplin pegawai; (d) Semua jajaran pimpinan dapat mengetahui keadaan bidang yang menjadi tugasnya sehingga akan berlangsung pengendalian operasional yang efisien; (d) Semua pegawai dapat mengetahui kebijaksanaan, peraturan-peraturan, ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh pimpinan organisasi; (e) Semua informasi yang dibutuhkan pegawai dapat cepat dan tepat diperoleh; (f) Meningkatkan rasa tanggung jawab semua pegawai; (g) Menimbulkan saling pengertian diantara pegawai; (h) Meningkatkan kerjasama diantara pegawai; dan (i) Meningkatkan semangat korp pegawai.
		Goldhaber, 1996).	iklim Komunikasi organisasi adalah merupakan kumpulan persepsi para anggota organisasi terhadap apa yang terjadi dalam organisasi di mana mereka bekerja Interaksi yang terjadi di antara anggota organisasi baik antar teman kerja, atasan dengan bawahan atau sebaliknya akan menambah pengetahuan dan pemahaman bagi anggota organisasi mengenai latar belakang, pengalaman, sikap dan perilaku orang lain. Hubungan yang terjadi dalam organisasi ini secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi pertumbuhan organisasi, demikian juga perilaku anggota organisasi baik secara positif maupun negatif sehingga akan membentuk persepsi masing-masing anggota organisasi. Kumpulan persepsi tersebut menunjukkan adanya iklim organisasi.
		Pace Don Faules (2014 :948))	Lima faktor penting yang harus diperhatikan agar organisasi berjalan efektif. Ke lima faktor tersebut, yaitu (1) kualitas media informasi, (2) aksesibilitas informasi, (3) penyebaran informasi, (4) beban informasi, dan (5)

			ketepatan informasi. <i>Kualitas media informasi</i> berkaitan dengan penerbitan,
		Goldhaber, 1986).	Lima faktor ideal yang melekat dalam iklim komunikasi a) <i>Supportiveness</i> /dukungan karyawan memandang bahwa hubungan komunikasinya dengan atasan dapat membangun dan meningkatkan kesadaran diri tentang makna dan kepentingan perannya. b) <i>Participation decision making</i> / pengambilan keputusan yang partisipatif. Kesadaran dalam diri karyawan bahwa komunikasinya dengan atasan memiliki manfaat dan pengaruh untuk didengarkan dan diperhitungkan. c) <i>Trust, confidence, credibility</i> / Kejujuran, Percaya Diri dan Kredibilitas. Anggapan karyawan bahwa sumber pesan atau peristiwa-peristiwa komunikasi yang terjadi dapat dipercaya. d). <i>Openness and candor</i> / Keterbukaan dan keterusterangan penyampaian dan penerimaan pesan dalam komunikasi formal maupun informal. e), <i>High performance goals</i> / Tujuan kerja yang tinggi, tingkat kejelasan uraian dan penjelasan tentang tujuan-tujuan kinerja yang dikomunikasikan dan dirasakan oleh karyawan. Untuk mencapai kinerja individu yang maksimal maka dibutuhkan sebuah komunikasi efektif yang terjadi dalam organisasi.
		Muhammad, 2009)	Namun kurang ketersediaan alat atau fasilitas komunikasi, serta perbedaan penafsiran memicu munculnya miskomunikasi dan konflik. Kekurangtepatan atau perbedaan arti di antara yang dimaksudkan oleh si pengirim dengan intepretasi si penerima dinamakan distorsi.
3	Efektivitas Kepemimpinan	Jogulu dan Wood (2006)	Mendefinisikan efektivitas kepemimpinan ialah hasil perilaku pemimpin dalam jenis tertentu. Efektivitas kepemimpinan dapat diukur menggunakan indikator, seperti sikap, komitmen yang diberikan pada organisasi dan motivasi terhadap pekerjaan. Indikator lain yang menentukan efektivitas kepemimpinan adalah kinerja dan hasil yang dicapai oleh organisasi atau produktivitas kelompok. Pemimpin sering dianggap efektif bila organisasi mencapai profit dan produktivitas yang tinggi. Selain itu, <i>turn over</i> yang rendah dan ketidakhadiran karyawan juga dianggap indikator efektivitas kepemimpinan. Pada tingkat individu, evaluasi efektivitas kepemimpinan memerlukan penilaian bawahan, atasan, rekan, dan pemimpin mereka sendiri.
		Gibson, (1997).	Efektivitas kepemimpinan adalah ketercapaian pemimpin dalam menyelesaikan satu atau gabungan beberapa tugas dan efektivitas kepemimpinan juga dapat dilihat dari kepuasan yang diperoleh oleh para pengikutnya.
		Wirawan (2014).	Efektifitas kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin dalam menggerakkan, mempengaruhi dan memberi motivasi dalam suatu organisasi sehingga tujuan dapat tercapai dengan tepat waktu.

		Timpe (1992)	Pemimpin yang efektif adalah orang yang memiliki hasrat atau kemampuan yang kuat sebagai pendorong yang lebih besar dari pada diri mereka sendiri
		Siagian (1991)	Kepemimpinan itu dapat dikatakan berhasil apabila yang dipengaruhi melakukan apa yang dikehendaki oleh yang mempengaruhi (pemimpin). Meskipun kepemimpinan itu berhasil tetapi belum tentu efektif karena kepemimpinan dikatakan efektif apabila orang yang dipengaruhi itu melaksanakannya dengan sukarela dan dapat menerima pengaruhnya itu dengan senang hati, bukan terpaksa.
		Hersey (1996),	Mengemukakan tentang kepemimpinan efektif bahwa dimulai dengan mempengaruhi para pengikutnya yang dapat sukses dan yang dapat gagal. Keefektifan pemimpin tergantung pada seberapa tepat gaya kepemimpinan pemimpin terhadap situasi dimana gaya kepemimpinan tersebut beroperasi. Perilaku kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang fokusnya tidak pada sifat-sifat atau karakteristik pemimpin tetapi pada tindakan interaksi terhadap orang-orang yang ada disekitar kerjanya dan pada sekelompok orang bawahan. Pendekatan ini menitik beratkan pada pandangan dalam dua aspek perilaku.
		Hersey (1996)	Gaya pemimpin adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan orang-orang itu. Pola-pola itu timbul pada diri orang-orang pada waktu mereka mulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi serupa; pola itu membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan orang-orang itu
		Yukl, (2006)	Struktur tugas terdapat prosedur pengoperasian yang standar untuk menyelesaikan tugas dan indikator obyektif tentang seberapa baik tugas itu dikerjakan. Struktur tugas yang tinggi akan memberikan kontribusi pada situasi yang menguntungkan pemimpin karena pemimpin akan lebih mudah memonitor dan mempengaruhi perilaku bawahannya pada tugas yang terstruktur tinggi. Sedangkan tugas yang tidak terstruktur akan memberikan kontribusi yang tidak menguntungkan pemimpin, sehingga kemampuan pemimpin untuk mengontrol bawahannya rendah
		Rivai, (2004)	Kepemimpinan atasan tergantung pada derajat ketepatan pengenalan bawahan oleh atasan. Apabila tepat maka kepemimpinannya akan efektif. Dalam kepemimpinan yang efektif bahwa kepercayaan didasari oleh penilaian dari sebagian tindakan. Mereka memaknai apa yang dikatakan dan dilakukan pemimpin. Pemimpin kompeten terhadap apa yang dilakukannya, dapat dipercaya, memahami siklus suatu janji jelas dalam permintaan dan penawarannya, mengizinkan adanya negosiasi, yang berarti menentukan prioritas organisasi kemudian mengelola janjinya dengan efektif.

		Rivai (2004).	Pemimpin yang efektif adalah yang jujur, taqwa terhadap Tuhan Yang Maha esa, intergritas, vitalitas fisik dan mental, kecerdasan, kearifan, tanggung jawab kompoten, memahami kebutuhan pengikutnya, keterampilan interpersonal, kebutuhan untuk berprestasi, mampu memotivasi dan memberi semangat, mampu memecahkan masalah dan menyakinkan, memiliki kapasitas untuk menang, mengelola, memutuskan, menentukan perioritas dan flekibilitas.
		Hersey (1996)	Kepemimpinan efektif bahwa dimulai dengan mempengaruhi para pengikutnya yang dapat sukses dan yang dapat gagal dan keefektifan pemimpin tergantung pada seberapa tepat gaya kepemimpinan pemimpin terhadap situasi dimana gaya kepemimpinan tersebut beroperasi.
		Yulk (2006)	Model kepemimpinan situasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang menyesuaikan dengan situasi, khususnya kematangan karyawan. sehingga dalam menerapkan gaya kepemimpinan, seorang pemimpin lebih berpedoman pada kesiapan karyawan untuk menerima gaya tersebut. Jadi pendekatan terhadap karyawan akan berbeda-beda, karena usia, masa kerja dan latar belakang karyawan yang heterogen. adalah situasi yang menggambarkan hubungan pemimpin dengan bawahan dimana apakah hubungan berjalan dengan bersahabat dan kooperatif atau dengan masalah serta ketidakselarasan. Pemimpin dengan <i>high leader-member relations</i> akan dapat memperoleh dukungan serta loyalitas dari bawahan, <i>L-M relations</i> diukur berdasarkan 4 domain dari teori Fiedler yaitu <i>support, loyalty, friendly</i> dan <i>cooperative</i>
		Hersey (1996)	Kepemimpinan yang efektif itu berbeda-beda sesuai dengan kematangan bawahan, Kematangan atau kedewasaan bukan usia atau stabilitas emosi melainkan keinginan untuk berprestasi, kedewasaan untuk menerima tanggung jawab dan mempunyai kemampuan atau pengalaman yang berhubungan dengan tugas.
		Sharma, 2010).	Efektivitas kepemimpinan dipandang memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja, tanpa efektivitas kepemimpinan organisasi bergerak terlalu lambat, stagnan, dan kehilangan jalan mereka. Kepemimpinan sangat penting dalam keberhasilan melaksanakan keputusan. Seorang pemimpin yang baik dapat membuat keberhasilan sebuah usaha yang memiliki rencana lemah, tetapi seorang pemimpin yang buruk dapat merusak sebuah rencana bahkan rencana terbaik sekalipun
		Jogulu (2006)	Efektivitas kepemimpinan dapat diukur menggunakan indikator, seperti sikap, komitmen yang diberikan pada organisasi dan motivasi terhadap pekerjaan. Indikator lain yang menentukan efektivitas kepemimpinan adalah kinerja dan hasil yang dicapai oleh organisasi atau

			produktivitas kelompok. Pemimpin sering dianggap efektif bila organisasi mencapai profit dan produktivitas yang tinggi. Selain itu, <i>turn over</i> yang rendah dan ketidakhadiran karyawan juga dianggap indikator tidak efektifitas kepemimpinan. Pada tingkat individu, evaluasi efektifitas kepemimpinan memerlukan penilaian bawahan, atasan, rekan, dan pemimpin mereka sendiri.
		Fattah (2013:98)	Faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan yang meliputi 1). Kepribadian (personality) terdiri pengalaman dan harapan pemimpin, 2) pengharapan dan perilaku atasan, 3) karakteristik harapan dan perilaku bawahan, 4) kebutuhan tugas, 5), iklim dan kebijakan organisasi dan 6) harapan dan perilaku rekanan.
		Fiedler dan Chemer dalam Robbins (2015).	dimensi Kepemimpinan situasional adalah 1). Hubungan pemimpin-bawahan, hubungan pemimpin bawahan menunjukkan sejauh mana seorang pemimpin mendapatkan dukungan dan loyalitas daripada bawahan dan hubungan dengan para bawahan itu bersahabat dan saling membantu. 2). Struktur tugas pada struktur tugas terdapat prosedur pengoperasian yang standar untuk menyelesaikan tugas dan indikator obyektif tentang seberapa baik tugas itu dikerjakan. 3). Kekuatan posisi pemimpin Pada kekuatan posisi pemimpin terdapat tingkat wewenang pemimpin untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja bawahan, memberikan penghargaan, promosi, hukuman, dan demosi. Semakin besar kekuasaan formal seorang pemimpin untuk memberikan hukuman dan penghargaan, semakin kuat kontrol pemimpin, dan hal ini membuat situasi semakin menguntungkan.
		Moehariono, (2014)	Efektivitas kepemimpinan bergantung pada situasi (situasional), dengan kata lain efektivitas kepemimpinan bergantung pada kecocokan antara perilaku pemimpin dengan tuntutan situasi. Model ini menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada cocok dan tidaknya kepemimpinan dengan faktor-faktor situasional tersebut. Terdapat tiga variabel kemungkinan yang dapat mendefinisikan faktor situasional utama (kunci) yang menentukan keefektifan kepemimpinan. Ketiga dimensi tersebut adalah: hubungan pemimpin-bawahan, struktur tugas, dan kekuatan posisi pemimpin. \
		Masmuh (2008)	Faktor menentukan efektivitas kepemimpinan Kesiapan artinya suatu kesediaan dan kemampuan untuk bertanggung jawab. Dalam teori ini memperkenalkan 4 gaya yaitu (1). gaya memberitahu (telling): yaitu pemimpin penentuan peranan anak buah dan memberitahu apa, dimana, kapan dan bagaimana mengerjakan berbagai macam tugas, (2), gaya mempromosikan (selling) yaitu pemimpin menyediakan dukungan sosioemisional bawahan turut bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan (3) , gaya berpartisipasi (participating) yaitu pemimpin dan bawahan bersama-sama terlibat dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua arah. Dan (4) gaya mewakili (delegating). yaitu pemimpin mewakili keputusan

			kepada bawahannya karena memiliki tingkat kesiapan yang tinggi.
		Wahyudi (2008)	Kepemimpinan yang efektif mempunyai kelebihan, dalam hal: (1) <i>intelligence, level</i> , (2) <i>situation, sensitivity</i> , (3) <i>effective work</i> , (4) <i>inisiative</i> , (5) <i>self confidence</i> , (6) <i>individuality</i> , (7) <i>technical and professional competence</i> (8) <i>entuatuisme</i> , (9) <i>hight ethical standarts, honesty, candor, and relative karakterstik</i> .
		Yukl (2006)	Yukl (2006) juga mengemukakan bahwa pendekatan situasional ( <i>situational approach</i> ) menekankan pentingnya faktor kontekstual yang mempengaruhi proses kepemimpinan. Faktor situasional yang penting adalah karakteristik pengikut, sifat pekerjaan yang dilakukan oleh unit pemimpin, jenis organisasi, dan sifat lingkungan eksternal. Pendekatan ini berawal dari pendekatan kontingensi yang menekankan kepada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi dengan kriteria efektifitas kepemimpinan terhadap kepuasan, dan kinerja yang didasarkan pada kombinasi dari kemungkinannya secara situasional. Dalam kenyataannya, pemimpin yang lebih berorientasi pada karyawan dalam beberapa hal akan memberikan hasil-hasil yang lebih efektif. Ini tidak berarti pemimpin tersebut mengabaikan kebutuhan-kebutuhan produksi atau tugas dalam departemennya.
		Greenberg dan Baron (1995)	situasi menjadi dasar dalam penentuan perilaku pemimpin yang bersifat situasional. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan kepuasan seseorang untuk berprestasi. Sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya:
		Peter Drucker (1996),	Pemimpin sangat perlu mengembangkan beberapa kecakapan: 1). Obyektivitas terhadap hubungan-hubungan serta perilaku manusia. 2). Cakap berkomunikasi di dalam perusahaan maupun masyarakat. 3). Ketegasan. Maksudnya kemampuan untuk memproyeksikan diri. 4). Sadar akan diri sendiri. . Pemimpin harus berusaha untuk memenuhi peran yang diharapkan oleh para pengikut. 5). Mengajarkan. .
		Hersey (1996)	Kepemimpinan yang efektif itu berbeda-beda sesuai dengan kematangan bawahan, Kematangan atau kedewasaan bukan usia atau stabilitas emosi melainkan keinginan untuk berprestasi, kedewasaan untuk menerima tanggung jawab dan mempunyai kemampuan atau pengalaman yang berhubungan dengan tugas.
		Fidler dalam Robbins (2014)	Dua gaya pemimpin yaitu: (a) berpusat pada pekerjaan ( <i>Job Centered</i> ), Pemimpinan yang menggunakan pendekatan ini menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melaksanakan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan. Pemimpin ini menggandakan kekuatan paksaan, imbalan dan hukuman untuk mempengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikutnya;

			(b) berpusat pada karyawan ( <i>Employee-centered</i> ). Pemimpin dengan pendekatan ini percaya dalam mendelegasikan pengambilan keputusan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara membentuk suatu lingkungan kerja yang suportif.
4	Kepuasan Kerja	Robbins (2015)	Kepuasan kerja adalah pernyataan evaluatif, baik untuk menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap obyek, individu atau peristiwa. Kepuasan kerja pada hakikatnya adalah penilaian seseorang terhadap pekerjaannya
		Hasibuan (2002)	:Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan”.
		Mathis (2001)	Mendefinisikan kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang merupakan hasil evaluasi pengalaman kerja seseorang.
		Munandar (2001)	Mengkaji lebih mendalam tentang konsepsi kepuasan kerja dari 2 (dua) teori kepuasan kerja, yaitu: teori pertentangan ( <i>discrepancies theory</i> ) dan teori keadilan ( <i>equity theory</i> ) oleh Greenberg dan Baron (1995), yaitu mereka memandang bahwa kepuasan kerja lebih diutamakan pada hasil kerja yang didapat; sedangkan <i>value discrepancy</i> adalah nilai pekerjaan lebih penting dibandingkan dengan nilai yang diperoleh dari suatu pekerjaan, bukan difokuskan pada pemenuhan kebutuhan, tetapi lebih banyak diarahkan pada hasil kerja yang diperoleh sesuai dengan yang diharapkan. Teori keadilan oleh Luthans (2002) menyatakan bahwa suatu fungsi yang menggambarkan sejauhmana kewajaran ( <i>fairly</i> ) yang diterima oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Upah merupakan gambaran yang mudah dipahami, yaitu seseorang akan merasakan puas apabila yang dikerjakan sesuai dengan upah yang diterima. Teori <i>equity</i> mengungkapkan harapan bagi individu untuk perbaikan atas ketidakadilan upah.
		Wibowo (2007)	<i>Two-Factor Theory</i> dan <i>Value Theory</i> , tentang proses perasaan kepuasan kerja sebagai berikut 1) <i>Two-Factor Theory</i> Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa <i>satisfaction</i> (kepuasan) dan <i>dissatisfaction</i> (ketidakpuasaan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu <i>motivators</i> dan <i>hygiene factors</i> 2) <i>Value Theory</i> Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, akan kurang puas.
		Luthans (2002).	Factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: 1) <i>the work itself</i> adalah suatu pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu dan sukar-tidaknya suatu p

			ekerjaan dan perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja; 2) <i>promotion opportunities</i> adalah faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja; 3) <i>promotion carrier</i> adalah faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja; 4) <i>supervision</i> adalah penyelia yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya dan bagi bawahan, penyelia sering dianggap sebagai figur dan sekaligus atasannya; 5) <i>co workers</i> adalah faktor hubungan antara pegawai dengan atasannya dan pegawai lain, baik yang sama maupun berbeda jenis pekerjaan; dan 6) <i>pay</i> adalah faktor pemenuhan kebutuhan hidup yang dianggap layak.
		Wirawan (2014)	Kepuasan kerja adalah persepsi orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya, untuk mengukur kepuasan kerja .
		Mathis (2001)	Mendefinisikan kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang merupakan hasil evaluasi pengalaman kerja seseorang.
		Yulk(2006)	Teori kepemimpinan jalur-tujuan ( <i>path goal theory of leadership</i> ), adalah pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan upaya bawahan bergantung pada aspek situasi, termasuk karak- teristik tugas dan bawahan. Faktor situasional mempengaruhi pilihan bawahan atas gaya kepemimpinan tertentu terhadap kepuasan kerja bawahan sebagai hubungan sebab-akibat model ( <i>causal relationships model</i> ) berdasarkan teori kepemimpinan jalur tujuan. Prinsip-prinsip kepuasan kerja.
		Robbins (2012)	Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang menunjukkan kesesuaian harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaannya. Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan indikator: Kepuasan dengan gaji, Kepuasan dengan promosi, Kepuasan dengan rekan kerja, Kepuasan dengan atasan, kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri; Robbins (2008)
		Mathis (2001:113),	Faktor yang mempengaruhi kinerja individu adalah: a.Kemampuan individu dalam melakukan pekerjaan tersebut meliputi bakat, minat, dan faktor kepribadian individu. b.Tingkat usaha yang dicurahkan meliputi adanya motivasi, etika kerja, kehadiran, dan rancangan tugas. c.Dukungan organisasi meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, manajemen dan rekan kerja.

		As"ad (2004)	Faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut sebagai berikut: 1) <b>Faktor individual</b> , meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan; 2) <b>Faktor sosial</b> , meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan; (3) <b>Faktor utama dalam pekerjaan</b> , meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.
		Hersey (2007)	Mengembangkan Theory of satisfied dengan membuat indikator kepuasan kerja yaitu:a). Kekuatan kepuasan kerja terletak pada wujud pekerjaan yang menarik. b). Kepuasan yang mendasar terletak pada tantangan pekerjaan. c). Merasa puas atas hasil karya yang diakui.d). Puas dengan insentif yang diberikan.
		.Robbins, (2015).	Penilaian kepuasan kerja seorang karyawan terhadap seberapa puas atau tidak puasnya dia dengan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang terbedakan dan terpisahkan satu sama lain. Ada dua pendekatan yang paling banyak digunakan yaitu: (1) Angka nilai global tunggal. (2) Skor penjumlahan yang tersusun atas aspek kerja. . 1) mengidentifikasi kepuasan karyawan secara keseluruhan, termasuk kaitannyadengan tingkat urutan prioritasnya (urutan faktor atau atribut tolak ukur kepuasan yang dianggap penting bagi karyawan).. 2) mengetahui persepsi setiap karyawan terhadap organisasi atau perusahaan. 3) mengetahui atribut–atribut mana yang termasuk dalam kategori kritis( <i>critical perfoment attributes</i> ) yang berpengaruh secara signifikan terhadapkepuasan karyawan..4) , apabila memungkinkan, perusahaan atau instansi dapat membandingkannyadengan indeks milik perusahaan atau instansi saingan atau yang lainnya.).
		Robbins (2012).	Lima aspek yang digunakan untuk mengevaluasi kepuasan kerja dari pekerjaan mereka yang sekarang :(1). Pekerjaan itu sendiri ( <i>Work it self</i> ), (2). Gaji saat ini ( <i>Present pay</i> ) Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah abslut dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan- harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. Uang memang mempunyai arti yang berbeda-beda bagi orang yang berbeda.. (3). Kesempatan promosi ( <i>Promotion opportunities</i> ) Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja. (4). Pimpinan ( <i>Supervision</i> )Cara atasan dalam memperlakukan bawahan akan mempengaruhi kepuasan kerja..(5). Rekan Kerja ( <i>Co-workers</i> ) Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu..
		Hersey ,(2007),	<i>Theory of satisfied</i> dengan membuat indikator kepuasan kerja yaitu: a. Kekuatan kepuasan kerja terletak pada wujud pekerjaan yang menarik.b. Kepuasan yang

			mendasar terletak pada tantangan pekerjaan.c. Merasa puas atas hasil karya yang diakui.d. Puas dengan insentif yang diberikan.
		Keban (2007)	5 indikator bahwa kepuasan kerja akan terpenuhi bila setiap orang mampu menghasilkan pekerjaan yang menarik, puas atas tantangan kerja yang dihadapi, memberikan apresiasi atas penghargaan dan puas atas insentif kerja. Bahwa kepuasan kerja hanya terwujud jika seseorang menjalankan aktivitas organisasi sesuai dinamika kerja yang terjadi untuk menghasilkan pengungkapan perasaan berdasarkan tingkat penilaian mengenai pekerjaan yang menarik, tantangan yang dihadapi, penghargaan yang diperoleh dan insentif yang diberikan untuk puas bekerja.
5.	Kinerja Dosen	Tampubolon (2001)	Kata dosen dari bahasa latin yaitu doceo, yang berarti mengajari, menjelaskan atau membuktikan, kata doceo mempunyai akar kata yang sama dengan doctor yaitu doc dan kata ini berarti guru, sarjana atau ulama,
		PP No. 37 Tahun (2009).	Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat Tridarma Perguruan Tinggi.
		Bernandin (2002)	Kinerja merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.
		Dikti, (2010).	Dosen yang kompeten untuk melaksanakan tugasnya secara profesional adalah dosen yang memiliki kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial yang diperlukan dalam praktek pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat
		Timpe (1992),	faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal ( <i>disposisional</i> ) yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat para karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan
		Moehariono ((2014)	Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran,tujuan,visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

		Luthan, (2006)	Faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor individu dan faktor organisasi. Kedua faktor tersebut sebagai berikut : (1) Faktor Individu: (a) faktor kepribadian yaitu kepercayaan diri, dimana semakin tinggi kepercayaan diri karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, maka semakin tinggi kinerja karyawan tersebut; (b) faktor motivasi, ketika seorang pemimpin mendorong karyawannya untuk suatu tujuan tertentu seperti pemberian insentif; (c) faktor kemampuan ( <i>skill</i> ) yaitu kemampuan atau keahlian karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan standar kerja di perusahaan; (d) faktor kepuasan kerja yaitu perasaan atau sikap karyawan terhadap pekerjaannya; (e) faktor pengetahuan pekerjaan yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan kerja. (2) Faktor Organisasi: (a) faktor gaya kepemimpinan yaitu faktor yang mendorong karyawan untuk berkomitmen pada organisasinya agar mempunyai kemauan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi tersebut dan membuang keinginan untuk berpindah; (b) faktor tim kerja yaitu kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja; (c) faktor komunikasi organisasi yaitu suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain; (d) faktor teknologi dan fasilitas yaitu dimana perusahaan menggunakan teknologi sesuai kebutuhan kerja karyawan dan memfasilitasi kebutuhan kerja karyawan; (e) faktor konteks organisasi yaitu dimana organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan untuk mencoba memotivasi kinerja mereka dan mendorong loyalitas dan retensi.
		Dharma 1986	Kinerja adalah hasil yang dicapai atau sesuatu yang dikerjakan berupa produk maupun jasa yang diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang, dengan demikian kinerja dapat dilihat dari dua sisi yaitu individu maupun organisasi.
		Bernardin (2002)	Indikator untuk mengukur kinerja yaitu: 1) <i>Quality</i> , terkait dengan proses atau hasil mendekati ideal dalam mencapai tujuan. 2) <i>Quantity</i> , terkait dengan jumlah yang dihasilkan. 3) <i>Timeliness</i> , terkait dengan penggunaan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau produk. 4) <i>Cost-effectiveness</i> , terkait dengan penggunaan Sumberdaya organisasi (orang, uang, material, dan teknologi). 4) <i>Need for supervision</i> , terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa pengawasan pimpinan. 4) <i>Interpersonal impact</i> , terkait dengan kemampuan individu meningkatkan harga diri, keinginan baik, dan dan anak buah.
		Arnold dan Fiedman (1996),	Kinerja dipengaruhi oleh persyaratan jabatan dan perilaku individu. Persyaratan jabatan merupakan kriteria-kriteria yang ditetapkan oleh organisasi atau lembaga tertentu, sedangkan perilaku individu terbagi dalam beberapa faktor yang secara langsung mempengaruhi kinerja

			seseorang; (1) motivasi, (2) kemampuan yang meliputi kecerdasan dan pengetahuan, (3) persepsi, (4) kepribadian, dan (5) strukturnya.
		Wibowo (2003;1)	5 Faktor yang menentukan kinerja dosen, yaitu;1). Kemampuan professional; 2). Upaya professional; 3) Kesesuaian antara waktu yang dicurahkan untuk kegiatan professional .4). Kesesuaian antara keahlian dan pekerjaan; dan 5.). Kesejahteraan yang memadai.
		UU.RI nomor 14 Tahun 2005	Kinerja dosen adalah merupakan beban kerja dosen yang mencakup kegiatan pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melakukan penelitian, melakukan tugas tambahan, serta melakukan pengabdian kepada masyarakat. Tugas utama dosen tersebut adalah melaksanakan tridharma perguruan tinggi dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) sks dan paling banyak 16 (enam belas) sks pada setiap semester sesuai dengan kualifikasi akademiknya dengan ketentuan sebagai.
		Fahmi (2010),	Fahmi (2010), alasan diperlukannya penilaian kinerja bahwa dalam rangka melakukan perbaikan yang berkesinambungan, maka penilai kinerja diperlukan (1) memberikan informasi pemberian kenaikan pangkat (promosi) dan peningkatan gaji, (2), memberikan umpan balik bagi para pimpinan dan maupun karyawan melakukan intropeksi dan meninjau kembali perilaku selama ini.(3), sebagai pertimbangan pelatihan kembali. Pertimbangan-pertimbangan tersebut memberikan pengaruh bagi peningkatan kinerja selanjutnya
		PP Nomor. 60 Tahun 1999 tentang Perguruan Tinggi),	Tugas dosen a) Pendidikan dan pengajaran, meliputi 1). Melaksanakan program kerja sesuai rencana, 2). Mempersiapkan bahan-bahan perkuliahan. 3).Memberi perkuliahan, tugas, ujian, evaluasi, penilaian 4).Menjadi pembimbing penyusunan skripsi, tesis dan disertasi..5). Menjadi penguji dalam sidang, 6.).Membimbing dan membantu pelaksanaan praktikum.7).Membuat laporan kegiatan dan 8). Menyampaikan orasi ilmiah. b. Bidang Penelitian dan penulisan karya ilmiah, meliputi:; 1.) . Melakukan penelitian ilmiah.2.). Menghasilkan penelitian dan karya ilmiah. 3). Penulisan buku ajar. 4).. Membimbing penelitian persiapan penulisan skripsi, tesis dan disertasi.5). Memimpin/berpartisipasi aktif dalam seminar, pertemuan ilmiah .6).Membimbing penelitian untuk merjurus ke spesialisasi dan membimbing,pembuatan laporan ilmiah c.. Bidang pengabdian kepada masyarakat, meliputi.1). Pembinaan institusional dan kader ilmiah 2) Merancang kebijaksanaan dalam keseluruhan rencana induk akademis. 3). Merancang kebijaksanaan dalam keseluruhan rencana induk (akademik dan fisik) 4).Pemegang otoritas dalam bidang spesialisasinya 5).Merencanakan dan melaksanakan program pembentukan/pembinaan kader.6..Membantu masyarakat dengan memberikan penyuluhan dan pelaksanaan hasil penelitian
		Payong (2011)	Guru dan Dosen sebagai profesional dapat dilihat dari beberapa aspek berikut : (a) kualifikasi dan kompetensi, (2) pengembangan professional berkelanjutan, (c) dedikasi dan pelayanan, (d) kode etik profesi dan kolegialitas dalam organisasi profesi, dan (e)

			<p>penghargaan publik. kompetensi profesional adalah kemampuan dosen dalam menjalankan profesinya dengan optimal. Oleh karena itu dimensi kompetensi profesional yang dikembangkan adalah : (1) menguasai materi ajar, (2) mengelola kelas dan program pembelajaran, (3) menggunakan media dan sumber belajar, (4) memahami penelitian dalam pembelajaran, (5) menampilkan keteladanan dan kepemimpinan dalam pembelajaran, (6) memahami dan menerapkan kode etik profesi dengan baik, dan (7) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.</p>
--	--	--	---

## B. Penelitian Terdahulu.

Beberapa penelitian terdahulu telah membuat penelitian ilmiah terkait variabel komunikasi organisasi dan efektivitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dosen yang merupakan variabel serupa yang digunakan dalam penelitian ini :

1. Ardiansyah (2016); tentang Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh Kepuasan Kerja (*Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung*). Teknik analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square (PLS) Structural Equation Model (SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi terhadap kepuasan kerja, komunikasi terhadap kinerja, kepuasan kerja terhadap kinerja, dan peran mediasi kepuasan kerja terhadap komunikasi dan kinerja karyawan mempunyai *pengaruh positif dan signifikan*.
2. Juwita, 2012, penelitian tentang Analisis Rotasi Pekerjaan Komunikasi Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Karyawan (studi pada Rumah Sakit Islam Malang). Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Rotasi pekerjaan dan komunikasi organisasi *berkontribusi langsung* terhadap kepuasan kerja, Rotasi pekerjaan dan komunikasi organisasi berkontribusi langsung terhadap kinerja karyawan, Rotasi pekerjaan dan komunikasi organisasi berkontribusi langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

3. Sumantri (2011), berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Kecerdasan emosional dan Kompetensi terhadap Prestasi dan kepuasan kerja Karyawan Perbankan Syariah Jakarta. Metode analisis SEM-Lisrel dan hasil penelitian menunjukkan secara langsung kepemimpinan, kecerdasan emosional dan kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. *Secara tidak langsung* kepemimpinan, kecerdasan emosional dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perbankan Syariah di Jakarta melalui kepuasan kerja.
4. FX Soewarto (2011), berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai Mediator (Studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jayapura), dengan metode analisis PLS (*Partial Least Square*). Temuan penelitian adalah (1) kontribusi terbesar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen adalah a) motivasi kerja sebagai mediator, b) kepuasan kerja sebagai mediator, c) kombinasi dari kepuasan kerja dan motivasi kerja

sebagai variabel mediator. (2) untuk menciptakan kinerja dosen yang lebih baik, pimpinan hendaknya: a) lebih kreatif dan inisiatif membantu pemecahan masalah, mengatasi masalah dosen dan memperhatikan perubahan-perubahan lingkungan, b) menciptakan suasana nyaman sehingga dosen lebih mencintai pada pekerjaan, membangun lingkungan yang kondusif, dan c) mampu meningkatkan motivasi dosen melalui kebersamaan kerja, memperhatikan promosi karir, dan memberikan penghargaan terhadap dosen yang memiliki kinerja baik.

5. Wirda, et al (2012) Politeknik Negeri Padang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Politeknik Negeri Padang, Analisis Jalur Pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Politeknik Negeri Padang.
6. Solomon (2011), berjudul *The Competence, Leadership, Organization Culture and Satisfaction which affect of Performance in Increasing the Prestation by Staff of Commercial Banking at Perth Australia*. Metode analisis yang digunakan adalah SEM-Lisrel. Hasil penelitian menunjukkan secara langsung kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan berpengaruh terhadap kinerja. Secara tidak langsung komitmen, kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja *berpengaruh* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

7. Rajhans, et al (2016), *The Impact of Organisational Communication Satisfaction on Employee Productivity In India*. korelasi Pearson dan regresi. Hasil menunjukkan bahwa kepuasan komunikasi organisasi memiliki korelasi positif dengan produktivitas karyawan. Jika karyawan merasa bahwa komunikasi organisasi adalah efektif, itu mengarah ke peningkatan produktivitas. Hal ini juga terlihat bahwa ketika kepuasan komunikasi rendah, evaluasi manajerial produktivitas dari segi kualitas, efisiensi, ketepatan waktu, dan perencanaan rendah. Hasil penelitian melalui uji independen mendukung fakta bahwa kepuasan komunikasi merupakan faktor yang sangat penting dalam pengaturan organisasi dan memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di semua jenis organisasi.
8. Moghimi, et.al (2013), berjudul *The Relationship between Communication Skills and Job Performance of the Employees, Fire Managers of Rasht City.*, Analisis regresi dan korelasi Hasil penelitian membuktikan variabel keterampilan komunikasi mempengaruhi kinerja kerja karyawan Pemadam Kebakaran di Rasht City.
8. Styaningdyah ,et al (2013), berjudul *The Effects of Human Resource Competence, Organisational Commitment and Transactional Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction and Employee's Performance.*, hasil penelitian menemukan bahwa Kompetensi Pegawai, Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap

Kinerja Pegawai dan juga terhadap Kepuasan Kerja dan Kedisiplinan. Selanjutnya, Kepuasan Kerja dan Kedisiplinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

8. Wetipo *et.al* (2015), berjudul *The Mediating Effect of Job Satisfaction and Job motivation to Influence School Leadership, Teacher Competence and Experience of Teachers on Performance of Teachers in SMA/SMK in Jayawijaya, Indonesia*. Data dianalisis dengan menggunakan SEM- PLS, Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah dan pengalaman guru memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru di SMA dan SMK kepuasan kerja guru di Kabupaten Jayawijaya. Namun kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung pada kinerja guru

Secara lengkap penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini disajikan pada Tabel 5 .

**Tabel 5**  
**Matrik Penelitian Terdahulu**

No.	Nama/Tahun	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil
1.	Ardiansyah (2016)	Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung).	Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja	SEM-PLS	Hasil komunikasi terhadap kepuasan kerja, komunikasi terhadap kinerja, kepuasan kerja terhadap kinerja, dan Peran mediasi kepuasan kerja terhadap komunikasi dan kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan.
2.	Sumantri (2011)	Pengaruh Kepemimpinan, Kecerdasan emosional dan Kompetensi terhadap Prestasi dan kepuasan kerja Karyawan Perbankan Syariah Jakarta	Kepemimpinan, Kecerdasan, emosional, Kompetensi, dan Kepuasan Kerja Karyawan.	SEM-Lisrel.	Menunjukkan secara langsung kepemimpinan, kecerdasan emosional dan kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Secara tidak langsung kepemimpinan, kecerdasan emosional dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perbankan Syariah di Jakarta melalui kepuasan kerja.
3.	FX Soewarto	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai Mediator (Studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jayapura)	kinerja dosen, gaya kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja, motivasi kerja	SEM-PLS	Hasil penelitian adalah (1) kontribusi terbesar pengaruh gaya kepemimpinan a) motivasi kerja sebagai mediator, b) kepuasan kerja sebagai mediator, c) kombinasi dari kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai variable mediator. (2) untuk menciptakan kinerja dosen yang lebih baik, pimpinan hendaknya: a) lebih kreatif dan inisiatif membantu pemecahan masalah, mengatasi masalah dosen dan memperhatikan perubahan-perubahan lingkungan, b) menciptakan suasana nyaman sehingga dosen lebih mencintai pada pekerjaan, membangun lingkungan yang kondusif, dan c) mampu meningkatkan motivasi dosen melalui kebersamaan kerja, memperhatikan promosi karir, dan memberikan penghargaan terhadap dosen yang memiliki kinerja baik.

4	Juwita, (2012). Universitas Brawijaya	Analisis Rotasi Pekerjaan Komunikasi Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan	<i>Job rotation, organization communication, job satisfaction and employees performance</i>	<b>Analisis Jalur</b>	Rotasi pekerjaan dan komunikasi organisasi berkontribusi langsung terhadap kepuasan kerja
5	Wirda, et al (2012) Politeknik Negeri Padang	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Politeknik Negeri Padang	Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Analisis Jalur	Pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Politeknik Negeri Padang.
6	Solomon (2011)	<i>The Competence, Leadership, Organization Culture and Satisfaction which affect of Performance in Increasing the Prestation by Staff of Commercial Banking at Perth Australia.</i>	Kompetensi kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja.	<i>SEMLi srel.</i>	Menunjukkan secara langsung kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan berpengaruh terhadap kinerja. Secara tidak langsung komitmen, kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.
7.	Iqbal, 2012,	Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT.Bank Sulselbar	gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan	<i>SEM-AmoS 18.</i>	(1).gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja,(2).komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja,(3) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, (4).Kepemimpinanberpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja(komitmen organisasi.. berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja(6).motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja(7).kepuasan kerja.. berpengaruh o,positif dan signifikan terhadap kinerja.

8.	Rajhans, dkk (2016),	<i>The Impact of Organisational Communication Satisfaction on Employee Productivity In India.</i>	Dampak Organisasi Kepuasan Komunikasi Produktivitas Karyawan	<i>korelasi Pearson dan regresi.</i>	Hasil menunjukkan bahwa kepuasan komunikasi organisasi memiliki korelasi positif dengan produktivitas karyawan. Jika karyawan merasa bahwa komunikasi organisasi adalah efektif, itu mengarah ke peningkatan produktivitas. Hal ini juga terlihat bahwa ketika kepuasan komunikasi rendah, evaluasi manajerial produktivitas dari segi kualitas, efisiensi, ketepatan waktu, dan perencanaan rendah. Hasil penelitian melalui uji independen mendukung fakta bahwa kepuasan komunikasi <b>merupakan faktor yang</b> sangat penting dalam pengaturan organisasi dan memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di semua jenis organisasi.
9	Moghim, et al (2013)	<i>The Relationship between Communication Skills and Job Performance of the Employees, Fire Managers of Rasht City.</i>	Komunikasi dan Kinerja Karyawan.	Analisis regresi dan korelasi	Hasil penelitian membuktikan variabel keterampilan komunikasi mempengaruhi kinerja kerja karyawan Pemadam Kebakaran di Rasht City.
10	Styaningdyah, et al (2013)	<i>The Effects of Human Resource Competence, Organisational Commitment and Transactional Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction and Employee's Performance.</i>	Kompetensi, Komitmen organisasi, dan Kepemimpinan Transformatif, Kinerja pegawai, kepuasan dan kedisiplinan	Analisis Jalur.	Mereka telah menemukan bahwa Kompetensi Pegawai, Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan Transformatif berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dan juga terhadap Kepuasan Kerja dan Kedisiplinan. Selanjutnya, Kepuasan Kerja dan Kedisiplinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
11	Wetipo, et al (2015)	<i>The Mediating Effect of Job Satisfaction and Job motivation to Influence School Leadership, Teacher Competence and Experience of Teachers on Performance of Teachers in SMA/SMK in Jayawijaya, Indonesia.</i>	Kepemimpinan, Pengalaman, kinerja dan Kepuasan Kerja.	SEM-PLS	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah dan pengalaman guru memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru di SMA dan SMK kepuasan kerja guru di Kabupaten Jayawijaya. Namun kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung pada kinerja guru.

### **BAB III**

#### **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

Pada Bab ini dikemukakan kerangka konseptual yang meliputi kerangka konsep dan landasan pemikiran yang mendasari hubungan kausal yang dibangun dalam penelitian ini, selanjutnya pada bab ini juga dikemukakan hipotesis penelitian.

Dalam penelitian ini teori umum (*grand theory*) yang menjadi sumber dari pendukung utama adalah teori dari Robbins (2015:46) tentang perilaku organisasi.,menunjukkan bahwa perilaku organisasi berfokus sejumlah sikap yang terkait dengan pekerjaan yang menimbulkan evaluasi positif atau negatif, mengenai lingkungan kerjanya. Apa yang terjadi bila jika memiliki perasaan positif (kepuasan). pekerja melakukan keterlibatan kerja yang tinggi dan, maka akan peduli pekerjaan yang dilakukan.

Tinjauan komprehensif terhadap penilaian membuktikan bahwa pentingnya penghargaan berkenaan dengan kepuasan. Bila disimpulkan bahwa hubungan antara kepuasan dan kinerja akan lebih erat saat penghargaan dimediasi kepuasan. Sumber lainnya dalam penelitian empiris yang berbentuk jurnal terutama yang berkaitan dengan komunikasi organisasi, efektivitas kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja dosen. Variabel-variabel yang diturunkan dari para ahli sebagai pijakan membuat

dimensi maupun indikator dalam penelitian ini yaitu :1). Variabel komunikasi organisasi dikembangkan oleh Liliweri (2014), Griffittin (1987), Goldhaber (1986) dan Face Don Paules (2014:948). 2).Variabel efektivitas kepemimpinan yang dikembangkan oleh Moeheriono (2014) Fattah (2013, Peter Ducker (1979), Dubrin (1981), Rivai (2012) dan Fiedler Clemer dalam Robbins (2015). 3). Variabel kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Robbins (2009), Luthan (2002), Wirawan (2014), As.ad (2004) Yulk (1977) dan Hersey (2007).dan 4.Variabel kinerja dosen dikembangkan oleh Moeheriono (2014),Luthans (2006), Jackson dan Mathis (2009) dan Undang-undang No Tahun 2005, yang dijadikan acuan indikator.

#### **A. Kerangka Konseptual**

Secara teoritis kinerja dipengaruhi oleh berbagai fungsi perusahaan; aspek pemasaran, aspek keuangan, aspek operasional dan aspek sumberdaya manusia, dari aspek sumberdaya manusia, kinerja adalah faktor sentral dalam suatu organisasi, apapun bentuk dan tujuannya dibuat berdasarkan kepentingan manusia, dikelola dan diatur mencapai tujuan secara maksimum, Yuniarsih (2008).

Hubungan kausal yang dibangun dalam penelitian ini terdiri dari pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dosen, efektivitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dosen, komunikasi organisasi terhadap kinerja dan efektivitas kepemimpinan terhadap kinerja

dosen. Kerangka hubungan kausal tersebut dibangun di atas landasan pemikiran paradigma sikap, persepsi dan perilaku.

Penyusunan kerangka konseptual ini mengacu pada telaah teori dan penelitian terdahulu. Kinerja dosen sebagai variabel tujuan (*ending variable*) mengacu pada Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen bahwa tugas utama dosen adalah melaksanakan tridharma perguruan tinggi, yang meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Sedangkan variabel kepuasan kerja adalah variabel antara (*intervening variabel*) mengacu pada teori Herzberg (2007). mengembangkan *Theory of satisfied* dengan membuat indikator kepuasan kerja, yaitu: a). Kekuatan kepuasan kerja terletak pada wujud pekerjaan yang menarik. b). Kepuasan yang mendasar terletak pada tantangan pekerjaan. c). Merasa puas atas hasil karya yang diakui. d). Puas dengan insentif yang diberikan. Herzberg dalam Kaban (2007) mempresentasikan lima indikator kepuasan kerja dan seseorang akan puas apabila terpenuhi, yaitu: (a) mampu menghasilkan pekerjaan yang menarik, (b) puas atas tantangan kerja yang dihadapi, (c) memberikan apresiasi atas penghargaan, (c) hasil kerjanya diakui, dan (e) insentif kerja memuaskan, bahwa kepuasan kerja hanya terwujud jika seseorang menjalankan aktivitas organisasi sesuai dinamika kerja yang terjadi untuk menghasilkan pengungkapan perasaan berdasarkan tingkat

penilaian mengenai pekerjaan yang menarik, tantangan yang dihadapi, penghargaan yang diperoleh dan insentif yang diberikan untuk mengatakan puas bekerja

Variabel eksogen (*exogeneuos variables*) dalam penelitian ini meliputi komunikasi organisasi dan efektivitas kepemimpinan. Variabel komunikasi organisasi mengacu pada teori komunikasi, dalam konteks komunikasi organisasi mengolah dan memproses informasi tersebut menurut Pace Don Faules (2014:948) ada lima faktor penting yang harus diperhatikan agar organisasi berjalan efektif. Ke lima faktor tersebut, yaitu (1) kualitas media informasi, (2) aksesibilitas informasi, (3) penyebaran informasi, (4) beban informasi, dan (5) ketepatan informasi.

Variabel bebas efektivitas kepemimpinan mengacu pada teori situasional dan model kontingensi yang dikemukakan Teori kepemimpinan situasional Fiedler dan Chemer, dalam Robbins 2015:249) mengidentifikasi tiga dimensi kemungkinan yang dapat mendefinisikan faktor situasional utama (kunci) yang menentukan keefektifan kepemimpinan. Ketiga dimensi tersebut adalah: 1). *Hubungan pemimpin-bawahan*; menunjukkan sejauhmana seorang pemimpin mendapatkan dukungan dan loyalitas daripada bawahan dan hubungan dengan para bawahan itu bersahabat dan saling membantu .2). *Struktur tugas*; terdapat prosedur pengoperasian yang standar untuk menyelesaikan tugas dan

indikator obyektif tentang seberapa baik tugas itu dikerjakan. 3). *Kekuatan posisi pemimpin*; terdapat tingkat wewenang pemimpin untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja bawahan, memberikan penghargaan, promosi, hukuman, dan demosi.

Memahami acuan teori dari masing-masing variabel yang diamati, ada beberapa penelitian terdahulu yang pernah meneliti hubungan dengan variabel tersebut. Beberapa penelitian terdahulu telah meneliti tentang pengaruh komunikasi organisasi, efektivitas kepemimpinan terhadap kepuasan dan kinerja, yang merupakan variabel-variabel serupa dalam penelitian ini.

- a. Hubungan komunikasi organisasi dan kepuasan kerja. ,diteliti, oleh Ardiansyah, (2016), menunjukkan bahwa komunikasi terhadap kepuasan kerja, komunikasi terhadap kinerja, kepuasan kerja terhadap kinerja dan mediasi kepuasan kerja terhadap komunikasi dan kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Dan Juwita, 2011, melakukan penelitian tentang Analisis Rotasi Pekerjaan Komunikasi Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan (studi pada Rumah Sakit Islam Malang). Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Rotasi pekerjaan dan komunikasi berkontribusi langsung terhadap kepuasan kerja, Rotasi pekerjaan dan komunikasi organisasi berkontribusi langsung terhadap

kinerja karyawan, Rotasi pekerjaan dan komunikasi organisasi berkontribusi langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

- b. Hubungan efektivitas kepemimpinan dan kepuasan kerja. diteliti oleh F.X. Soewarto, (2012). Temuan penelitian adalah (1) kontribusi terbesar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen adalah a) motivasi kerja sebagai mediator, b) kepuasan kerja sebagai mediator, c) kombinasi dari kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai variable mediator. (2) untuk menciptakan kinerja dosen yang lebih baik, pimpinan hendaknya: a) lebih kreatif dan inisiatif membantu pemecahan masalah, mengatasi masalah dosen dan memperhatikan perubahan-perubahan lingkungan, b) menciptakan suasana nyaman sehingga dosen lebih mencintai pada pekerjaan, membangun lingkungan yang kondusif, dan c) mampu meningkatkan motivasi dosen melalui kebersamaan kerja, memperhatikan promosi karir, dan memberikan penghargaan terhadap dosen yang memiliki kinerja baik, juga diteliti oleh *Wirda 2012* menunjukkan variabel gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja , ditemukan bahwa gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerjame miliki pengaruh yang kecil terhadap kepuasan kerja karyawan.Maka perlu adanya penelitian lebih lanjut untuk memverifikasi mengapa pengaruhnya pemimpin dan motivasi terhadap kepuasan kerja itu kecil,, Sumantri (2011). hasil penelitian menunjukkan secara langsung kepemimpinan, kecerdasan

emosional dan kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Secara tidak langsung kepemimpinan, kecerdasan emosional dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perbankan Syariah di Jakarta melalui kepuasan kerja. Dan Solomon (2011) Hasil penelitian menunjukkan secara langsung kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan berpengaruh terhadap kinerja. Secara tidak langsung komitmen, kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

- c. Hubungan komunikasi organisasi dan kinerja. Diteliti oleh Rajhans, *et al* (2016), Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan komunikasi organisasi memiliki korelasi positif dengan produktivitas karyawan. Jika karyawan merasa bahwa komunikasi organisasi adalah efektif, itu mengarah ke peningkatan produktivitas. Hal ini juga terlihat bahwa ketika kepuasan komunikasi rendah, evaluasi manajerial produktivitas dari segi kualitas, efisiensi, ketepatan waktu, dan perencanaan rendah. Hasil penelitian melalui uji independen mendukung fakta bahwa kepuasan komunikasi merupakan faktor yang sangat penting dalam pengaturan organisasi dan memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan disemua jenis organisasi. Moghimi, *at al* (2013), Hasil penelitian membuktikan variabel keterampilan komunikasi mempengaruhi kinerja kerja karyawan

- d. Hubungan efektivitas kepemimpinan dan kinerja. Diteliti oleh Sumantri (2011) hasil penelitian menunjukkan secara langsung kepemimpinan, kecerdasan emosional dan kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Secara tidak langsung kepemimpinan, kecerdasan emosional dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perbankan Syariah di Jakarta melalui kepuasan kerja. Dan Solomon (2011) Hasil penelitian menunjukkan secara langsung kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan berpengaruh terhadap kinerja. Secara tidak langsung komitmen, kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.
- e. Hubungan komunikasi organisasi dan kepuasan kerja melalui kinerja diteliti oleh Ardiansyah, (2016), menunjukkan bahwa komunikasi terhadap kepuasan kerja, komunikasi terhadap kinerja, kepuasan kerja terhadap kinerja, dan mediasi kepuasan kerja terhadap komunikasi dan kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan
- f. Hubungan efektivitas kepemimpinan dan kepuasan kerja melalui kinerja Diteliti oleh Wetipo at al (2015), Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah dan pengalaman guru memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru di SMA dan SMK kepuasan kerja guru di Kabupaten Jayawijaya. Namun kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung pada kinerja guru, dan Iqbal, 2012, meneliti Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kepuasan

kerja dan kinerja karyawan pada PT.Bank Sulselbar. Metode analisis menggunakan analisis *SEM-Amos*. Hasil penelitian yaitu (1).gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja,(2).komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja,(3) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, (4).Kepemimpinan... berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (komitmen organisasi.. berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja(6).motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja.(7).kepuasan kerja.. berpengaruh o,positif dan signifikan terhadap kinerja.

- g. Hubungan kepuasan kerja dan kinerja. Diteliti oleh F.X. Soewarto, 2012). Temuan penelitian adalah (1) kontribusi terbesar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dosen adalah a) motivasi kerja sebagai mediator, b) kepuasan kerja sebagai mediator, c) kombinasi dari kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai variable mediator. (2) untuk menciptakan kinerja dosen yang lebih baik, pimpinan hendaknya: a) lebih kreatif dan inisiatif membantu pemecahan masalah, mengatasi masalah dosen dan memperhatikan perubahan-perubahan lingkungan, b) menciptakan suasana nyaman sehingga dosen lebih mencintai pada pekerjaan, membangun lingkungan yang kondusif, dan c) mampu meningkatkan motivasi dosen melalui kebersamaan kerja, memperhatikan

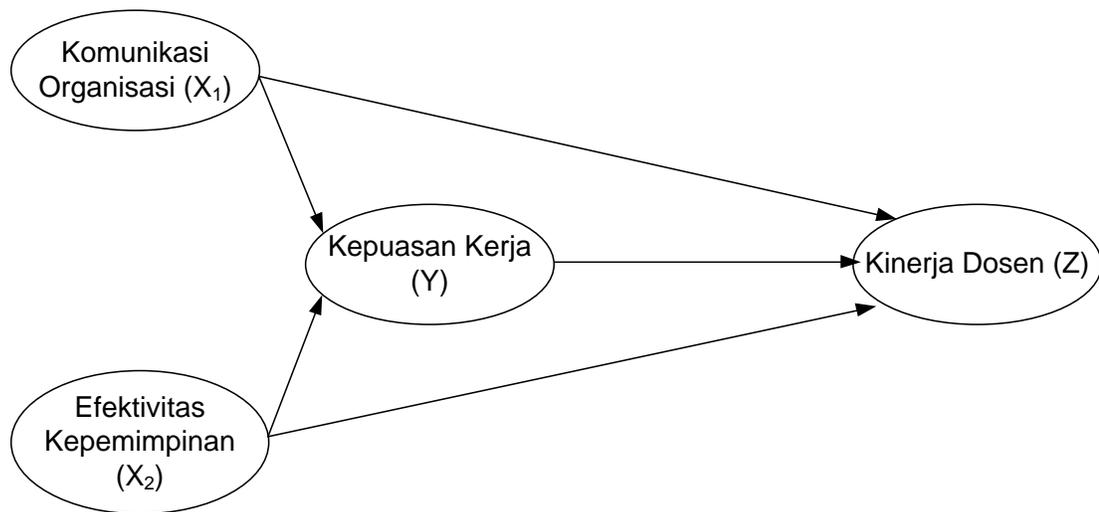
promosi karir, dan memberikan penghargaan terhadap dosen yang memiliki kinerja baik, juga diteliti Solomon (2011) Hasil penelitian menunjukkan secara langsung kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan berpengaruh terhadap kinerja. Secara tidak langsung komitmen, kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. .Styaningdiyah, *et al* (2013), hasil penelitian menemukan Kepuasan Kerja dan Kedisiplinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Gaya kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan terhadap sikap bawahan, perilaku dan kinerja bawahan. Efektivitas seorang pimpinan akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya. Sedangkan kepuasan kerja dengan kinerja bawahan menunjukkan adanya hubungan yang rendah antara kepuasan kerja dengan kinerja, menunjukkan bahwa pada level organisasi, kepuasan kerja mempengaruhi produktivitas dan profitabilitas dibandingkan dengan bawahan yang kepuasannya kecil. Dengan mengacu pada telaah teori dan penelitian terdahulu tentang hubungan antar variabel yang telah didekripsikan,

Berdasarkan beberapa konsep dan teori serta penelitian empiris yang telah dikemukakan, maka dapat disusun kerangka konseptual yang bertujuan untuk menjelaskan variabel-variabel yang berkedudukan

sebagai variabel *eksogen*, variabel *intervening* dan variabel *endogen* terikat dengan preposisi yang didasarkan pada studi teoritik dan studi empirik yang menunjukkan secara jelas berupa hipotesis dan disusun variabel-variabel yang terkandung dalam setiap hipotesis dan bagaimana hubungan pengaruh antar variabelnya. Kerangka konseptual ini mengisi celah riset dengan menguji hubungan variabel komunikasi organisasi (X1), efektivitas kepemimpinan (X2) terhadap kepuasan kerja (Y1) dan kinerja dosen (Y2) pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan.

Variabel-variabel tersebut merupakan variabel laten yang merupakan variabel tidak terukur, sehingga perlu menggunakan indikator yang dapat digambarkan dalam kerangka konseptual sebagai berikut.



Gambar: 1. Kerangka Konseptual Penelitian.

Keterangan :

- a. X<sub>1</sub> terhadap Y, Ardiansyah, (2016), Juwita (2011).
- b. X<sub>2</sub> terhadap Y; (F.X. Soewarto, 2012, Wirda 2012, Sumantri (2011), Adams (2011)
- c. X<sub>1</sub> terhadap Z, Rajhans, dkk (2016), Moghimi, *et.al*(2013),
- d. X<sub>2</sub> terhadap Z, Sumantri (2011), Solomon (2011)
- e. X<sub>1</sub> melalui Y terhadap Z; Ardiansyah, (2016), Juwita (2011).
- f. X<sub>2</sub> melalui Y terhadap Z, Wetipo, *et.al* (2015), Iqbal (2012).
- g. Y terhadap Z; (F.X. Soewarto, 2012), Solomon (2011), Styanindiyah (2013)

## B. Hipotesis

Berdasarkan uraian pada tinjauan teori dan tinjauan empiris dan kerangka konseptual penelitian ini, maka dirumuskan hipotesis yang diuji dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan.
2. Efektivitas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan.
3. Komunikasi organisasi positif dan signifikan terhadap kinerja dosen tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan.
4. Efektivitas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan.
5. Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja dosen tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan.
6. Efektivitas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja dosen tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan.
7. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan.

## **BAB IV.**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini dirancang untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan dan tujuan yang hendak dicapai serta menguji hipotesis. Rancangan penelitian, menurut Kerlinger (2000) merupakan suatu struktur penyelidikan yang disusun sedemikian rupa, sehingga peneliti memperoleh jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan penelitian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif (*positivism/mainstream*) yang bekerja dengan angka, datanya berwujud bilangan, dianalisis menggunakan statistik, untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat spesifik dan untuk melakukan prediksi bahwa suatu variabel tertentu mempengaruhi variabel lainnya (Creswell, 2003). Hal tersebut diakibatkan karena variabel yang diteliti bersifat kualitatif, maka dalam pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan persepsional. Informasi yang ingin diperoleh adalah mengenai penjelasan terjadinya hubungan antar variabel tersebut, sehingga penelitian ini termasuk dalam penelitian penjelasan (*explanatory*) dan berdasarkan analisis data yang digunakan maka penelitian ini merupakan penelitian analitis, karena menganalisis data dari sampel yang menggunakan statistik *inferensial*.

## **B. Lokasi dan Waktu Penelitian.**

Lokasi penelitian ini dilakukan pada beberapa perguruan tinggi lingkup Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan. Penelitian ini dilaksanakan pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang telah disurvei sebelumnya dengan pertimbangan daerah penelitian mudah mengakses informasi.

Waktu penelitian dilaksanakan 3 (tiga) bulan mulai Juli 2017 sampai September 2017, pertimbangan *pertama*, karena PTM tersebar di wilayah Sulawesi Selatan, *kedua* menggunakan transportasi darat, menjangkau lokasi daerah penelitian berjauhan dan memerlukan waktu cukup lama mengakses data primer maupun data sekunder di wilayah domisili Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

## **C. Jenis dan Sumber Data.**

### **1. Jenis Data**

Jenis data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil observasi dan penyebaran kuesioner. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari dokumen PTM, Majelis DIKTI PP Muhammadiyah dan di Kopertis Wilayah IX Sulawesi di Sulawesi Selatan.

### **2. Sumber Data**

Adapun sumber data diperoleh dari pihak-pihak yang terkait dalam penelitian ini. Pihak yang dimaksud adalah dari PTM, Majelis

DIKTI PP Muhammadiyah, KOPERTIS Wilayah IX Sulawesi dan dari dosen dalam memperoleh informasi atau jawaban dalam melengkapi data.

#### **D.. Teknik Pengumpulan Data**

1. Pengamatan (*Observasi*), adalah kegiatan penelitian dengan terjun langsung melakukan pengamatan dilapangan sesuai dengan obyek yang diteliti.
2. Dokumentasi adalah data sekunder yang telah diolah dan dijadikan arsip untuk memperkuat hasil pengamatan.
3. Wawancara adalah dialog langsung dengan responden dimana mereka melakukan aktivitasnya. Teknik ini digunakan untuk memperoleh informasi yang bersifat teknis dan pribadi yang mendukung data yang belum terangkum dalam dalam kuesioner.
4. Angket (*Kuesioner*) adalah daftar pertanyaan yang disebar dan diberikan kepada responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dengan memberi tanda X bobot sesuai asumsi kategori.

Butir-butir pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner berdasarkan teori yang menjadi acuan dan dari temuan-temuan hasil penelitian terdahulu. Pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner diukur dengan menggunakan skala likert sebagai berikut : sangat bagus

(bobot 5), bagus (bobot 4), cukup (bobot 3), kurang (bobot 2), jelek/tidak penting (bobot 1).

## **E. Populasi dan Sampel Penelitian.**

### **1. Populasi**

Populasi penelitian merupakan sekumpulan objek yang ditentukan melalui kriteria tertentu yang akan dikategorikan kedalam objek tersebut. Menurut Sugiyono (2014 : 80), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah dosen yayasan dan dosen dipekerjakan (DPK) pada PTM di Sulawesi Selatan berjumlah 1260 orang pada tahun 2017 yang tersebar pada 19 buah PTM, mengingat banyaknya jumlah tersebut, maka dilakukan pengambilan sampel bertahap dengan kriteria yaitu Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang memiliki tetap (yayasan dan DPK) terbanyak ranking 1 – 5 PTM di Sulawesi Selatan. Adapun Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) yang memenuhi kriteria tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 6**  
**Populasi Penelitian**

No	Nama Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) di Sulawesi Selatan	Dosen Yayasan	DPK	Jumlah Terbanyak dosen tetap (Rangking)
1.	Universitas Muhammadiyah Makassar	415	73	488
2.	Universitas Muhammadiyah Pare-Pare	122	26	148
4.	STIKES Muhammadiyah SIDRAP	66	10	76
3.	STIKIP Muhammadiyah Bulukumba.	59	9	68
5.	STIP Muhammadiyah Sinjai	54	7	61
	Jumlah	716	125	841

Sumber : *Kopertis Wilayah IX Sulawesi (2016)*.

Berdasarkan jumlah populasi pada tabel 6, maka dalam penelitian ini adalah dosen yayasan dan dosen dipekerjakan (DPK) pada PTM di Sulawesi Selatan ditentukan populasi target adalah dosen tetap (Yayasan-DPK) pada PTM di Sulawesi Selatan berjumlah 814 orang pada tahun 2017 yang tersebar pada 5 buah PTM.

## 2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiono; 2010:116). Pengukuran sampel merupakan langkah untuk menentukan besarnya sampel yang akan diambil dalam melaksanakan suatu penelitian terhadap suatu obyek.

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini, menurut Sugiono (2013) bahwa *proportionate stratified random sampling*, adalah metode pengambilan sampel yang dilakukan dengan bertahap, proses pengambilan sampel melalui proses pembagian

populasi kedalam strata dan menggabungkannya ke dalam sebuah sampel untuk menaksir parameternya dan populasi bersifat homogen.

Berdasarkan kriteria tersebut, maka ditetapkanlah PTM yaitu Universitas Muhammadiyah Makassar, Universitas Muhammadiyah Pare-Pare, Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Muhammadiyah Sidrap, Sekolah Tinggi Ilmu Keguruan dan Pendidikan Muhammadiyah Bulukumba, Sekolah Tinggi Ilmu Pertanian Muhammadiyah Sinjai.

Ukuran sampel ditentukan dengan memperhatikan keseimbangan atau proporsi masing unit, dengan ketelitian agar keterwakilan populasi dapat mencerminkan parameter sesungguhnya dari populasi yang diamati.

Berdasarkan asumsi bahwa populasi distribusi normal, maka penentuan sampel dengan rumus *Slovin* (1960), sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

- n = Jumlah Sampel
- N = Besar Populasi
- e = Tingkat Kepercayaan (5 % = 0.05)
- n =  $841/[1 + (841 \times 0.05)^2] = 841/3.1025 = 271.07$  dibulatkan **271**.

Berdasarkan kriteria tersebut di atas, maka ditetapkan dosen dengan Jumlah sampel dari populasi sebesar 841 orang dengan taraf kesalahan 5 % dengan tingkat presisi yaitu sebesar jumlah 271

responden yang dijadikan sampel pada masing-masing Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan. Untuk memudahkan peneliti dalam melakukan penyebaran kuesioner, maka dilakukan teknik penentuan sebaran distribusi sampel dari masing Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan.

Berdasarkan kriteria tersebut diatas, maka ditetapkan sebaran sampel dari populasi PTM tersebut dapat dilihat pada Tabel 7

Tabel 7  
Distribusi Sampel berdasarkan Jumlah Dosen Tetap PTM di Sulawesi Selatan

No	Nama Perguruan Tinggi Muhammadiyah	Populasi dan Perhitungan	Distribusi Sampel
1	Universitas Muhammadiyah Makassar	488/841X271	157
2	Universitas Muhammadiyah Pare-Pare	148/841X271	48
3	STIKES Muh. SIDRAP	76/841X271	24
4	STiKIP Muh. Bulukumba	68/841X271	22
5	STIP Muh. Sinjai	61/841X271	20
Total		841	271

Sumber: : Data Sekunder Kopertis Wil,IX Sulawesi. 2016.

## F. Metode Analisis Data.

Metode analisis data yang digunakan dalam menjelaskan yang diperoleh dari penelitian lapangan, berdasarkan hipotesis yang diajukan ada dua metode analisis yang akan digunakan yaitu metode analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial melalui penggunaan *Struktural Equation Modeling (SEM)*.

## 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan menganalisis data dengan cara mendeskripsikan data sampel diambil, yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku secara umum. (Sugiyono 2014).

Analisis statistik deskriptif ini untuk menjelaskan karakteristik responden, tanggapan responden terhadap variabel, perhitungan dalam analisis deskriptif dilakukan dengan bantuan aplikasi *SEM AMOS* dan *SPSS*.

## 2. Analisis SEM (*Structural Equation Modelling*)

Analisis inferensial yang digunakan untuk membuat kesimpulan dengan menganalisis data sampel dengan menggunakan aplikasi analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) menurut Juliansyah (2014:108) menjelaskan bahwa SEM adalah teknik statistik untuk menguji dan memperkirakan hubungan kausal dengan menggunakan kombinasi data statistik dan asumsi kausal kuantitatif, yang mengkombinasikan beberapa aspek yang terdapat pada analisis jalur dan analisis faktor konfirmatori, untuk mengestimasi beberapa persamaan secara simultan. Model persamaan struktural SEM (*Structural Equation Modelling*) merupakan generasi kedua teknik analisis *multivariate* yang memungkinkan penelitian untuk menguji

hubungan antara variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *non-recursive* untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model, (Ghazali, 2005). Bollen (dalam Ghazali, 2005) menyatakan bahwa SEM tidak seperti analisis *multivariate* biasa, hal ini dikarenakan SEM dapat menguji secara bersama-sama.

a. Model struktural (*structural model*); hubungan antara variabel laten (konstruk) *indefenden dan defenden*. Struktur model (*model structural*) adalah bagian dari SEM yang menggambarkan hubungan antar variabel laten. Variabel laten pada model struktural dibedakan menjadi dua macam yakni variabel *eksogen* dan variabel *endogen*. Variabel *eksogen* adalah variabel laten yang tidak dipengaruhi oleh variabel laten lainnya dalam model, sedangkan variabel *endogen* adalah variabel laten yang dipengaruhi oleh variabel laten lainnya dalam suatu model penelitian. Pola hubungan antar variabel laten dalam model struktural ini dianalisis dengan pendekatan *path analisis* yang identik dengan analisis regresi. Pada model struktural dapat diketahui besar pengaruh variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen* baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

b. Model pengukuran (*measurement model*); hubungan (nilai *loading*) antara variabel indikator (observasi) dengan variabel konstruk (variabel laten). *Measurement model* (model pengukuran) adalah bagian dari SEM yang menggambarkan hubungan variabel indikator

(observasi) dengan variabel latennya. Hubungan ini dinyatakan dengan faktor *loading* yang menunjukkan besar korelasi antara indikator dengan variabel laten yang dijelaskannya dalam melakukan analisis pada model pengukuran ini metode yang digunakan adalah *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*.

Tahap-tahap yang harus dilalui dalam membuat permodelan secara lengkap menurut Hair *et al* (2008) sebagai berikut, (1), Pengembangan model berdasar pada teori, (2) Pengembangan diagram jalur. (3) Mengubah diagram jalur kedalam persamaan (4) Memilih matriks input. (5) Memilih masalah identifikasi (6). Memilih *goodness of fit* (7). Interpretasi dan modifikasi model. Untuk membuat pemodelan yang lengkap perlu dilakukan langkah langkah berikut :

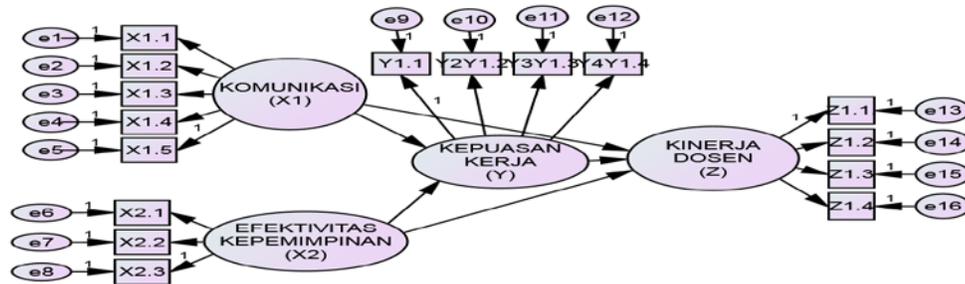
a). Pengembangan Model Teoritis

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian *eksplorasi* ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

b). Pengembangan *Path Diagram*

Dalam langkah kedua ini model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama digambarkan dalam sebuah path diagram, yang mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Pada path diagram, hubungan antar konstruk dinyatakan melalui anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk-konstruk yang dibangun dalam path diagram yang dapat dibedakan dalam dua kelompok sebagai berikut :(1) *Exogenous construct*, yang dikenal sebagai *sources variables* atau independen variabel yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah. Sedangkan (2) *Endogenous constructs*, yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen, Darwito (2008).

Model jalur hubungan antar variabel yang dianalisis dalam penelitian ini disajikan dalam gambar 2 diagram path:



Gambar: 2 Diagram Path variabel Bebas terhadap variabel

**Keterangan :**

(  $\xi$  ) = Konstruk Laten Eksogen

(  $\eta$  ) = Konstruk Laten Endogen

Konstruk Laten Eksogen Terdiri Dari :

(  $\xi_1$  ) = Komunikasi

(  $\xi_2$  ) = Efektivitas Kepemimpinan

Konstruk Laten Endogen Terdiri Dari :

(  $\eta_1$  ) = Kepuasan Kerja

(  $\eta_2$  ) = Kinerja Dosen

$\gamma$  = Hubungan langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen.

$\beta$  = Hubungan langsung variabel endogen (  $\eta_1$  ) dan endogen (  $\eta_2$  ).

$\delta$  = Hubungan langsung variabel ksogen atau endogen terhadap indikatornya.

$\delta$  = untuk mengukur pengukuran kesalahan dari indikator variabel eksogen.

$\epsilon$  = Mengukur kesalahan dari indikator variabel endogen.

c). Konversi Path Diagram ke dalam persamaan.

Persamaan yang diperoleh dari path diagram yang dikonversikan terdiri dari: *structure Equation* yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk.

V endogen = V eksogen + V endogen + error

Model persamaan :

$$X_1 = \delta_{1,0} + \delta_{1,1} X_{1,1} + \delta_{1,2} X_{1,2} + \delta_{1,3} X_{1,3} + \delta_{1,4} X_{1,4} + \delta_{1,5} X_{1,5}$$

$$X_2 = \delta_{2,0} + \delta_{2,1} X_{2,1} + \delta_{2,2} X_{2,2} + \delta_{2,3} X_{2,3}$$

$$Y = \lambda_{,0} + \lambda_{,1,1} Y_{1,1} + \lambda_{,1,2} Y_{1,2} + \lambda_{,1,3} Y_{1,3} + \lambda_{,1,4} Y_{1,4}$$

$$Z = \delta_{,0} + \lambda_{,2,1} Z_{2,1} + \lambda_{,2,2} Z_{2,2} + \lambda_{,2,3} Z_{2,3} + \lambda_{,2,4} Z_{2,4}$$

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2$$

$$Z = c_0 + c_1 Y$$

$$Z = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e_1$$

Untuk mengetahui kesesuaian model pengukuran yang terbentuk, maka diperlukan uji kesesuaian model. Terdapat beberapa indeks kesesuaian model yang bisa digunakan untuk mengukur fit tidaknya suatu model yaitu :

a. *Chi-Square statistic* (CSS)

Nilai *Chi-Square* menunjukkan adanya penyimpangan antara sampel *covariance matrix* dan model (*fitted*) *covariance matrix*. Nilai *Chi-square* hanya akan valid apabila asumsi normalitas data terpenuhi dan ukuran sampel besar (Ghozali, 2005). Nilai *Chi-Square* sebesar nol menunjukkan bahwa model memiliki fit yang sempurna

(*perfect fit*). Model yang diuji akan dipandang baik jika nilai *Chi-square*-nya rendah atau nilai *v*-value-nya  $> 0,05$ .

b. *The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*

*RMSEA* merupakan indikator yang paling informatif (Ghozali 2005). *RMSEA* mengukur penyimpangan nilai parameter pada suatu model dengan matriks kovarians populasinya, Ghozali (2005). Nilai *RMSEA* yang  $< 0,05$  mengidentifikasi adanya model fit. Nilai yang berkisar antara  $0,05 - 0,08$  menyatakan bahwa model memiliki perkiraan kesalahan yang *reasonable*, sedangkan *RMSEA* yang berkisar antara  $0,08 - 0,10$  menyatakan bahwa model memiliki fit yang cukup (*mediocre*) Ghozali (2005).

c. *Goodness of Fit Indices (GFI)*

GFI merupakan suatu ukuran mengenai ketetapan model dalam menganalisa *observed matrix covariance*. Nilai GFI ini harus berkisar antara 0 dan 1, GFI yang lebih besar dari 0,9 menunjukkan vit suatu model yang baik, Ghozali (2005).

d. *Adjusted Goodness of Fit Indices (AGFI)*

AGFI seperti GFI, tetapi telah menyesuaikan pengaruh *degrees of freedom* pada suatu model. Sama seperti GFI, nilai AGFI sebesar satu berarti memiliki *perfect fit*. Sedangkan model yang fit adalah yang memiliki nilai AGFI lebih besar dari 0,90, Ghozali (2005).

e. *Tucker Lewis Index (TLI)*

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan model adalah penerimaan  $\geq 0,95$  dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *good fit*.

f. *Comperative Fit Indices (CFI)*.

*CFI* adalah indeks yang besarnya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model. Indeks ini berada dalam rentang 1 dan diturunkan dari perbandingan antara model yang dihipotesiskan dan *independence model*. Menurut Bentler dalam Ghozali (2005) dinyatakan bahwa suatu model dinyatakan fit apabila memiliki nilai *CFI* lebih besar dari 0,90.

Tabel 8.  
**Goodness of Fit Index**

<i>Goodness of Fit index</i>	Keterangan	<i>Cut-Off Value</i>
<i>Chi-square</i>	Menguji apakah <i>covariance</i> populasi yang diestimasi sama dengan <i>covariance</i> sampel (apakah model sesuai dengan data)	Diharapkan kecil
<i>Significant probability</i>	Uji signifikan terhadap perbedaan matriks <i>covariance</i> data dan matriks <i>covariance</i> yang diestimasi	$\geq 0,05$
<i>RMSEA</i>	Mengukur penyimpangan nilai parameter suatu model dengan matriks <i>covariance</i> populasinya	$\leq 0,08$
<i>GFI</i>	Mengukur tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat model yang diestimasi dibandingkan dengan data observasi yang sebenarnya	$\geq 0,90$
<i>AGFI</i>	GFI yang disesuaikan dengan <i>ratio degree of freedom (DF)</i>	$\geq 0,90$
<i>CMIN/DF</i>	Kesesuaian antara data dan model	$\leq 2,0$
<i>TLI</i>	Perbandingan antara model yang diuji terhadap <i>baseline model</i>	$\geq 0,95$
<i>CFI</i>	Ukuran perbandingan antara model yang dihipotesiskan dengan null model sekaligus sebagai ukuran fit kesesuaian model	$\geq 0,95$

Sumber: Ferdinand A. (2011).

### G. Definisi Operasional dan pengukurannya.

Berdasarkan kerangka konseptual dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi tiga kelompok variabel, *pertama* komunikasi organisasi dan efektivitas kepemimpinan variabel bebas (*independent variable*), kelompok *kedua*, kepuasan kerja sebagai variabel antara (*intervening variable*) dan kelompok *ketiga* kinerja sebagai variabel terikat (*dependent variable*).

Guna membatasi permasalahan dalam penelitian ini perlu diberikan rumusan definisi operasional untuk masing-masing variabel, bagaimana menemukan dan mengukur variabel-variabel tersebut dilapangan dengan merumuskan jelas. Untuk memudahkan pemahaman dan pengukuran setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka definisi operasional dan masing-masing variabel dalam penelitian ini sebagai berikut :

#### 1. Komunikasi Organisasi.

Komunikasi organisasi adalah penafsiran pesan atau informasi dalam organisasi dalam satu hubungan aliran informasi yang saling tergantung untuk mengatasi lingkungan yang senantiasa berubah.

Indikator komunikasi organisasi mengacu pada teori komunikasi, dalam konteks komunikasi organisasi mengolah dan memproses informasi tersebut. Menurut Pace Don Faules (2014:489) ada lima faktor penting yang harus diperhatikan agar komunikasi organisasi berjalan baik. yaitu (1) kualitas media informasi, (2) aksesibilitas informasi, (3) penyebaran informasi, (4) beban informasi, dan (5) ketepatan informasi.

Pengukuran indikator variabelnya yaitu : menggunakan skala Likert dengan asumsi sebagai berikut : sangat bagus (bobot 5), bagus (bobot 4), cukup (bobot 3), kurang (bobot 2), jelek/tidak penting (bobot 1).

## 2. Efektivitas Kepemimpinan

Efektivitas kepemimpinan adalah ketepatan situasi hubungan bawahan dengan perilaku pemimpin mencapai tujuan organisasi dengan tepat waktu.

Indikator efektivitas kepemimpinan mengacu pada teori situasional dan model kontingensi yang dikemukakan Teori kepemimpinan situasional Fiedler dan Chemer, dalam Robbins (2015:249) menjelaskan Ketiga dimensi tersebut adalah 1). *Hubungan pemimpin-bawahan*, hubungan pemimpin bawahan menunjukkan sejauh mana seorang pemimpin mendapatkan dukungan dan loyalitas daripada bawahan dan hubungan dengan para bawahan itu bersahabat dan saling membantu. 2). *Struktur tugas*. Pada struktur tugas terdapat prosedur pengoperasian yang standar untuk menyelesaikan tugas dan indikator obyektif tentang seberapa baik tugas itu dikerjakan. Struktur tugas yang tinggi akan memberikan kontribusi pada situasi yang menguntungkan pemimpin karena pemimpin akan lebih mudah memonitor dan mempengaruhi perilaku bawahannya pada tugas yang terstruktur tinggi.

Pengukuran indikator variabelnya yaitu : menggunakan skala Likert dengan asumsi sebagai berikut : sangat bagus (bobot 5), bagus (bobot 4), cukup (bobot 3), kurang (bobot 2), jelek/tidak penting (bobot 1).

### 3. Kepuasan kerja,

Kepuasan kerja adalah pengungkapan perasaan kesenangan atau kekecewaan dari usaha yang telah dilakukan terhadap pekerjaannya.

Indikator-indikator kepuasan kerja mengacu pada teori Hesley (2007) yaitu (1).Pekerjaan yang menarik adalah perasaan senang melaksanakan tugas dan ditekuni. (2).Tantangan pekerjaan, adalah kesiapan menghadapi dan mengatasi resiko kerja. (3).Penghargaan adalah pengakuan atas keberhasilan yang dicapai.(4). Insentif adalah balas jasa atas hasil pekerjaan.

Pengukuran indikator variabelnya yaitu : menggunakan skala Likert dengan asumsi sebagai berikut : sangat bagus (bobot 5), bagus (bobot 4), cukup (bobot 3), kurang (bobot 2), jelek/tidak penting (bobot 1).

### 4. Kinerja dosen

Kinerja dosen adalah gambaran tingkat pencapain pelaksanaan tugas yang ditampilkan melalui kuantitas dan kualitas hasil kerja.

Indikator Kinerja dosen mengacu pada Undang-Undang Republik Indonesia No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Kinerja diukur dari pelaksanaan tridharma perguruan tinggi yang meliputi, pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat.

Pengukuran variabelnya yaitu : menggunakan skala Likert dengan asumsi sebagai berikut : sangat bagus (bobot 5), bagus (bobot 4), cukup (bobot 3), kurang (bobot 2), jelek/tidak penting (bobot 1).

Tabel 9  
Definisi Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Konsep	Indikator	Pengukuran
1.	Komunikasi Organisasi	Penafsiran pesan atau informasi dalam organisasi dalam satu hubungan aliran informasi yang saling tergantung untuk mengatasi lingkungan yang senantiasa berubah.	1. Kualitas media informasi, 2. Aksesibilitas informasi, 3. Penyebaran informasi, 4. Beban informasi, 5. Ketepatan informasi	Skala likert 5,4,3,2,1
2.	Efektivitas Kepemimpinan	Pendekatan hubungan yang tepat dalam organisasi kepada bawahan mencapai hasil kerja yang memuaskan.	1. Hubungan pemimpin-bawahan, 2. Struktur tugas 3. Kekuatan posisi pemimpin	Skala likert 5,4,3,2,1
3.	Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja adalah pengungkapan perasaan kesenangan atau kekecewaan dari usaha yang telah dilakukan terhadap pekerjaan.	1..Pekerjaan yang menarik 2. Tantangan pekerjaan. 3 Penghargaan 4. Insentif	Skala likert 5,4,3,2,1
	Kinerja Dosen.	Kinerja dosen respon yang memberi hasil dari suatu tugas yang mereka telah dikerjakan sesuai Tridana Perguruan Tinggi.	1. Pendidikan dan Pengajaran. 2. Penelitian. 3. Pengabdian Masyarakat.	Skala likert 5,4,3,2,1

Sumber : *Telaah Pustaka dan Jurnal (2017)*

## **BAB V**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan hasil penelitian analisis hasil pengukuran penelitian. Penjelasan yang dilakukan meliputi gambaran umum objek penelitian, penjelasan terhadap karakteristik responden, selanjutnya dilakukan analisis *konfirmatori* untuk masing-masing variabel, analisis struktural yang telah dimodelkan dan pengujian terhadap hipotesis.

#### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Muhammadiyah yang didirikan oleh K.H.Ahmad Dahlan pada tahun 1922, di Yogyakarta dikenal sebagai *gerakan Islam*, yang bergerak dibidang pendidikan, pelayanan sosial, kesehatan, ekonomi, penanggulangan bencana. Muhammadiyah melalui amal usahanya di bidang pendidikan membantu meringankan tanggung jawab negara Indonesia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Pada pendidikan tinggi melalui Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) mendidik dan mencerdaskan anak bangsa untuk mempersiapkan masa depan yang lebih baik. Membekali mereka bukan hanya dengan pengetahuan, keterampilan dan keahlian, tapi juga nilai-nilai keislaman dan kemuhammadiyahannya yang berkemajuan sesuai semangat zaman.

Perguruan Tinggi Muhammadiyah merupakan lembaga pendidikan yang turut mengambil peran dan berkomitmen dalam peningkatan kualitas

pendidikan di Indonesia. Peluang dan tantangan dalam pengembangan PTM kedepan menjadi salah satu dasar dalam melakukan penguatan kelembagaan Perguruan Tinggi Muhammadiyah tersebar berbagai pelosok daerah.

Menurut *Data Muhammadiyah.or.id*, (2017), Perguruan Tinggi Muhammadiyah mempunyai berbagai macam bentuk institusi mulai dari Universitas, Institut, Sekolah Tinggi, Akademi, dan Politeknik. Mereka tersebar di seluruh wilayah Indonesia, dari propinsi ujung Timur (*Papua hingga Barat Nanggroe Aceh Darussalam*) dengan berbagai jenis institusi, fakultas, dan program studi yang ditawarkan. Jumlah PTM sampai tahun 2016 sebanyak 163 Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang terdiri dari 41 Universitas, 94 Sekolah Tinggi, 2 Institut, 22 Akademi, 4 Politeknik), ditambah dengan 11 Perguruan Tinggi Aisyiyah (PTA).

Majelis Pendidikan Tinggi dan Litbang (DIKTILITBANG) Pimpinan Pusat Muhammadiyah merupakan institusi yang membantu dalam mengkoordinasikan dan meningkatkan kualitas pengelolaan PTM. Melalui majelis inilah perkembangan dan segala macam problematika PTM diseluruh Indonesia dipantau dan dipecahkan dan juga bekerja untuk memfasilitasi pengembangan kapasitas *good university governance* PTM seluruh Indonesia. Tugas dan tanggung jawab Pimpinan PTM yang menjadi ujung tombak. Mereka yang setiap hari memimpin, menggerakkan dan mengembangkan PTM. Kepemimpinan yang visioner, kreatif, inovatif, berani

membuat terobosan dalam mengembangkan PTM sangat dibutuhkan di lingkungan PTM.

PTM terus berupaya meningkatkan kualitas baik secara kelembagaan maupun sumberdaya manusianya. Sebagai institusi pendidikan tinggi, PTM harus melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi, yaitu pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat. Ketiga aspek ini terus ditingkatkan, khususnya di aspek penelitian dan penerbitan/publikasi. PTM mengisi kekurangan ini dengan meningkatkan secara optimal fungsi pengkajian, penelitian, dan penerbitan. Ilmu pengetahuan dapat berkembang, disebarakan dan bermanfaat luas.

Pembiayaan PTM sebagian besar berasal dari dana mahasiswa, bantuan hibah pemerintah, dan amal usaha lainnya. Beberapa PTM, seperti Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) dan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) telah membangun sayap bisnis dalam rangka membangun kemandirian untuk jangka panjang. UMM telah memiliki hotel, POM bensin, toko buku, wahana wisata Sengkaling. UMY memiliki BMT dan Perusahaan Travel. PTM membuat alternatif pendanaan di luar dana yang berasal dari Mahasiswa, diperlukan lini bisnis yang mampu menopang pengembangan kampus serta kesejahteraan dosen dan karyawannya. Minimal PTM yang belum maju bisa berjejaring yang sudah maju, mampu mereduplikasi, menyerap, dan mencontoh tata kelola yang baik, budaya akademik yang unggul, serta semangat untuk terus bekerja secara kreatif, inovatif, dan

kompetitif. PTM dapat memberikan kontribusi yang besar bagi kemajuan ilmu pengetahuan teknologi dan ikut meningkatkan kesejahteraan bangsa Indonesia di masa depan.

Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) di Sulawesi Selatan merupakan salah satu amal usaha di bidang pendidikan tinggi. Menurut Pusat Data Majelis DIKTILITBANG Muhammadiyah (2016), di Provinsi Sulawesi Selatan telah memiliki 19 Perguruan Tinggi Muhammadiyah, yang berbentuk yaitu 2 Universitas, 11 Sekolah Tinggi dan 7 Akademi. Amal usaha Muhammadiyah dikelola berlandaskan nilai-nilai organisasi Muhammadiyah dan kebijakan pendidikan yang ditetapkan Pemerintah. Sumberdaya dosen tetap dari tetap yayasan dan perbantuan KOPERTIS (DPK) dengan melihat keterkaitan disiplin ilmu. Jumlah dosen tetap PTM di Sulawesi Selatan Tahun 2016, sebanyak 1260 dosen tetap dengan mengelola 92 program studi tersebar 9 Kota/Kabupaten di Sulawesi Selatan.

## B. Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan gambaran mengenai identitas yang dimiliki dosen tetap dalam menjalankan aktivitasnya. Karakteristik responden dapat diketahui dari hasil penelitian pada PTM di Sulawesi Selatan yang dilakukan terhadap dosen. sebanyak 271 kuesioner yang disampaikan kepada responden sebagai sampel, ternyata dalam pelaksanaannya tidak semua kuesioner dikembalikan dan diisi dengan baik.

Tingkat pengembalian yang diperoleh adalah 254 atau 93 %, dari 5 (lima) PTM menjadi sampel penelitian.

Selanjutnya karakteristik responden yang dimaksud merupakan identitas responden yang terdiri dari: 1). Jenis kelamin, 2) Usia, 3) Pendidikan formal, 4) Masa kerja, dan 5) Jabatan fungsional akademik.

Tabel 10  
Komposisi Responden Berdasarkan Jenis kelamin, Usia, Pendidikan Formal, Masa Kerja, dan Jabatan Fungsional Akademik.

No	Responden berdasarkan	Klasifikasi	Jumlah Responden	
			f	Persen
1	JenisKelamin	Laki-Laki	155	38,97
		Perempuan	99	61,03
		Total	254	100
2	Usia (tahun)	<25	34	13,38
		25 – 35	45	17,72
		36 – 45	119	46,85
		46 – 55	85	33,46
		>55	5	1,96
		Total	254	100
3	Pendidikan Formal	D4	9	3,54
		S1	17	6,69
		S2	180	70,86
		S3	48	18,90
		Total	254	100
5	Masa kerja (tahun)	1 – 9	40	15,74
		10 – 18	92	36,22
		19 – 27	73	28,74
		28 – 36	42	16,53
		>36	7	2,75
		Total	254	100
6	Jabatan Fungsional (Akademik)	Asisten Ahli	58	22,83
		Lektor	142	55,90
		Lektor Kepala	50	19,68
		Professor	4	1,57
		Total	254	100

Sumber : *Data diolah, 2017*

Tabel 10 menunjukkan bahwa frekuensi responden berdasarkan jenis kelamin yang terbanyak adalah laki-laki yakni sebanyak 155 orang atau sebesar 61,03%. Sedangkan perempuan sebanyak 99 orang atau sebesar 38,97%. Kondisi tersebut menjelaskan bahwa dosen tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang menjadi objek penelitian adalah laki-laki yakni sebanyak 61,03%. Kondisi tersebut menjelaskan bahwa pelaksanaan tugas tridharma perguruan tinggi berdasarkan realita yang ada lebih banyak dilakukan oleh laki-laki. Ini merupakan hal yang baik untuk PTM karena dosen laki-laki lebih banyak memiliki waktu dan kesempatan serta memiliki stamina dan fisik yang lebih kuat untuk melakukan proses pendidikan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat, dibandingkan dengan dosen perempuan yang memiliki kodrat untuk menyusui, mengurus anak dan rumah tangga sehingga dapat mengurangi waktunya dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi.

Dari tabel 10 tersebut di atas, juga terlihat bahwa mayoritas responden dalam hal ini dosen sebagai representasi dosen dipekerjakan pada PTS yang ada di Sulawesi Selatan berusia antara 36 – 45 tahun yaitu sejumlah 119 atau sebanyak 46,85%. Ini menjelaskan bahwa umumnya dosen berusia produktif dan dipandang cukup matang. Usia produktif, dewasa dan matang dapat diartikulasikan sebagai dosen yang memiliki semangat kerja tinggi untuk melakukan tugas-tugasnya dalam

proses pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat.

Kinerja dosen dipengaruhi oleh banyak hal, termasuk diantaranya adalah tingkat pendidikan. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka semakin mampu untuk menciptakan atau menghasilkan hasil kerja yang tinggi. Dari tabel 10 tersebut di atas juga terlihat karakteristik dosen berdasarkan tingkat pendidikan yang umumnya masih berpendidikan S2 yaitu 180 atau 70,86%. Kondisi tersebut dapat dijelaskan bahwa tingkat pendidikan yang dimiliki oleh dosen tetap sudah memenuhi standar minimal yakni seorang dosen serendah-rendahnya harus memiliki tingkat pendidikan strata dua (S2) atau magister. Dan hal ini dipandang cukup untuk dapat melaksanakan tugas dalam mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat sebagaimana yang disyaratkan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Bahwa seorang dosen harus memiliki kualifikasi tingkat pendidikan minimal strata dua (magister) atau yang sederajat. Namun demikian diharapkan agar setiap dosen yang masih memiliki kualifikasi akademik magister atau strata dua untuk dapat melanjutkan studinya pada jenjang pendidikan doktor (S3) sebagai salah satu tuntutan kebutuhan perguruan tinggi.

Sedangkan masa kerja dosen tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan. Dalam tabel 10 tersebut di atas juga terlihat bahwa umumnya dosen tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan memiliki masa kerja 10 tahun ke atas yaitu antara 10 – 18 tahun dengan jumlah 96 atau sebesar 36,22%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa berdasarkan realita yang ada dosen tetap memiliki masa kerja yang cukup untuk dapat dikatakan sebagai dosen yang sudah berpengalaman dan dipandang mampu untuk melaksanakan tridharma perguruan tinggi. Sehingga hal ini juga sangat mempengaruhi tingkat kompetensi karena dapat dikategorikan bahwa dosen yang lama bekerja selain mempunyai pengalaman dan keterampilan yang cukup juga memiliki pemahaman dan wawasan yang memadai sebagai modal dasar untuk dapat melaksanakan proses pendidikan, pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat dan meningkatkan kinerjanya.

Karakteristik jabatan fungsional akademik hasil penelitian menggambarkan hasil yang dicapai dosen tetap, pada tabel 10 menunjukkan bahwa Lektor 142 atau 55,90 % menempati posisi yang paling besar jumlahnya, dan paling kecil jumlahnya adalah Guru Besar atau Professor sebanyak 4 atau 1,57 sangat sedikit tapi peranannya sangat besar dalam memotivasi dan pembinaan terhadap dosen tetap

yang pendidikannya masing pada jenjang S2 dalam pengembangan akademik.

### C. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif merupakan interpretasi hasil dari data untuk masing-masing variabel berdasarkan indikator yang telah difrekuensikan dan ditentukan dengan menginterpretasikan nilai rata-rata dari masing-masing indikator pada variabel penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai indikator apa saja yang membangun konsep model penelitian secara keseluruhan.

Dasar interpretasi nilai rata-rata yang digunakan dalam penelitian ini, mengacu pada interpretasi skor yang digunakan oleh Stevens, J, (2001) sebagaimana digambarkan pada tabel 11.

Tabel 11  
Dasar Interpretasi Skor Item Dalam Variabel Penelitian

No.	Nilai Skor	Interpretasi
1	1,00 - 1,79	Jelek/tidak penting
2	1,80 - 2,59	Kurang
3	2,60 – 3,39	Cukup
4	3,40 – 4,19	Bagus/penting
5	4,20 – 5,00	Sangat bagus/Sangat penting

Sumber: Modifikasi dari Stevens, J, (2001)

Uraian dari analisis statistik deskriptif dari masing-masing variabel diuraikan sebagai berikut:

## 1. Deskripsi Variabel Komunikasi Organisasi (X1)

Komunikasi organisasi merupakan penafsiran pesan atau informasi dapat di antara unit – unit organisasi dalam satu hubungan aliran informasi yang saling tergantung untuk mengatasi lingkungan yang senantiasa berubah. Suatu organisasi terdiri dari unit atau bagian saling berhubungan hierarkis antara dan berfungsi dalam suatu lingkungan tidak pasti, informasi bagian terpenting dalam mengatasi lingkungan dan berinteraksi di antara semua faktor internal maupun eksternal organisasi dalam suatu sistem komunikasi organisasi.

Variabel komunikasi organisasi diukur dengan lima indikator yakni Kualitas media informasi (X1.1), Aksesibilitas informasi (X1.2), Penyebaran Informasi (X1.3), Beban Informasi (X1.4), Ketepatan Informasi (X1.5).

- a. Kualitas media informasi (X1.1), adalah berkaitan kemampuan media yang digunakan mengantarkan pesan atau informasi dengan tepat, efisien dan dipercaya misalnya media cetak, media audio visual dan media lainnya yang dipergunakan dalam organisasi.
- b. Aksesibilitas informasi (X1.2), adalah seberapa jauh informasi tersedia dan mudah diakses informasi dari berbagai sumber.
- c. Penyebaran Informasi (X1.3), adalah berkaitan dengan seberapa jauh informasi tersebar keseluruhan anggota organisasi.

d. Beban Informasi (X1.4), adalah seberapa jauh para anggota organisasi merasa bahwa mereka menerima informasi lebih banyak atau kurang dari pada yang dapat mereka tangani atau yang mereka perlukan agar dapat berfungsi secara efektif.

e. Ketepatan Informasi (X1.5),. adalah, sejauhmana para anggota organisasi memahami jumlah informasi yang didistribusikan kepada mereka sesuai dengan jumlah informasi yang sesungguhnya ada dalam pesan tertentu harus dipahami.

Persepsi responden tentang komunikasi organisasi dengan 5 indikator dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12.  
Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Komunikasi organisasi

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	
Kualitas Media Informasi (X1.1)	1	0,4	0	0,0	18	7,1	178	70,1	57	22,4	4,14
Aksesibilitas Informasi (X1.2)	1	0,4	3	1,2	65	25,6	147	57,9	38	15,0	3,86
Penyebaran Informasi (X1.3)	0	0,0	8	3,1	58	22,8	144	56,7	44	17,3	3,88
Beban Informasi (X1.4)	1	0,4	5	2,0	36	14,2	177	69,7	35	13,8	3,94
Ketepatan Informasi (X1.5)	0	0,0	0	0,0	21	8,3	188	74,0	45	17,7	4,09
Mean Variabel Komunikasi Organisasi											3,98

Sumber : Data primer diolah (2017).

Tabel 12 dapat diketahui bahwa variabel komunikasi organisasi dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat

dari nilai rata-rata sebesar 3,98. Hal Ini memberi gambaran bahwa responden memahami pentingnya komunikasi organisasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini dan telah melakukan komunikasi di organisasinya.

Indikator yang memiliki rata-rata tertinggi dari variabel komunikasi organisasi adalah kualitas media informasi (X1.1) dengan nilai rata-rata 4,14. Hal ini memberi gambaran bahwa indikator kualitas media informasi yang digunakan oleh perguruan tinggi muhammadiyah dalam komunikasi organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja maupun kinerja dosen. Indikator X1.5 menempati urutan kedua yang bernilai baik dengan nilai rata-rata 4,09 indikator yang dimaksud adalah ketepatan informasi, para anggota organisasi memahami jumlah muatan informasi yang didistribusikan kepada mereka, sesuai dan tepat. Indikator X1.4 menempati urutan ketiga yang bernilai baik dengan nilai rata-rata 3,94. Indikator yang dimaksud adalah beban Informasi para anggota organisasi atau dosen merasa bahwa mereka menerima informasi yang cukup banyak dari pada yang mereka perlukan dalam pelaksanaan tugasnya.

Selanjutnya Indikator penyebaran informasi (X1.3) menempati urutan keempat yang bernilai baik dengan nilai rata-rata 3,88. yaitu informasi disebarkan keseluruh bagian dalam organisasi dan menerima informasi dari seluruh bagian atau unit-unit organisasi. Sedang indikator yang paling kecil kontribusinya ialah indikator (X1.2) adalah aksesibilitas informasi, namun masih memiliki nilai baik dengan nilai rata-rata 3,86. Indikator ini

menunjukkan bahwa masih terbatasnya informasi yang tersedia dan para anggota organisasi dapat mengakses informasi berbagai sumber dalam organisasi, maka aksesibilitas informasi ini perlu untuk ditingkatkan.

Nilai skor rata-rata terendah pada pengukuran variabel komunikasi organisasi dapat ditunjukkan pada indikator X1.2 indikator yang dimaksud adalah aksesibilitas informasi, umumnya dosen menyatakan setuju dengan nilai tanggapan sebesar 3.84, kondisi ini menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap ketersediaan informasi dari berbagai sumber dalam organisasi dapat diakses masih minim. Aksesibilitas informasi adalah seberapa jauh anggota organisasi dapat akses informasi dari berbagai sumber dalam organisasi.

Nilai skor rata-rata tertinggi pada pengukuran variabel komunikasi organisasi dapat ditunjukkan pada indikator kualitas media informasi, umumnya dosen menyatakan setuju dengan nilai tanggapan sebesar 4.14, kondisi ini menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap kualitas media informasi yang digunakan, media cetak, media audio visual dan media lainnya, Ini merupakan hal yang mendasar yang dimanfaatkan dosen agar dapat memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja dan peningkatan kinerja pada perguruan tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan.

## 2. Deskripsi Variabel Efektivitas Kepemimpinan (X2)

Efektivitas kepemimpinan adalah pendekatan hubungan yang tepat dalam organisasi pemimpin kepada bawahan untuk mencapai hasil yang memuaskan. Efektivitas kepemimpinan bergantung pendekatan pada situasi (situasional), dengan kata lain efektivitas kepemimpinan bergantung pada kecocokan antara perilaku pemimpin dengan tuntutan situasi bawahan, cocok dan tidaknya kepemimpinan dengan faktor-faktor situasional tersebut.

Variabel efektivitas kepemimpinan dapat diukur tiga indikator faktor menentukan keefektifan kepemimpinan. Ketiga hal tersebut adalah: hubungan pemimpin-bawahan (X2.1), struktur tugas (X2.2), dan kekuatan posisi pemimpin (X2.3). ketiga indikator adalah:

- a. Hubungan pemimpin bawahan (X2.1) adalah merupakan hadirnya hubungan pengaruh antara pemimpin dengan anggota-anggota kelompok dalam mencapai tujuan organisasi dan pemimpin mendapatkan dukungan dan loyalitas dari pada bawahan dan hubungan dengan para bawahan itu bersahabat dan saling membantu.
- b. Struktur tugas (X2.2), adalah sejumlah prosedur kerja yang standar dalam organisasi untuk menyelesaikan tugas pekerjaan

c. Kekuatan posisi pemimpin (X3.3). adalah. Tingkat wewenang pemimpin untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja bawahan, memberikan penghargaan, promosi, hukuman, dan demosi terhadap bawahan.

Persepsi responden terhadap variabel efektivitas kepemimpinan .dapat dilihat pada tabel 13 .

Tabel 13.  
Tabel Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Efektivitas kepemimpinan

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	
Hub.Pemimp-Bawahan dpt dukungan.(X2.1.1)	0	0,0	0	0,0	20	7,9	183	72,0	51	20,1	4,12
Hub Pemim-Bawahan dpt loyalitas ,(X2.1.2)	0	0,0	3	1,2	64	25,2	144	56,7	43	16,9	3,89
Hub.pemim-bawahan bersahabat saling bantu (X2.1.3)	0	0,0	11	4,3	56	22,0	128	50,4	59	23,2	3,93
Pemimp. Mudah monitor perilaku bawahan.(X2.1.4)	4	1,6	5	2,0	35	13,8	164	64,6	46	18,1	3,96
<b>Hubungan Pemimpin Bawahan (X2.1)</b>											<b>3,97</b>
Penent.Pek melalui prosdur organisasi.(X2.2.1)	0	0,0	18	7,1	19	7,5	145	57,1	72	28,3	4,07
Menggunakan SOP dlm menyelesaikan Pek.(X2.2.2)	0	0,0	18	7,1	37	14,6	90	35,4	109	42,9	4,14
<b>Struktur Tugas (X2.2)</b>											<b>4,10</b>
Pemp. Evaluasi kinerja bawahan.(X2.3.1).	0	0,0	0	0,0	12	4,7	146	57,5	96	37,8	4,33
Pengaruh pemimp – kedisiplinan/hukuman, (X2.3.2)	0	0,0	12	4,7	0	0,0	144	56,7	98	38,6	4,29
Pengaruh pemim naik gaji,bonuspenghargaan.( X2.3.3)	0	0,0	12	4,7	0	0,0	120	47,2	122	48,0	4,39
Pengaruh pemimp.dlm promosi.(X2.3.4)	0	0,0	0	0,0	12	4,7	144	56,7	98	38,6	4,34
<b>Kekuatan Posisi Pemimpin (X2.3)</b>											<b>4,34</b>
<b>Mean Variabel Efektifitas Kepemimpinan</b>											<b>4,14</b>

Sumber: Data primer diolah (2017).

Tabel 13. dapat diketahui bahwa persepsi terhadap variabel efektivitas kepemimpinan dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 4,14.

Hal ini memberi gambaran bahwa responden memahami efektivitas kepemimpinan yang dimaksudkan dalam penelitian ini. Selanjutnya Indikator yang memiliki rata-rata tertinggi yang merefleksikan dari variabel efektivitas kepemimpinan adalah indikator kekuatan posisi pemimpin (X2.3) indikator ini dengan nilai sebesar 4,34. Hal ini memberi gambaran bahwa kekuatan posisi pemimpin tertinggi yang merefleksikan atau memberi kontribusi besar terhadap variabel efektivitas kepemimpinan pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan.

Selanjutnya indikator X2.2 menempati urutan kedua yang bernilai baik dengan nilai rata-rata 4,10 indikator yang dimaksud adalah struktur tugas, dalam hal ini pemimpin mengarahkan bawahan mengikuti prosedur kerja yang standar untuk menyelesaikan tugas dan dikerjakan dengan baik.

Sedangkan indikator yang terendah dari variabel efektivitas kepemimpinan adalah hubungan pemimpin bawahan (X2.1) dengan nilai sebesar 3,97 yang artinya bahwa indikator hubungan pemimpin dan bawahan dalam merefleksikan variabel efektivitas kepemimpinan mempunyai nilai yang terendah, hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara pimpinan dan bawahan masih rendah dari dimensi dukungan, loyalitas, bersahabat dan

membantu pimpinan dan sebaiknya pemimpin meningkatkan monitoring perilaku bawahan untuk pendekatan lebih tepat.

Nilai skor rata-rata terendah pada pengukuran variabel efektivitas kepemimpinan dapat ditunjukkan pada indikator X1.2 indikator yang dimaksud adalah hubungan pemimpin bawahan, umumnya dosen menyatakan setuju dengan nilai tanggapan sebesar 3.97, kondisi ini menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap hubungan antara pimpinan dan bawahan masih rendah dari dimensi dukungan, loyalitas, membantu pimpinan dan sebaliknya pemimpin meningkatkan monitoring untuk pendekatan situasi tepat kepada bawahan.

Nilai skor rata-rata tertinggi pada pengukuran variabel efektivitas kepemimpinan dapat ditunjukkan pada indikator X2.3 kekuatan posisi pemimpin, umumnya dosen menyatakan setuju dengan nilai tanggapan sebesar 4.34, kondisi ini menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap tingkat wewenang pemimpin untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja bawahan, memberikan penghargaan, promosi, hukuman, dan demosi. dosen agar dapat memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja dan peningkatan kinerja pada perguruan tinggi muhammadiyah di Sulawesi Selatan.

### **3. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y1).**

Kepuasan kerja adalah pengungkapan perasaan kesenangan atau kekecewaan dari hasil usaha yang telah dilakukan terhadap pekerjaannya,

untuk mengukur kepuasan kerja dari keadaan emosional positif yang merupakan hasil evaluasi pengalaman kerja seseorang.

Variabel kepuasan kerja diukur dengan empat indikator yakni Pekerjaan yang menarik (Y1.1), Tantangan pekerjaan (Y1.2), Penghargaan (Y1.3), Insentif (Y1.4), yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Pekerjaan yang menarik (Y1.1), adalah merupakan pekerjaan menarik minat dan merasa berkesempatan untuk mengembangkan diri. Pada dasarnya anggota organisasi selalu ingin melakukan sesuatu yang disukai dan selalu ingin berkembang baik dalam hal kehidupan ataupun karirnya.
- b. Tantangan pekerjaan (Y1.2), adalah kesempatan untuk lebih memperkuat atau mengembangkan hal baru dalam pekerjaan memerlukan upaya meraih dengan usaha mempelajari dengan keterampilan pekerjaan yang harus dipenuhi.
- c. Penghargaan (Y1.3), adalah semua bentuk imbalan yang diberikan baik material maupun non material kepada karyawan agar dapat bekerja lebih baik dan berprestasi mencapai tujuan organisasi
- d. Insentif (Y1.4), adalah suatu sarana memotivasi berupa materi, yang diberikan sebagai suatu perangsang ataupun pendorong dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul

semangat yang besar untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dalam organisasi.

Persepsi responden tentang kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 14.

Tabel 14.  
Tabel Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel kepuasan kerja

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	
Pekerjaan Yang Menarik (Y1.1)	2	0,8	5	2,0	12	4,7	142	55,9	93	36,6	4,26
Tantangan Pekerjaan (Y1.2)	3	1,2	6	2,4	44	17,3	131	51,6	70	27,6	4,02
Penghargaan (Y1.3)	3	1,2	3	1,2	17	6,7	168	66,1	63	24,8	4,12
Insentif (Y1.4)	2	0,8	5	2,0	20	7,9	141	55,5	86	33,9	4,20
<b>Mean Variabel Kepuasan kerja</b>											<b>4,15</b>

Sumber: Data primer diolah (2017).

Tabel 14 dapat diketahui bahwa persepsi terhadap variabel kepuasan kerja dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 4,15. Hal ini berarti bahwa responden memahami kepuasan kerja yang dimaksudkan dalam penelitian ini, dan telah memiliki kepuasan kerja yang baik.

Indikator yang memiliki nilai tertinggi dari variabel kepuasan kerja adalah pekerjaan yang menarik (Y1.1) dengan nilai rata-rata 4,26 hal ini merefleksikan atau memberi gambaran bahwa pekerjaan yang menarik, memberi nilai tertinggi dalam variabel kepuasan kerja.

Selanjutnya indikator Y1.4 menempati urutan kedua yang bernilai baik dengan nilai rata-rata 4,20 indikator yang dimaksud adalah insentif, sebagai sarana memotivasi berupa materi, yang diberikan sebagai suatu perangsang ataupun pendorong dengan sengaja, agar dalam diri mereka timbul semangat yang besar untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dalam organisasi..

Selanjutnya indikator Y1.3 menempati urutan ketiga yang bernilai baik dengan nilai rata-rata 4,12. Indikator yang dimaksud adalah penghargaan artinya. semua bentuk penggajian yang timbul karena kepegawaian mereka, dapat berupa pembayaran uang secara langsung (upah, gaji, insentif, bonus) dan dapat pula berbentuk tidak langsung (asuransi, liburan atas biaya perusahaan) dan dapat pula berupa (jam kerja yang luwes, kantor yang bergensi, pekerjaan yang lebih menantang).

Selanjutnya yang terendah adalah tantangan pekerjaan (Y1.2) merefleksikan bahwa tantangan pekerjaan hanya mampu memberikan nilai sebesar 4,02 merupakan nilai terendah pada indikator yang membentuk variabel kepuasan kerja. Pada hal penting diyakini dosen bahwa tantangan pekerjaan bagi dosen akan membuka kesempatan dan mengembangkan pekerjaan baru yang menunjang kinerja.

Nilai skor rata-rata terendah pada pengukuran variabel kepuasan kerja dapat ditunjukkan pada indikator Y1.2 indikator yang dimaksud adalah

tantangan pekerjaan adalah kesempatan untuk lebih memperkuat, mengembangkan hal baru dalam pekerjaan. Kesempatan yang mampu diraih dengan usaha mempelajari meraih dengan keterampilan pekerjaan dan memberikan kepuasan kerja.

Nilai skor rata-rata tertinggi pada pengukuran variabel kepuasan kerja dapat ditunjukkan pada indikator Y1.1 pekerjaan yang menarik, umumnya dosen menyatakan setuju dengan nilai tanggapan sebesar 4.26, kondisi ini menunjukkan bahwa bahwa pekerjaan yang menarik atau menarik minat memberi nilai tertinggi dalam variabel kepuasan kerja.

#### **4.Deskripsi Variabel Kinerja dosen (Y2)**

Kinerja dosen adalah respon hasil dari tugas yang mereka telah kerjakan dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi. Variabel kepuasan kerja diukur dengan tiga indikator yaitu Pendidikan dan Pengajaran (Y2.1), Penelitian (Y2.2), Pengabdian pada Masyarakat (Y2.3) yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a.Pendidikan dan Pengajaran (Y2.1), adalah proses transformasi untuk memfasilitasi individu mahasiswa, dalam mencapai kemandirian dan kematangan mentalnya, sehingga dapat bertahan di dalam kompetisi kehidupannya dengan keahliannya.

- b. Penelitian (Y2.2), adalah dapat diartikan sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis data yang dilakukan secara sistematis dan logis untuk mencapai tujuan tertentu.
- c. Pengabdian pada masyarakat (Y2.3) adalah bentuk jasa perguruan tinggi kepada masyarakat dalam pelayanan, pendidikan, kajian dan pengembangan kepada masyarakat.

Persepsi responden tentang variabel kinerja dosen dapat dilihat pada Tabel 15.

**Tabel 15**  
**Tabel Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel kinerja dosen**

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	
Suasana belajar aktif kembangkan potensi Mah. (Y2.1.1)	0	0,0	1	0,4	19	7,5	178	70,1	56	22,0	4,14
Penyusunan Modul MK setiap dosen sajikan materi (Y2.1.2)	1	0,4	3	1,2	60	23,6	139	54,7	51	20,1	3,93
Pemanfatan Media sajikan Materi kuliah (Y2.1.3).	0	0,0	10	3,9	54	21,3	122	48,0	68	26,8	3,98
Dosen beri kuliah tepat waktu (Y2.1.4).	2	0,8	6	2,4	34	13,4	159	62,6	53	20,9	4,00
<b>Pendidikan dan Pengajaran (Y2.1)</b>											<b>4,01</b>
Pengemb. Ilmu melalui Penelitian (Y2.2.1)	1	0,4	3	1,2	60	23,6	140	55,1	50	19,7	3,93
Penyebarluasan IPTEK melauai Publikasi (Y2.2.2)	0	0,0	10	3,9	53	20,9	124	48,8	67	26,4	3,98
Melibatkan Mah.dlm penelitian Dosen(Y2.2.3)	1	0,4	6	2,4	36	14,2	156	61,4	55	21,7	4,02
<b>Penelitian (Y2.2)</b>											<b>3,97</b>
Penyuluhan hasil penelitian (Y2.3)	1	0,4	0	0,0	18	7,1	187	73,6	48	18,9	4,11
<b>Pengabdian pada Masyarakat(Y2.3)</b>											<b>4,11</b>
<b>Mean Variabel Kinerja dosen</b>											<b>4,03</b>

Sumber: Data primer diolah (2017).

Tabel 15 dapat diketahui bahwa persepsi terhadap variabel kinerja dosen dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 4,03. Hal ini memberi gambaran bahwa responden memahami kinerja dosen yang dimaksudkan dalam penelitian ini dan merasa telah memiliki kinerja yang baik.

Indikator yang memiliki nilai tertinggi dari variabel kinerja dosen adalah pendidikan dan pengajaran (Y2.1) dengan nilai rata-rata 4,11 hal ini merefleksikan atau memberi gambaran bahwa pendidikan dan pengajaran yaang memfasilitasi individu mahasiswa, dalam mencapai kemandirian dan kematangan mentalnya sehingga dapat berkompetisi kehidupannya dengan keahliannya, memberi nilai tertinggi dalam variabel kinerja dosen.

Selanjutnya indikator Y2.1 menempati urutan kedua yang bernilai baik dengan nilai rata-rata 4,01 indikator yang dimaksud adalah pengabdian masyarakat bentuk jasa perguruan tinggi dalam pelayanan, pendidikan, kajian dan pengembangan kepada masyarakat.

Selanjutnya yang terendah adalah penelitian (Y2.2) dengan nilai sebesar 3,97 yang merefleksikan bahwa penelitian untuk pengembangan dan penyebarluasan ilmu pengetahuan dan teknologi masih kurang, hanya mampu memberikan nilai sebesar 3,97 yang merupakan nilai terendah pada indikator yang membentuk kinerja dosen.

Nilai skor rata-rata terendah pada pengukuran variabel kinerja dosen dapat ditunjukkan pada indikator Y2.2 indikator yang dimaksud adalah penelitian adalah pengembangan dan penyebarluasan ilmu pengetahuan dan teknologi, kondisi ini menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap penelitian masih rendah dan sebaliknya pemimpin meningkatkan penelitian untuk meningkatkan kinerja dosen.

Nilai skor rata-rata tertinggi pada pengukuran variabel kinerja dosen dapat ditunjukkan pada indikator Y1.1 pengabdian pada masyarakat, umumnya dosen menyatakan setuju dengan nilai tanggapan sebesar 4.11, kondisi ini menunjukkan bahwa bentuk jasa dosen perguruan tinggi muhammadiyah dalam pelayanan, pendidikan, kajian dan pengembangan kepada masyarakat perlu dipertahankan.

#### **D. Analisis Hasil Penelitian**

Analisis hasil penelitian dengan menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Model/SEM*) dengan *confirmatory factor analysis (CFA)* program AMOS 21.0 (*Analysis of Moment Structure*, Arbuckle, 1997). Kekuatan prediksi variabel observasi baik pada tingkat individual maupun pada tingkat konstruk dilihat melalui *critical ratio (CR)*. Apabila *critical ratio* tersebut signifikan, maka dimensi-dimensi tersebut akan dikatakan bermanfaat untuk memprediksi konstruk atau variabel laten. Variabel laten (*construct*) penelitian ini terdiri dari komunikasi organisasi, efektivitas

kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja dosen. Dengan menggunakan model persamaan struktural dari *AMOS*, diperoleh indikator-indikator model yang fit. Tolok ukur yang digunakan dalam menguji masing-masing hipotesis adalah nilai *critical ratio (CR)* pada *regression weight* dengan nilai minimum 2,0 secara absolut.

Kriteria yang digunakan adalah untuk menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian dengan data atau tidak. Adapun kriteria model fit terdiri dari: 1) derajat bebas (*degree of freedom*) harus positif dan 2) non signifikan Chi-square yang disyaratkan ( $p \geq 0,05$ ) dan di atas konservatif yang diterima ( $p = 0,10$ ) (Hair et al., 2006), 3) *incremental fit* di atas 0,90 yaitu GFI (*goodness of fit index*), *Adjusted GFI (AGFI)*, *Tucker Lewis Index (TLI)*, *The Minimum Sample Discrepancy Function (CMIN)* dibagi dengan *degree of freedomnya (DF)* dan *Comparative Fit Index (CFI)*, dan 4) *RMSEA (Root Mean Square Error of Aproximation)* yang rendah.

*Confirmatory Factor Analysis* digunakan untuk meneliti variabel-variabel yang mendefinisikan sebuah konstruk yang tidak dapat diukur secara langsung. Analisis atas indikator-indikator yang digunakan itu memberi makna atas label yang diberikan pada variabel-variabel laten atau konstruk-konstruk lain yang dikonfirmasi.

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

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

### a. Evaluasi atas Dipenuhinya Asumsi Normalitas dalam Data

Normalitas univariat dan multivariat terhadap data yang digunakan dalam analisis ini, diuji dengan menggunakan *AMOS 21*. Hasil analisis terlampir dalam Lampiran 7 tentang *Assessment of normality*. Ukuran kritis untuk menguji normalitas adalah c.r. yang di dalam perhitungannya dipengaruhi oleh ukuran sampel dan skewnessnya.

Dengan memperhatikan atau merujuk nilai pada kolom c.r pada Lampiran 7, maka jika pada kolom c.r terdapat skor yang lebih besar dari 2.58 atau lebih kecil dari -2.58 (normalitas distribusi pada alpha 1 persen) terdapat bukti bahwa distribusi data tersebut tidak normal. Sebaliknya bila nilai c.r di bawah 2.58 atau lebih besar dari - 2.58 maka data terdistribusi normal.

Dengan menggunakan kriteria di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dari sebanyak 15 indikator terdapat 13 indikator yang berdistribusi tidak

normal, yang nilai c.r nya lebih besar dari 2.58 dan sisanya sebanyak 2 indikator berdistribusi normal.

Namun pada dasarnya asumsi normalitas untuk menggunakan analisis SEM tidak terlalu kritis bila data observasi mencapai 100 atau lebih karena berdasarkan Dalil Limit Pusat (*Central Limit Theorem*) dari sampel yang besar dapat dihasilkan statistik sampel yang mendekati distribusi normal (Solimun, 2002:79). Karena penelitian ini secara total menggunakan 254 data observasi (Lampiran 7), maka dengan demikian data dapat diasumsikan normal.

#### **b.Evaluasi atas *Outliers***

Evaluasi atas *outliers univariat* dan *outliers multivariat* disajikan berikut ini,

##### **1) *Univariate Outliers***

Dengan menggunakan dasar bahwa kasus-kasus atau observasi-observasi yang mempunyai  $z\text{-score} \geq 3.0$  akan dikategorikan sebagai *outliers*, dan untuk sampel besar di atas 80 observasi, pedoman evaluasi adalah nilai ambang batas dari z-score itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4 (Hair *et al.*, 1995 dalam Augusty, 2005). Oleh karena dalam penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian dengan sampel besar yakni 254 responden yang berarti jauh di atas 80 observasi, maka outliers

terjadi jika  $z\text{-score} \geq 4.0$ ; berdasar tabel *descriptive statistics* (sebagaimana terlampir dalam evaluasi atas *outlier*) bahwa semua nilai yang telah distandardisir dalam bentuk *z-score* mempunyai rata-rata sama dengan nol dengan standar deviasi sebesar satu, sebagaimana diteorikan (Augusty, 2005). Dari hasil komputasi tersebut diketahui bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah bebas dari *univariate outliers* (Lampiran 5), sebab tidak ada variabel yang mempunyai *z-score* di atas angka batas tersebut. Batas minimum *z-score* -5,37373 (Zscore X1.4) dan batas maksimum *z-score* 2,50077 (Zscore Y1.2).

## 2) *Multivariate Outliers*

Untuk menentukan apakah sebuah kasus (berbagai jawaban seorang responden) memunculkan *outlier multivariat*, adalah dengan menghitung nilai batas berdasarkan pada nilai *Chi-square* pada derajat bebas sebesar jumlah variabel pada tingkat signifikansi 0,001 atau  $\chi^2$  (19: 0,001). Kasus *multivariate outliers* terjadi jika nilai *mahalanobis distance* lebih besar daripada nilai *Chi-square* hitung (Augusty, 2005).

Berdasarkan nilai *Chi square* pada derajat bebas 19 (jumlah variabel) pada tingkat signifikansi 0,001 atau  $X^2$  (19;0.001) = 43,820 (Gujarati,1997). Tampak dari hasil perhitungan dengan menggunakan AMOS diperoleh nilai *mahalanobis distance-squared* minimal 14,132 dan nilai maksimal sebesar

59,035 (secara terperinci terlampir dalam Lampiran 7 tentang evaluasi atas *outliers*), maka dapat disimpulkan ada indikasi terjadinya multivariate pada delapan observasi yakni responden 28, 33, 48, 49, 153, 155, 207 dan 208, namun pada dasarnya outliers tidak dapat dibuang apabila data outliers tersebut menggambarkan kondisi data (bukan kesalahan dalam input data; Ghozali) .

## **2. Hasil Pengukuran Setiap Konstruk atau Variabel Laten**

Setelah dilakukan uji asumsi dan tindakan seperlunya terhadap pelanggaran yang terjadi berikutnya akan dilakukan analisis model fit dengan kriteria model fit seperti GFI (*Goodness of fit index*), *adjusted GFI* (AGFI), *Tucker Lewis Index* (TLI), CFI (*Comparative of fit index*), dan RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) baik untuk model individual maupun model lengkap. Hasil pengukuran terhadap dimensi-dimensi atau indikator variabel yang dapat membentuk suatu konstruk atau variabel laten (*latent variable*) dengan *confirmatory factor analysis* secara berturut-turut dijelaskan sebagai berikut:

### **a. Komunikasi Organisasi dan Efektivitas kepemimpinan.**

Hasil uji *CFA* variabel komunikasi organisasi dan efektivitas kepemimpinan terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: Lampiran 4. Hasil uji konstruk variabel komunikasi organisasi dan efektivitas

kepemimpinan dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 14 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 16  
Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices* komunikasi organisasi dan efektivitas kepemimpinan.

Goodness of fit index	Cut off Value	Hasil Model*	Keterangan
$\chi^2$ – Chi-square	Diharapkan kecil	22,034 < (0,05:14 = 23,685)	Baik
Probability	$\geq 0.05$	0.078	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1,574	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0,048	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.979	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.946	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.981	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.990	Baik

Sumber : Lampiran 4

Tabel 16. menunjukkan bahwa model pengukuran komunikasi organisasi dan efektivitas kepemimpinan, maka kriteria model telah menunjukkan adanya model *fit* atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan *criteria fit* yang ada, semuanya memenuhi kriteria. Dengan demikian model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari komunikasi organisasi dan efektivitas kepemimpinan dapat diamati dari nilai *loading faktor* atau koefisien lambda ( $\lambda$ ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator komunikasi organisasi dan efektivitas kepemimpinan tampak pada tabel 17 :

Tabel 17.  
*Loading faktor* ( $\lambda$ ) Pengukuran faktor komunikasi organisasi dan efektivitas kepemimpinan

Indikator Variabel	Loading Factor ( $\lambda$ )	Critical Ratio	Probability (p)	Keterangan
Komunikasi Organisasi				
Kualitas Media Informasi (X1.1)	0,639	8,945	0,000	Signifikan
Aksesibilitas Informasi (X1.2)	0,579	9,017	0,000	Signifikan
Penyebaran Informasi (X1.3)	0,795	Fix	0,000	Signifikan
Beban Informasi (X1.4)	0,860	12,542	0,000	Signifikan
Ketepatan Informasi (X1.5)	0,681	11,296	0,000	Signifikan
Efektivitas Kepemimpinan				
Hubunga Pemimpin Bawahan (X2.1)	0,690	10,583	0,000	Signifikan
Struktur Tugas (X2.2)	0,934	Fix	0,000	Signifikan
Kekuatan Posisi Pemimpin (X3.3)	0,713	10,772	0,000	Signifikan

Sumber: **Lampiran 4**

*Loading faktor* ( $\lambda$ ) pengukuran variabel komunikasi organisasi dan efektivitas kepemimpinan pada Tabel 17 menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel komunikasi organisasi dan efektivitas

kepemimpinan dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (*unobserved variabel*), dari tabel diatas terlihat semua indikator mempunyai nilai loading yang signifikan, dan nilai loading > 0,5, sehingga seluruh indikator diikutkan dalam pengujian berikutnya.

*Loading faktor* ( $\lambda$ ) pengukuran variabel komunikasi organisasi dan efektivitas kepemimpinan pada Tabel 17 menunjukkan hasil uji pengukuran variabel dari setiap indikator guna menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (*unobserved variabel*). Hasil uji menunjukkan bahwa semua indikator signifikan, sehingga seluruh indikator diikutkan dalam pengujian berikutnya.

### **1). Komunikasi Organisasi**

Berdasarkan hasil uji *Goodness of fit overall* model terhadap indikator-indikator dari variabel Komunikasi organisasi, diketahui bahwa kelima indikator tersebut signifikan sebagai variabel Komunikasi organisasi (X1) dan diketahui bahwa Beban informasi (X1.4) adalah yang dominan sebagai pembentuk variabel Komunikasi organisasi dengan *loading factor* sebesar 0.860. Hal ini mencerminkan bahwa informasi yang diterima sesuai yang dibutuhkan.

## 2). Efektivitas Kepemimpinan

Berdasarkan hasil uji *Goodness of fit overall* model terhadap indikator-indikator dari variabel Efektivitas Kepemimpinan, diketahui bahwa ketiga indikator tersebut signifikan sebagai variabel Efektivitas kepemimpinan (X2) dan diketahui bahwa indikator Struktur tugas (X2.2) adalah yang dominan sebagai pembentuk variabel Efektivitas Kepemimpinan dengan *loading faktor* sebesar 0.934. Hal ini mencerminkan bahwa tanggapan dosen adalah penentuan standar pekerjaan melalui prosedur organisasi dalam menyelesaikan tugas.

### b. Kepuasan kerja dan Kinerja dosen

Hasil uji *CFA* variabel kepuasan kerja dan kinerja dosen terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: Lampiran 4.

Hasil uji konstruk variabel kepuasan kerja dan kinerja dosen dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 18 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 18  
Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices*  
Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
$\chi^2$ – Chi-square	Diharapkan kecil	7,863 < (0,05:7=14,067)	Baik
Sign.Probability	$\geq 0.05$	0.345	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.123	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.022	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.991	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.965	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.997	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.999	Baik

Sumber : Lampiran 4

Tabel 18 menunjukkan bahwa model pengukuran kepuasan kerja dan kinerja dosen maka kriteria model telah menunjukkan adanya model *fit* atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan kriteria *fix* yang ada semuanya telah memenuhi kriteria. Dengan demikian model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari kepuasan kerja dan kinerja dosen dapat diamati dari nilai *loading factor* atau koefisien lambda ( $\lambda$ ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator kepuasan kerja dan kinerja dosen. Adapun indikator kepuasan kerja yaitu pekerjaan yang menarik (Y1.1), tantangan pekerjaan (Y1.2), penghargaan (Y1.3), Insentif (Y1.4). sedang indikator kinerja dosen yaitu pendidikan dan pengajaran

(Y2.1), Penelitian (Y2.2) dan pengabdian pada masyarakat (Y2.3), untuk lebih jelasnya pada tabel 19:

Tabel 19.

Loading faktor ( $\lambda$ ) Pengukuran faktor Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen

Indikator Variabel	Loading Factor ( $\lambda$ )	Critical Ratio	Probability (p)	Keterangan
<b>Kepuasan Kerja</b>				
Pekerjaan Yang Menarik (Y1.1)	0,635	9,025	0,000	Signifikan
Tantangan Pekerjaan (Y1.2)	0,740	9,763	0,000	Signifikan
Penghargaan (Y1.3)	0,397	5,418	0,000	Signifikan
Insentif (Y1.4)	0,793	Fix	0,000	Signifikan
<b>Kinerja Dosen</b>				
Pendidikan dan Pengajaran (Y2.1)	0,772	Fix	0,000	Signifikan
Penelitian (Y2.2)	0,983	18,978	0,000	Signifikan
Pengabdian pada Masyarakat (Y2.3)	0,712	10,854	0,000	Signifikan

Sumber: Lampiran 4

Loading faktor ( $\lambda$ ) pengukuran variabel kepuasan kerja dan kinerja dosen pada Tabel 19 menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel kepuasan kerja dan kinerja dosen dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (*unobserved variabel*), dari tabel diatas terlihat semua indikator mempunyai nilai loading yang signifikan. Hasil uji menunjukkan bahwa semua indikator signifikan, sehingga seluruh indikator diikuti dalam pengujian berikutnya.

### 1). Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji *Goodness of fit overall* model terhadap indikator-indikator dari variabel kepuasan kerja, diketahui bahwa keempat indikator

tersebut signifikan sebagai variabel Kepuasan kerja (Y1) dan diketahui bahwa indikator Insentif (Y1.4) adalah yang dominan sebagai pembentuk variabel Kepuasan kerja dengan loading factor sebesar 0.793. Hal ini mencerminkan bahwa tanggapan responden terhadap kecukupan insentif yang diterima karena telah melaksanakan tugas dan kewajibannya.

## 2).Kinerja Dosen

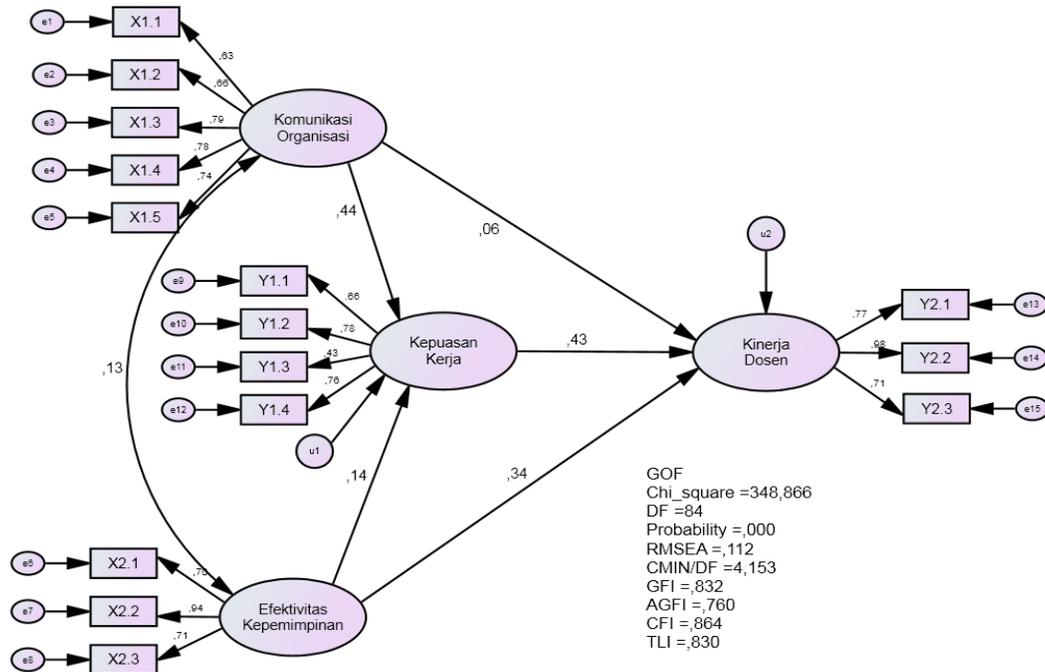
Berdasarkan hasil uji *Goodness of fit overall* model terhadap indikator-indikator dari variabel kinerja Dosen, diketahui bahwa ketiga indikator tersebut signifikan sebagai pembentuk variabel Kinerja Dosen (Y2) dan diketahui bahwa indikator penelitian (Y2.2) adalah yang dominan sebagai pembentuk variabel Kinerja Dosen dengan *loading factor* sebesar 0.983. Hal ini mencerminkan bahwa tanggapan responden terhadap penggunaan penelitian yang dihasilkan bernilai tinggi.

### c. Komunikasi Organisasi, Efektivitas Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen.

Berdasarkan cara penentuan nilai dalam model, maka variabel pengujian model pertama ini dikelompokkan menjadi variabel eksogen (*exogenous variabel*) dan variabel endogen (*endogenous variable*). Variabel eksogen adalah variabel yang nilainya ditentukan di luar model. Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang nilainya ditentukan melalui persamaan atau dari model hubungan yang dibentuk. Termasuk dalam

kelompok variabel *eksogen* adalah pengukuran komunikasi organisasi dan efektivitas kepemimpinan, sedangkan yang tergolong variabel *endogen* adalah kepuasan kerja dan kinerja dosen

Model dikatakan baik bilamana pengembangan model hipotetik secara teoritis didukung oleh data empirik. Hasil analisis SEM secara lengkap dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3. Pengukuran Model Hubungan variabel

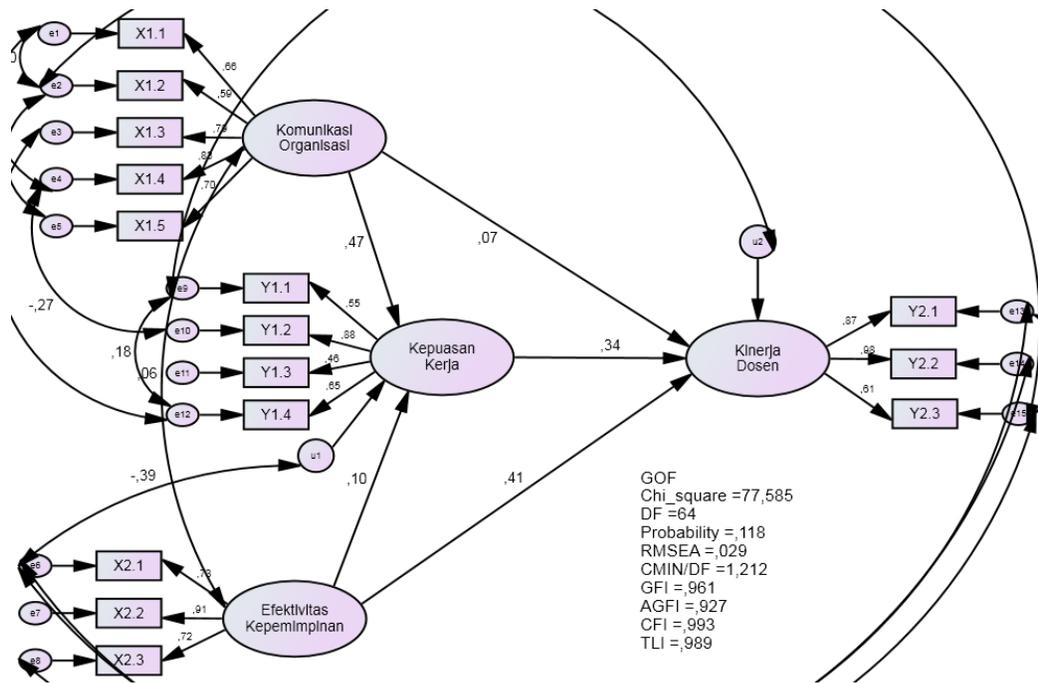
Hasil uji model disajikan pada gambar 3 diatas dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada tabel 20 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Tabel 20  
Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices Overall Model*

Goodness of fit index	Diff Value	Hasil Model*	Keterangan
$\chi^2$ – Chi-square	Diharapkan kecil	348,866 > (0,05;84=106,396)	Kurang Baik
Probability	$\geq 0.05$	0.000	Kurang Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	4,153	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.112	Kurang Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.832	Marginal
AGFI	$\geq 0.90$	0.760	Marginal
TLI	$\geq 0.95$	0,830	Kurang Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.864	Kurang Baik

Sumber : Hair (2006).

Dari evaluasi model menunjukkan dari delapan kriteria *goodness of fit indices* terlihat belum ada yang memenuhi criteria, namun melihat jumlah sampel dalam penelitian ini 254 dan indikator tergolong kecil yakni 15 indikator ( $12 < m < 30$ ), maka perlu ada pembuktian apakah terdapat kesesuaian antara model dengan data melalui pemenuhan nilai kriteria *goodness of fit indices* sehingga dilakukan modifikasi model dengan melakukan korelasi antar error indikator sesuai dengan petunjuk dari *modification indices* dengan syarat modifikasi dilakukan tanpa merubah makna hubungan antar variabel. Hasil analisis setelah model akhir yang didapatkan adalah sebagai berikut:



Gambar 4. Pengukuran Model Hubungan variabel

Hasil uji model disajikan pada gambar 4 diatas dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada tabel 21 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Tabel 21.  
Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices Overall Model*

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
$\chi^2$ – Chi-square	Diharapkan kecil	77,5858 < (0,05:64 = 83,675)	Baik
Probability	$\geq 0.05$	0.118	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1,212	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.029	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.961	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.927	Baik
TLI	$\geq 0.92$	0,989	Baik
CFI	$\geq 0.92$	0.993	Baik

Sumber : Hair (2006)

Dari evaluasi model menunjukkan dari delapan kriteria *goodness of fit indices* semuanya telah memenuhi kriteria, sehingga model secara keseluruhan dapat dikatakan telah sesuai dengan data dan dapat di analisis lebih lanjut.

## **E. Pengujian Hipotesis**

Berdasarkan model empirik yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan melalui pengujian koefisien jalur pada model persamaan struktural. Tabel 22. merupakan pengujian hipotesis dengan melihat nilai *p value*, jika nilai *p value* lebih kecil dari 0.05 maka pengaruh antara variabel signifikan. Begitupun sebaliknya apabila nilai signifikannya (P-value) lebih besar dari 0.05 ( $P\text{-value} > 0.05$ ) maka hubungan antar variabel dapat dikatakan tidak signifikan. Selain itu juga dapat menjelaskan pengaruh langsung (*direct effect*) artinya terdapat pengaruh yang positif secara langsung antar variabel dan juga dapat menjelaskan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) artinya terdapat pengaruh positif secara tidak langsung antar variabel. Hasil pengujian dapat diuraikan sebagai berikut :

### **1. Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja.**

Pengujian hipotesis 1 (H1) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

adalah diterima. Hal ini dibuktikan pada tabel 22 dengan koefisien regresi sebesar 0.473 dan nilai signifikansinya yaitu 0.000, atau lebih kecil dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa indikator yang membentuk komunikasi organisasi dapat memberikan kontribusi yang baik terhadap kepuasan kerja.

## **2. Pengaruh efktivitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.**

Pengujian hipotesis 2 (H2) yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja adalah diterima. Hal ini dibuktikan pada tabel 22 dengan koefisien jalur sebesar 0.103 dan nilai signifikansinya yaitu 0.025 atau lebih kecil dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa indikator yang membentuk komunikasi organisasi dapat memberi kontribusi yang baik terhadap kepuasan kerja.

## **3. Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja dosen.**

Pengujian hipotesis 3 (H3) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerja dosen ditolak. Hal ini dibuktikan pada tabel 22 dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.066 dan nilai signifikansinya yaitu 0.332, atau lebih besar dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa indikator yang membentuk komunikasi organisasi kurang memberikan kontribusi yang nyata dan berarti terhadap kinerja dosen.

#### **4. Pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap kinerja dosen.**

Pengujian hipotesis 4 (H4) yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen diterima. Hal ini dibuktikan pada tabel 22 dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.413 dan nilai signifikansinya yaitu 0.000, atau lebih kecil dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa indikator yang membentuk efektivitas kepemimpinan dapat memberikan kontribusi yang baik terhadap kinerja dosen.

#### **5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen.**

Pengujian hipotesis 5 (H5) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen diterima. Hal ini dibuktikan pada tabel 22 dengan koefisien jalur sebesar sebesar 0.337 dan nilai signifikansinya yaitu 0.000 atau lebih besar dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa indikator yang membentuk kepuasan kerja memberikan kontribusi yang baik terhadap kinerja dosen.

#### **6. Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja.**

Pengujian hipotesis 6 (H6) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja diterima. Hal ini dibuktikan pada tabel 22 dengan

koefisien jalur sebesar 0.159 dan nilai signifikansinya yaitu 0,003 atau lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa indikator yang membentuk komunikasi organisasi dapat memberikan kontribusi yang baik terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

#### **7. Pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja.**

Pengujian hipotesis 7 (H7) yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja diterima. Hal ini dibuktikan pada tabel 22 dengan koefisien jalur sebesar 0.035 dan nilai signifikansinya yaitu 0,046 atau lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa indikator yang membentuk efektivitas kepemimpinan dapat memberikan kontribusi yang baik terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja.

Untuk lebih jelas hasil pengujian kausalitas berdasarkan uji hipotesis dapat disajikan pada tabel 22:

**Tabel 22**  
**Pengujian Hipotesis, *Direct Effect*, *Indirect Effect* dan *Total Effects***

HIP	Variabel Independen	Variabel Intervening	Variabel Dependen	The Effects			p-value	Keterangan
				Direct	Indirect	Total		
H1	Komunikasi Organisasi (X1)	-	Kepuasan Kerja (Y1)	0.473		0.473	0.000	Signifikan
H2	Efektivitas Kepemimpinan (X2)	-	Kepuasan Kerja (Y1)	0.103		0.103	0.025	Signifikan
H3	Komunikasi Organisasi (X1)	-	Kinerja Dosen (Y2)	0.066		0.066	0.332	Tidak Signifikan
H4	Efektivitas Kepemimpinan (X2)	-	Kinerja Dosen (Y2)	0.413		0.413	0.000	Signifikan
H5	Komunikasi Organisasi (X1)	Kepuasan Kerja (Y1)	Kinerja Dosen (Y2)	0.066	0.159	0.225	0.003	Signifikan
H6	Efektivitas Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Y1)	Kinerja Dosen (Y2)	0.413	0.035	0.448	0.046	Signifikan
H7	Kepuasan Kerja (Y1)	-	Kinerja Dosen (Y2)	0.337		0.337	0.000	Signifikan

Sumber: Lampiran 6 dan 7

Dari keseluruhan model lima jalur langsung yang dihipotesiskan, ada empat jalur yang signifikan dan satu jalur tidak signifikan dan diantara dua jalur tidak langsung semuanya signifikan. Adapun interpretasi dari Tabel 22 dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Komunikasi organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan  $P = 0.000 < 0.05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.473, koefisien ini menunjukkan bahwa adanya komunikasi organisasi yang baik akan membuat kepuasan kerja semakin baik.
2. Efektivitas kepemimpinan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan  $P = 0.024 < 0.05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.103, koefisien ini menunjukkan bahwa semakin baik efektivitas kepemimpinan maka kepuasan kerja semakin baik pula.
3. Komunikasi organisasi mempunyai pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja dosen dengan  $P = 0,332 > 0.05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.066, koefisien ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi yang terjalin tidak membuat kinerja dosen semakin baik.
4. Efektivitas kepemimpinan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen dengan  $P = 0.000 < 0.05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.413, koefisien ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan yang baik akan mendorong kinerja dosen semakin baik.
5. Komunikasi organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja dengan  $P = 0.005 < 0.05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.160, koefisien ini menunjukkan bahwa adanya komunikasi organisasi yang baik dan terencana akan menciptakan kepuasan kerja sehingga akan berdampak pada kinerja dosen yang semakin baik.

6. Efektivitas kepemimpinan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja dengan  $P = 0.050 \leq 0.05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.035, koefisien ini menunjukkan bahwa dengan efektivitas kepemimpinan akan mendorong semakin baiknya kepuasan kerja sehingga berdampak pada kinerja dosen
7. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen dengan  $P = 0.000 < 0.05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.337, koefisien ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang baik akan meningkatkan kinerja dosen.

#### **E. Pembahasan Hasil Penelitian.**

Pembahasan ini difokuskan pada keputusan yang dihasilkan dari pengujian hipotesis, sebagai upaya untuk menjawab perumusan masalah penelitian. Pembahasan dan hasil penelitian ini merupakan penjelasan hubungan antara masing-masing variabel dan indikator yang diamati, rekomendasi hasil penelitian dan uraian berdasarkan indikator yang membangun variabel. Penelitian ini juga membahas pengaruh langsung dan tidak langsung yang bermakna positif dan negatif yang dapat menentukan tingkat signifikan dari masing-masing variabel, kemudian dikaitkan atau didukung beberapa teori yang relevan, penelitian terdahulu dan ayat Al.quran.

Adapun Hasil analisis dari pengujian hipotesis dijabarkan sebagai berikut :

### **1. Pengaruh Komunikasi organisasi terhadap Kepuasan Kerja.**

Suatu organisasi terdiri dari unit atau bagian saling berhubungan hierarkis antara dan berfungsi dalam suatu lingkungan tidak pasti, informasi bagin terpenting dalam mengatasi lingkungan dan berinteraksi di antara semua faktor internal maupun eksternal organisasi dalam suatu sistem komunikasi organisasi.

Berdasarkan hasil analisis statistik atau olah data dilihat dari penyebaran frekuensi jawaban responden, nilai mean/rata-rata yang ditunjukkan dikategorikan “Baik”, artinya indikator yang membangun komunikasi organisasi yang terdiri dari kualitas media informasi, akseibilitas informasi, penyebaran informasi, beban informasi dan ketepatan informasi terhadap dosen tetap di PTM di Sulawesi Selatan sudah diterapkan dengan baik untuk mewujudkan kepuasan dosen.

Indikator yang memiliki rata-rata tertinggi dari variabel komunikasi organisasi adalah kualitas media informasi. Hal ini memberi gambaran bahwa indikator kualitas media informasi yang digunakan oleh perguruan tinggi muhammadiyah dalam komunikasi organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja maupun kinerja dosen. Indikator menempati urutan kedua yang bernilai

baik dengan nilai rata-rata adalah indikator yang dimaksud adalah ketepatan informasi, para anggota organisasi memahami jumlah muatan informasi yang didistribusikan kepada mereka, sesuai dan tepat. Indikator menempati urutan ketiga yang bernilai baik dengan nilai rata-rata. Indikator yang dimaksud adalah beban Informasi para anggota organisasi atau dosen merasa bahwa mereka menerima informasi yang cukup banyak dari pada yang mereka perlukan dalam pelaksanaan tugasnya.

Selanjutnya Indikator penyebaran informasi menempati urutan keempat yang bernilai baik dengan nilai rata-rata yaitu informasi disebarakan keseluruhan bagian dalam organisasi dan menerima informasi dari seluruh bagian atau unit-unit organisasi. Sedang indikator yang paling kecil kontribusinya adalah indikator aksesibilitas informasi, namun masih memiliki nilai baik dengan nilai rata-rata. Indikator ini menunjukkan bahwa masih terbatasnya informasi yang tersedia dan para anggota organisasi belum optimal mengakses informasi berbagai sumber dalam organisasi, maka aksesibilitas informasi ini perlu untuk ditingkatkan.

Nilai skor rata-rata terendah pada pengukuran variabel komunikasi organisasi dapat ditunjukkan pada indikator aksesibilitas informasi, kondisi ini menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap ketersediaan informasi masih terbatas dari berbagai sumber dalam organisasi dapat diakses. Aksesibilitas informasi adalah seberapa jauh anggota organisasi dapat mengakses informasi tersedia dari berbagai sumber dalam organisasi.

Nilai skor rata-rata tertinggi pada pengukuran variabel komunikasi organisasi dapat ditunjukkan pada indikator kualitas media informasi, umumnya dosen menyatakan setuju dengan, kondisi ini menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap kualitas media informasi yang digunakan, media cetak, media audio visual dan media lainnya, Ini merupakan hal yang mendasar yang dimanfaatkan dosen agar dapat memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja dan peningkatan kinerja pada perguruan tinggi muhammadiyah di Sulawesi Selatan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dijelaskan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja dosen, artinya bahwa indikator yang membentuk komunikasi organisasi mampu memberikan kontribusi yang nyata dan berarti terhadap kepuasan kinerja dosen tetap PTM di Sulawesi Selatan.

Komunikasi organisasi akan berdampak positif terhadap kuatnya rasa puas dosen terhadap apa yang telah ditetapkan oleh Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan. Hal ini dapat diartikan bahwa komunikasi organisasi mampu menciptakan kepuasan kerja dosen. Semakin baik komunikasi organisasi yang diterapkan, maka akan semakin meningkat kepuasan kerja dosen pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya serta hasil penelitian, oleh Ardiansyah, (2016), menunjukkan bahwa komunikasi terhadap kepuasan kerja, komunikasi terhadap kinerja, kepuasan kerja terhadap kinerja dan mediasi kepuasan kerja terhadap komunikasi dan kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Juwita, 2011, Hasil penelitian menunjukkan bahwa Rotasi pekerjaan dan komunikasi berkontribusi langsung terhadap kepuasan kerja, Rotasi pekerjaan dan komunikasi organisasi berkontribusi langsung terhadap kinerja karyawan, Rotasi pekerjaan dan komunikasi organisasi berkontribusi langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil analisis SEM dapat dijelaskan bahwa nilai *loading* faktor kelima indikator dari komunikasi organisasi menunjukkan bahwa beban informasi yang diterima lebih atau menunjukkan bahwa seberapa jauh mereka merasa mereka menerima informasi yang diterima dosen cukup yang diperlukan dari pekerjaan yang ditangani sehingga merasa puas; sedangkan yang nilai *loading factor* masing-masing indikator dari kepuasan kerja dosen yang paling kuat dicerminkan oleh insentif atas pekerjaan dilaksanakan dosen, dan yang diberikan oleh institusi. Paling rendah dicerminkan oleh penghargaan atas nilai karya yang telah dibuat. Kondisi ini menggambarkan bahwa komunikasi organisasi pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan sangat mendukung kepuasan kerja dosen dengan indikator yang meliputi pekerjaan yang menarik,

tantangan pekerjaan, penghargaan dan insentif.

Hasil statistik deskriptif variabel komunikasi organisasi menunjukkan bahwa responden mengerti dan memahami apa yang peneliti maksudkan dengan komunikasi organisasi. indikator yang memiliki nilai rata-rata tertinggi variabel komunikasi organisasi adalah kualitas media informasi digunakan dalam organisasi menarik, tepat dan dipercaya yang secara umum dosen menyatakan setuju atau baik yang diterima tersebut. Indikator lainnya yang memiliki nilai baik adalah indikator ketepatan informasi bahwa pesan yang diketahui dari muatan informasi yang sesungguhnya informasi mudah dipahami dan terdistribusi kesemua dosen dalam unit-unit kerja di perguruan tinggi muhammadiyah di Sulawesi Selatan.

Fakta di tempat penelitian menunjukkan bahwa masalah kepuasan kerja dosen di perguruan tinggi muhammadiyah yang dialami atau dirasakan dosen dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya cukup baik dan persepsi dosen sangat bervariasi terhadap keadaan dan situasi yang dialami ditempat kerja. Hal memberikan gambaran bahwa sesungguhnya masih banyak harapan yang belum tercapai secara optimal sehingga sebahagian dosen belum merasakan kepuasan secara optimal. Maka dari itu terkait dengan komunikasi organisasi di atas, dosen akan mampu meningkatkan kepuasan kerjanya merasa nyaman dan cukup

aliran informasi yang diterima dari institusi, tergantung kualitas media informasi digunakan dengan baik, aksesibilitas informasi yang tersedia dan mudah diakses, penyebaran informasi keseluruhan dosen, dan ketepatan informasi dari pesan yang mudah dipahami, maka hal ini yang mampu meningkatkan faktor kepuasan kerja dosen tetap PTM di Sulawesi Selatan.

Beberapa pandangan yang dijadikan acuan bahwa oleh Sutrisno (2013:11). Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam manajemen sumberdaya manusia, bahwa pada dasarnya keberhasilan organisasi dipengaruhi perilaku karyawan, yang tidak terbentuk sendirinya, melainkan ada penyebab yaitu sikap terhadap perlakuan yang mereka terima ditempat kerja dalam pengelolaan kegiatan-kegiatan berkaitan sumberdaya manusia agar dapat memuaskan karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi karyawan berperilaku sebagaimana yang diharapkan.

Menurut Wursanto (2003:13), bahwa komunikasi sangat penting dalam organisasi karena: (a). Menimbulkan rasa kesetiakawanan dan loyalitas antara bawahan dengan atasan. (b) Meningkatkan kegairahan kerja para pegawai; (c). Meningkatkan moral dan disiplin pegawai; (d). Semua jajaran pimpinan dapat mengetahui keadaan bidang yang menjadi tugasnya sehingga akan berlangsung pengendalian operasional yang

efisien; (d). Semua pegawai dapat mengetahui kebijaksanaan, peraturan-peraturan, ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh pimpinan organisasi. komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas, dan teori yang mendukung serta penelitian terdahulu yang dikemukakan di atas, ini bersesuaian dengan konsep manajemen Islami tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang tersurat dalam Al-Qur'an surah Al-Isra 17 ayat 23 sebagai berikut :

وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۖ إِمَّا يَبُولُغُنَّ عُتُوكَ الْكَبِيرَ  
أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا

Terjemahan :

Dan Tuhanmu telah memerintahkan supaya kamu jangan menyembah selain Dia dan hendaklah kamu berbuat baik pada ibu bapakmu dengan sebaik-baiknya. jika salah seorang di antara keduanya atau Kedua-duanya sampai berumur lanjut dalam pemeliharaanmu, Maka sekali-kali janganlah kamu mengatakan kepada keduanya Perkataan "ah" dan janganlah kamu membentak mereka dan ucapkanlah kepada mereka Perkataan yang mulia. Mengucapkan kata Ah kepada orang tua tidak dbolehkan oleh agama apalagi mengucapkan kata-kata atau memperlakukan mereka dengan lebih kasar dari pada itu.

Makna atau hikmah yang dapat diambil sebagai pelajaran dari ayat tersebut adalah bahwa tidak boleh menyembah selain Allah dan berbuat baiklah sebaik-baiknya kepada Ibu-Bapak. Jika ada diantara keduanya atau kedua-duanya berusia lanjut dalam pemeliharaanmu maka janganlah kamu mengatakan kepada keduanya perkataan "ah" dan janganlah

membentak mereka ucapkan perkataan yang mulia kepada mereka. Artinya bahwa Mengucapkan kata Ah kepada orang tua tidak diboalkan oleh agama apalagi mengucapkan kata-kata atau memperlakukan mereka dengan lebih kasar daripada itu. Jika kita kaitkan dengan komunikasi dalam organisasi mengajarkan kepada kita bahwa begitu pentingnya nilai-nilai dan norma-norma dalam berkomunikasi serta berkomunikasi secara sopan santun terhadap siapapun yang menjadi lawan bicara. (QS. Annisa ayat : 9). Sebagai berikut:

وَلِيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرْكُوهَا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَافًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ  
وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا

Terjemahan:

Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar.

Makna dan pelajaran yang dapat dipetik dari ayat tersebut adalah bahwa takutlah kepada Allah dan janganlah meninggalkan generasi yang lemah artinya kita tidak boleh meninggalkan generasi yang akan datang yang lemah, untuk itu generasi sekarang didik agar memiliki iman kuat dan pengetahuannya untuk menghadapi masa yang akan datang yang mempunyai tantangan yang lebih berat. Untuk itu generasi sekarang dipersiapkan untuk menghadapi era yang akan datang agar mereka

bertakwa dan mampu berkata yang benar serta membela yang benar.

Selanjutnya dalam Al-Quran surah Annisa ayat 63, sebagai berikut :

أُولَئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا

Terjemahan :

Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan Katakanlah kepada mereka Perkataan yang berbekas pada jiwa mereka.

Makna dan pelajaran yang dapat dipetik dari ayat tersebut adalah bahwa Allah mengetahui apa yang ada dalam hati mereka, Pergilah kamu berdua kepada Fir'aun, selanjutnya dalam (Q.S : Thaha 43-44) sebagai berikut :

اذهبَا إِلَى فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَى. فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَيِّنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى

Terjemahan:

Sesungguhnya Dia telah melampaui batas; Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, Mudah-mudahan ia ingat atau takut.

Makna dan pelajaran yang dapat dipetik dari ayat tersebut adalah bahwa Firaun telah melampaui batas, sehingga diutuslah dua orang untuk bicara dengan Firaun dengan pesan atau kata-kata yang lemah lembut mudah-mudahan dia sadar, ingat atau takut. Artinya bawa dalam berkomunikasi dengan seseorang perlu lemah lembut dalam menyampaikan

pesan-pesan namun penuh makna sesuai dengan sasaran dan makna dari apa yang disampaikan.

## **2. Pengaruh Efektivitas kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.**

Efektivitas kepemimpinan tergantung pendekatan pada situasi (situasional), kecocokan antara perilaku pemimpin dengan tuntutan situasi bawahan, cocok dan tidaknya kepemimpinan dengan faktor-faktor situasional. Variabel efektivitas kepemimpinan dapat diukur tiga indikator menentukan keefektifan kepemimpinan. Ketiga hal tersebut adalah: hubungan pemimpin-bawahan, struktur tugas, dan kekuatan posisi pemimpin.

Berdasarkan hasil analisis statistik atau olah data dilihat dari penyebaran frekuensi jawaban responden, nilai mean/rata-rata yang ditunjukkan dikategorikan “Baik”, artinya indikator yang membangun efektivitas kepemimpinan yang terdiri dari hubungan pemimpin dengan bawahan, struktur tugas dan kekuatan posisi pemimpin, memberi penguatan bahwa efektivitas kepemimpinan terhadap dosen tetap di PTM di Sulawesi Selatan sudah diterapkan dengan baik untuk mewujudkan kepuasan dosen.

Indikator yang memiliki rata-rata tertinggi yang merefleksikan dari variabel efektivitas kepemimpinan adalah indikator kekuatan posisi pemimpin. Hal ini memberi gambaran bahwa kekuatan posisi pemimpin

tertinggi yang merefleksikan atau memberi kontribusi besar terhadap variabel efektifitas kepemimpinan pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan.

Indikator menempati urutan kedua yang bernilai baik dengan nilai rata-rata indikator yang dimaksud adalah struktur tugas, dalam hal ini pemimpin mengarahkan bawahan mengikuti prosedur kerja yang standar untuk menyelesaikan tugas dan dikerjakan dengan baik. Sedangkan indikator yang terendah dari variabel efektifitas kepemimpinan adalah hubungan pemimpin bawahan yang artinya bahwa indikator hubungan pemimpin dan bawahan dalam merefleksikan variabel efektifitas kepemimpinan mempunyai nilai yang terendah, hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara pimpinan dan bawahan masih rendah dari dimensi dukungan, loyalitas, bersahabat dan membantu pimpinan dan sebaiknya pemimpin meningkatkan monitoring perilaku bawahan untuk pendekatan lebih tepat kepada bawahan.

Nilai skor rata-rata tertinggi ditunjukkan pada indikator kekuatan posisi pemimpin. kondisi ini menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap tingkat wewenang pemimpin untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja bawahan, memberikan penghargaan, promosi, hukuman, dan demosi. dosen agar dapat memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja dan peningkatan kinerja dosen pada perguruan tinggi muhammadiyah di Sulawesi Selatan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dijelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja dosen, artinya bahwa indikator yang membentuk efektivitas kepemimpinan mampu memberikan kontribusi yang nyata dan berarti terhadap kepuasan kinerja dosen tetap PTM di Sulawesi Selatan.

Efektivitas kepemimpinan berdampak positif terhadap kuatnya rasa puas dosen terhadap apa yang telah ditetapkan oleh Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan. Hal ini dapat diartikan bahwa efektivitas kepemimpinan mampu menciptakan kepuasan kerja dosen tetap. Semakin efektif kepemimpinan, maka akan semakin meningkat kepuasan kerja dosen pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan.

Berdasarkan hasil analisis SEM dapat dijelaskan bahwa nilai *loading* faktor ketiga indikator dari efektivitas kepemimpinan menunjukkan bahwa indikator struktur tugas dominan menjadi pendorong dosen untuk menyelesaikan tugas dosen sesuai standar, sedangkan yang nilai *loading factor* masing-masing indikator dari kepuasan kerja dosen yang paling kuat dicerminkan oleh insentif yang diberikan oleh PTM. Paling rendah dicerminkan bahwa penghargaan atas

penilaian karya yang telah dibuat. Kondisi ini menggambarkan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat mendukung kepuasan kerja dosen dengan indikator yang meliputi. pekerjaan yang menarik, tantangan pekerjaan, penghargaan dan insentif pada PTM di Sulawesi Selatan.

Fakta di tempat penelitian menunjukkan bahwa masalah kepuasan kerja dosen di perguruan tinggi Muhammadiyah yang dialami atau dirasakan oleh sebahagian dosen dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya bervariasi tergantung pada persepsi dosen terhadap kondisi kerja yang dialami ditempat kerja. Maka dari itu dapat dikatakan bahwa terkait dengan efektivitas kepemimpinan di atas, ternyata dosen akan mampu meningkatkan kepuasan kerjanya, maka hal ini juga mampu meningkatkan faktor kinerja dosen tetap PTM di Sulawesi Selatan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang sudah dilakukan oleh Setyaningdiah et al (2016), FX.Soewarto (2012), Wirda (2012), Sumantri (2011),Solomon (2011) mereka berpendapat bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Terkait dengan efektivitas kepemimpinan. (Sharma, 2010). Efektivitas kepemimpinan dipandang memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja, tanpa efektivitas kepemimpinan organisasi bergerak terlalu lambat, stagnan,

dan kehilangan jalan mereka. Kepemimpinan sangat penting dalam keberhasilan melaksanakan keputusan. Seorang pemimpin yang baik dapat membuat keberhasilan sebuah usaha yang memiliki rencana lemah, tetapi seorang pemimpin yang buruk dapat merusak sebuah rencana bahkan rencana terbaik sekalipun.

Hersey (1986) menjelaskan bahwa Kepemimpinan yang efektif itu berbeda-beda sesuai dengan kematangan bawahan, Kematangan atau kedewasaan bukan usia atau stabilitas emosi melainkan keinginan untuk berprestasi, kedewasaan untuk menerima tanggung jawab dan mempunyai kemampuan atau pengalaman yang berhubungan dengan tugas. artinya bahwa kepemimpinan yang efektif juga dipengaruhi oleh kematangan atau kedewasaan bawahan dan dapat mengelola emosi untuk berprestasi serta kesediaan menerima tanggung jawab dan mempunyai kemampuan dan pengalaman yang berhubungan dengan tugas-tugas yang diembannya.

Kepemimpinan berhasil, menurut Siagian (1991) Kepemimpinan itu dapat dikatakan berhasil apabila yang dipengaruhi melakukan apa yang dikehendaki oleh yang mempengaruhi (pemimpin). Meskipun kepemimpinan itu berhasil tetapi belum tentu efektif karena kepemimpinan dikatakan efektif apabila orang yang dipengaruhi itu

melaksanakannya dengan sukarela dan dapat menerima pengaruhnya itu dengan senang hati, bukan terpaksa.

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas, dan teori yang mendukung serta penelitian terdahulu yang dikemukakan di atas, ini bersesuaian dengan konsep manajemen Islami tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang tersurat dalam Al-Qur'an Surah Ali-Imran ayat 110 sebagai berikut :

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ  
 بِاللَّهِ ۗ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ ۚ مِنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ  
 الْفَاسِقُونَ

Terjemahan :

Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya ahli kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik..

Makna dan hikmah dari ayat tersebut dapat dijadikan pelajaran bahwa ummat manusia yang terbaik adalah yang menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang mungkar dan beriman kepada Allah

Seandainya ahli kitab atau pemimpin beriman tentulah lebih baik bagi mereka, diantara mereka ada yang beriman dan kebanyakan dari mereka adalah orang-orang yang fasik. Artinya bahwa jika seandainya ahli kitab semua berpedoman kepada Allah SWT dan menyuruh kepada yang ma'ruf atau memerintahkan atau menyuruh untuk berbuat baik serta menjauhi dan

menghindari untuk berbuat mungkar atau yang tidak baik dan selalu beriman kepada Allah niscaya akan lebih baik namun karena diantara ahli kitab ataupun pemimpin banyak yang fasik dan hanya sebagian yang menuruh untuk melaksanakan perintah-perintahNya dan menjauhi segala larangannya.

Tugas para pemimpin dapat mengkomunikasi dengan baik visi, misi dan tujuan organisasi sebagai niat kebaikan (Ma'ruf ) kepada seluruh anggota organisasi akan didukung dan mencapai kepuasan kerja dalam mewujudkan kinerja dosen yang lebih baik.

Selanjutnya dalam surah Al-Maidah ayat 2 Allah berfirman:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ  
وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Terjemahan :

Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya.

Makna dan hikmah yang dapat dijadikan pembelajaran dari ayat tersebut adalah bahwa kita diajarkan untuk tolong-menolong dalam berbuat kebajikan dan takwa dan jangan berbuat dosa atau pelanggaran dan bertakwalah kepada Allah SWT, sesungguhnya Allah amat besar siksa-Nya. Artinya bahwa kita umat manusia apalagi umat yang beragama disuruh untuk menghindari atau menjauhi hal-hal yang dilarang oleh Allah

SWT dan mengerjakan atau melaksanakan perintah-perintah-Nya agar dapat bertakwa, karena siksaan Allah amat berat.

### **3. Pengaruh Komunikasi organisasi terhadap Kinerja Dosen.**

Suatu organisasi terdiri dari unit atau bagian saling berhubungan hierarkis antara dan berfungsi dalam suatu lingkungan tidak pasti, informasi bagian terpenting dalam mengatasi lingkungan dan berinteraksi di antara semua faktor internal maupun eksternal organisasi dalam suatu sistem komunikasi organisasi.

Berdasarkan hasil analisis statistik atau olah data dilihat dari penyebaran frekuensi jawaban responden, nilai mean/rata-rata yang ditunjukkan dikategorikan "Baik", Namun hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa komunikasi secara langsung memberikan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja dosen. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator yang membangun komunikasi organisasi yang terdiri kualitas media informasi, aksesibilitas informasi, penyebaran informasi, beban informasi dan ketepatan informasi belum mampu memberikan kontribusi nyata dan berarti terhadap kinerja dosen tetap PTM di Sulawesi Selatan, dengan menggunakan tiga indikator dari variabel kinerja dosen yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat.

Hasil statistik deskriptif variabel komunikasi organisasi menunjukkan bahwa responden mengerti dan memahami apa yang peneliti maksudkan dengan komunikasi organisasi. Indikator yang memiliki rata-rata tertinggi dari variabel komunikasi organisasi adalah kualitas media informasi berkaitan media cetak, media elektronik dan media lainnya yang dipergunakan dalam organisasi menarik, tepat dan dapat dipercaya. Hal ini memberi gambaran bahwa indikator kualitas media informasi yang digunakan oleh perguruan tinggi muhammadiyah dalam komunikasi organisasi mampu dapat meningkatkan kinerja dosen.

Indikator yang terendah adalah indikator aksesibilitas informasi yang artinya bahwa ketersediaan informasi dari berbagai sumber dan mudah diakses dalam perguruan tinggi muhammadiyah belum mampu memberikan arti yang nyata pada variabel komunikasi organisasi dengan nilai indikator aksesibilitas informasi ini.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan secara langsung terhadap kinerja dosen, dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen ditolak. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh positif terjadi dikarenakan seluruh indikator variabel komunikasi organisasi seperti kualitas media informasi, aksesibilitas informasi, penyebaran informasi, beban informasi dan ketepatan informasi sangat dibutuhkan oleh dosen

tetap dalam melaksanakan tugas di PTM Sulawesi Selatan dalam mewujudkan kinerja dosen. Adapun pengaruh tidak signifikan yang terjadi merupakan keseluruhan kontribusi dari indikator komunikasi organisasi yang belum optimal mampu memberikan kontribusi nyata dan berarti untuk mewujudkan kinerja dosen, artinya semakin tinggi komunikasi organisasi, maka semakin rendah kinerja dosen, dan apabila komunikasi organisasinya baik tetapi tidak didukung kinerja dosen. Dikatakan positif ada hubungan atau sejalan dengan kinerja yang meliputi tugas pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat melalui proses komunikasi organisasi yang disampaikan, namun tidak atau negatif dalam komunikasi organisasi meningkatkan kinerja dosen mampu terutama pada indikator aksesibilitas informasi.

Hasil pengujian hipotesis tersebut dijelaskan bahwa komunikasi organisasi secara langsung berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja dosen artinya komunikasi organisasi belum mampu menciptakan suatu perubahan terhadap kinerja dosen agar semakin baik dan meningkat, komunikasi organisasi berdampak positif namun tidak signifikan terhadap nilai kinerja dosen, hal ini dapat diartikan bahwa komunikasi organisasi tidak mampu menciptakan kinerja dosen dalam organisasi, sehingga semakin meningkat komunikasi organisasi maka kinerja dosen tetap justru menurun.

Hasil penelitian yang tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya diteliti oleh Rajhans, *et al* (2016), Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan komunikasi organisasi memiliki korelasi positif dengan produktivitas karyawan. Jika karyawan merasa bahwa komunikasi organisasi adalah efektif, itu mengarah ke peningkatan produktivitas. Hal ini juga terlihat bahwa ketika kepuasan komunikasi rendah, evaluasi manajerial produktivitas dari segi kualitas, efisiensi, ketepatan waktu, dan perencanaan rendah. Hasil penelitian melalui uji independen mendukung fakta bahwa kepuasan komunikasi merupakan faktor yang sangat penting dalam pengaturan organisasi dan memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan disemua jenis organisasi. Moghimi, *at al* (2013), Hasil penelitian membuktikan variabel keterampilan komunikasi mempengaruhi kinerja kerja karyawan. Hasil penelitian, Darmawan (2008) menunjukkan meneliti tidak terdapat korelasi variabel komunikasi dalam organisasi dengan kinerja meskipun hasil yang didapat adalah komunikasi dalam organisasi dan kinerja karyawan baik, selanjutnya Irawan (2016) menjelaskan terdapat pengaruh iklim komunikasi organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis SEM dapat dijelaskan bahwa nilai *loading* faktor kelima indikator dari komunikasi organisasi menunjukkan bahwa indikator kualitas media informasi menjadi pendorong dosen untuk

menyelesaikan tugas dosen sesuai standar, sedangkan yang nilai *loading factor* masing-masing indikator variabel kinerja dosen yang paling kuat dicerminkan pada indikator pengabdian masyarakat yang diberikan oleh PTM. Paling rendah dicerminkan pada indikator penelitian. Kondisi ini menggambarkan komunikasi organisasi sangat mendukung kinerja dosen dengan indikator yang meliputi. kualitas media informasi, aksesibilitas informasi, penyebaran informasi, beban informasi dan ketepatan informasi pada PTM di Sulawesi Selatan.

Menurut (Muhammad, 2009), Komunikasi yang tercipta dalam sebuah organisasi akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan, karena semuanya tergantung pada kemampuan seseorang untuk mengkomunikasikan suatu informasi, dan juga kemampuan seseorang untuk menerima pesan tersebut dan memberikan umpan balik terhadap informasi yang telah diterimanya. Namun kurang ketersediaan alat atau fasilitas komunikasi, serta perbedaan penafsiran memicu munculnya miskomunikasi dan konflik. Kurang tepat atau perbedaan arti di antara yang dimaksudkan oleh si pengirim dengan intepretasi si penerima dinamakan distorsi.

Sendjaja (1994:142) menyatakan fungsi komunikasi dalam organisasi, (a), *Fungsi informatif*. organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih

baik dan tepat waktu. (b). *Fungsi regulatif*, berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. (c). *Fungsi persuasif*. dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. (d) *Fungsi integratif*, setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik.

Komunikasi organisasi dapat di audit untuk mengetahui informasi tentang peristiwa komunikasi yang kritis seperti ketidakpastian, atau terjadi kelesuan kerja tim. Sumber informasi dari rekan sekerja dalam satu unit, pimpinan tingkat menengah dan *top manager*, baik berupa komunikasi tertulis (*news letter*) maupun berupa komunikasi elektronik perlu ditingkatkan. Informasi melalui hirarki organisasi dinilai sering terlambat diakses baik melalui media elektronik, media sosial cepat diakses bagi komunitas group terbatas dan mudah membagi ke pengguna lainnya. Upaya mengurangi hambatan untuk mendapatkan informasi digital secara mudah dan aman, akses informasi untuk pengetahuan dan penelitian dapat terpenuhi secara maksimal. Salah satu upaya pemerintah untuk meningkatkan aksesibilitas informasi ilmiah bagi kegiatan riset dan pendidikan di Indonesia, Informasi ilmiah memiliki nilai urgensi yang tinggi. Gagasan inovatif yang tertulis dalam karya ilmiah sangat bermanfaat bagi kehidupan masyarakat perlu dibuat terintegrasi.

Perubahan pada tingkat kinerja dosen yang terus membaik ternyata tidak hanya membutuhkan komunikasi organisasi yang baik. pada kenyataannya dimana komunikasi organisasi yang baik namun kinerja dosen tidak dapat dicapai. Nampaknya, pandangan psikologis dari para dosen yang tidak mengaitkan antara komunikasi organisasi dengan kinerja dosen dalam melaksanakan tugas pokoknya. Kinerja dosen hanya dimaknai jika seluruh tugas terpenuhi sesuai standar, sehingga aspek lainnya kadangkala luput dari penilaian. Menurut Robbins (2015:46), tentang perilaku organisasi., menunjukkan bahwa perilaku organisasi berfokus sejumlah sikap yang terkait dengan pekerjaan yang menimbulkan evaluasi positif atau negatif, mengenai lingkungan kerjanya. Apa yang terjadi bila jika memiliki perasaan positif (kepuasan). pekerjaan melakukan keterlibatan kerja yang tinggi dan, maka akan peduli pekerjaan yang dilakukan.

Fakta ditempat penelitian menunjukkan tantangan dihadapi PTM sebagai organisasi nonprofit cukup berat, diantaranya kinerja dosen tetap dengan lembaganya di Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan sebagai salah satu amal usaha muhammadiyah dibidang pendidikan dilakukan berlandaskan profesionalitas dan nilai-nilai organisasi Muhammadiyah, yang didukung kinerja dosen dalam lingkungan kerja organisasi yang kondusif. Dalam prakteknya ditemukan banyak dosen kurang memiliki peran dan tanggungjawab memajukan perguruan tinggi dan

dan kualitas dosen dapat diukur dari hasil penelitian yang dipublikasikan dan manfaat nyata dari pengabdian masyarakat dan dampaknya terhadap pencapaian akreditasi program studi dan perguruan tinggi. Rendahnya aksesibilitas informasi tentang tugas pokok, kemampuan menemukan masalah yang dihadapi masyarakat yang dapat dijadikan obyek pembelajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat, masih minimnya akses informasi berbagai sumber, Aksesibilitas informasi memiliki keterkaitan biaya upaya psikologis dan fisik. Untuk menilai upaya psikologis, penyedia jasa mengukurnya dari kemudahan penggunaan berbagai sumber informasi, mudah dijangkau secara ekonomis terhadap sumber-sumber informasi yang disediakan PTM mewujudkan kinerja dosen.

Dari sudut pandang manajemen, kinerja seorang dosen sangat membantu dalam meningkatkan kompetensi, pengembangan profesional berkelanjutan seperti dalam pengembangan karier (peningkatan kualifikasi dosen), penyesuaian kompensasi, kebutuhan terhadap pelatihan dan keterampilan. Hal ini mencerminkan alasan mengapa komunikasi organisasi yang terlihat kurang memberikan peningkatan kinerja dosen, karena penghargaan terhadap kinerja yang dimiliki tidak dibarengi dengan pemberian insentif yang sesuai. Hal ini dapat menyebabkan komunikasi organisasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen. namun apabila komunikasi organisasi dibarengi dengan memperhatikan keinginan dan kebutuhan dosen sesuai dengan rasa keadilan misalnya

dengan memberikan tantangan pekerjaan, penghargaan, promosi dan insentif atau kepuasan akan meningkatkan kinerja dosen, namun sebaliknya apabila hal tersebut tidak dapat terpenuhi maka akan mempengaruhi kinerja dosen PTM di Sulawesi Selatan.

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas, dan teori yang mendukung serta penelitian terdahulu yang dikemukakan di atas, ini bersesuaian dengan konsep manajemen Islami tentang pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja yang tersurat dalam Al-Qur'an surah Al-Maidah ayat 5 sebagai berikut :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ  
عَلَىٰ آلَا تَعْدِلُوا ۚ اْعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ .

Terjemahan :

Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu Jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk Berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Ayat Alquran tersebut terkandung hikmah atau makna yang dapat diambil pelajaran adalah orang-orang yang beriman hendaknya selalu menegakkan kebenaran diamanpun berada larena Allah dan menjadi saksi yang adil bagi seluruh kaum dan jangan membenci suatu kaum. Sekali lagi bahwa berlaku adil itu lebih dekat dengan takwa maka barang siapa yang

berlaku adil dekat dengan takwa sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. Artinya bahwa apa yang dikerjakan oleh manusia Allah semua tahu untuk itu manusia tidak dapat berbohong, tablig apa yang diperbuatnya dan apa yang dilakukan atau diperbuat suatu saat akan dipertanggung jawabkan. Selanjutnya dalam Al-Quran Asy-Syuura ayat 38 sebagai berikut :

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

Terjemahan:

Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka.

Makna dan hikmah dari ayat tersebut yang dapat dijadikan pelajaran bahwa manusia atau orang-orang yang menerima perintah atau seruan Tuhan-Nya dan mendirikan shalat, memutuskan urusan dengan bermusyawarah diantara mereka serta menafkahkan sebagian rezeki yang diterima. Artinya bahwa kita umat manusia sebagai makhluk ciptaan Allah dan selalu menyembah kepada-Nya harus mematuhi perintah-perintahnya dan berupaya menjauhi segala larangan-Nya berusaha untuk melaksanakan dan mendirikan sholat sesuai dengan waktu dan berusaha untuk bermusyawarah mufakat dalam pengambilan keputusan serta menunaikan mengeluarkan separuh rezeki yang diperoleh atau dengan kata lain menunaikan zakat. Jika kita kaitkan dengan komunikasi organisasi dalam

suatu organisasi bahwa betapa pentingnya komunikasi dimana dikatakan bahwa bermusyawarah untuk mufakat dalam mengambil suatu keputusan dengan demikian, maka komunikasi itu sangat penting dalam suatu organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja individu ataupun kelompok dalam suatu organisasi.

Acuan bagi setiap muslim melakukan proses komunikasi, baik dalam pergaulan sehari-hari, berdakwah, maupun aktivitas-aktivitas organisasi.

Al.Quran Surah 49 Al.Hujuraat ayat 6

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْحَبُوا عَلٰى مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ

"Hai orang-orang yang beriman, jika datang kepadamu orang fasik membawa suatu berita, maka periksalah dengan teliti agar kamu tidak menimpakan suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui keadaannya yang menyebabkan kamu menyesal atas perbuatanmu itu."

Hikmah dan pelajaran pada ayat tersebut diatas bahwa periksalah dengan teliti, terhadap informasi dengan cermat dan tidak tergesa-gesa, tidak meremehkan urusan sehingga benar-benar menghasilkan keputusan yang benar, hendahnya mencek sumber informasi berasal dari orang-orang berkarakter meragukan, atau diragukan integritasnya, seharusnya informasi atau berita itu berasal dari orang berkepribadian kuat.

Berkaitan kelancaran ukhuwah komunikasi dalam organisasi, Hadist Rasulullah yang diriwayatkan oleh Abu Hamzah, Anas bin Mâlik Radhiyallahu ‘anhu

عَنْ أَبِي حَمْزَةَ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ خَادِمِ رَسُولِ اللَّهِ عَنِ النَّبِيِّ قَالَ : (( لَا يُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لِأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ [مِنَ الْخَيْرِ] )) رَوَاهُ الْبُخَارِيُّ وَمُسْلِمٌ

Dari Abu Hamzah, Anas bin Mâlik Radhiyallahu ‘anhu, dari Nabi Shallallahu ‘alaihi wa sallam, beliau bersabda: “Tidak sempurna iman seseorang di antara kalian hingga ia mencintai untuk saudaranya segala apa yang ia cintai untuk dirinya sendiri berupa kebaikan”. [HR al-Bukhârî dan Muslim.

Hikmah dan pelajaran dapat diambil adalah bahwa salah satu kesempurnaan akhlak seorang muslim, ialah ia mencintai kebaikan untuk saudaranya sesama muslim, seperti yang ia cintai untuk dirinya sendiri. Demikian pula ia membenci kejelekan untuk saudaranya, seperti kebenciannya pada dirinya sendiri.

#### **4. Pengaruh Efektivitas kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen.**

Berdasarkan hasil analisis statistik atau olah data dilihat dari penyebaran frekuensi jawaban responden, nilai mean/rata-rata yang ditunjukkan dikategorikan “Baik”, artinya indikator yang membangun efektivitas kepemimpinan yang terdiri dari hubungan pemimpin dengan bawahan, struktur tugas dan kekuatan posisi pemimpin, memberi penguatan bahwa efektivitas kepemimpinan terhadap dosen tetap di PTM di Sulawesi Selatan sudah diterapkan dengan baik untuk mewujudkan kinerja dosen.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dijelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap kinerja dosen. Artinya bahwa indikator yang membentuk efektivitas

kepemimpinan mampu memberikan kontribusi yang nyata dan berarti terhadap kinerja dosen tetap PTM di Sulawesi Selatan.

Efektivitas kepemimpinan akan berdampak positif terhadap kuatnya kinerja dosen terhadap apa yang telah ditetapkan oleh Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan. Hal ini dapat diartikan bahwa efektivitas kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja dosen tetap. Semakin efektif kepemimpinan maka akan semakin meningkat kinerja dosen pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya serta hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh Styaningdiah et al (2016), FX.Soewarto (2012), Wirda (2012), Sumantri (2011), Solomon (2011) mereka berpendapat bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil analisis SEM dapat dijelaskan bahwa nilai *loading* faktor ketiga indikator dari efektivitas kepemimpinan menunjukkan bahwa struktur tugas yang berstandar mampu mendorong dosen untuk bekerja sesuai standar proseduar organisasi dalam menyelesaikan tugasnya sedangkan yang nilai *loading factor* masing-masing indikator dari kinerja dosen yang paling kuat dicerminkan pada penelitian yang diberikan oleh institusi. Paling rendah dicerminkan pada pengabdian pada masyarakat

Kondisi ini menggambarkan bahwa efektivitas kepemimpinan pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan sangat mendukung kinerja dosen dengan indikator yang meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat..

Hasil statistik deskriptif variabel efektivitas kepemimpinan menunjukkan bahwa responden mengerti dan memahami apa yang peneliti maksudkan dengan efektivitas kepemimpinan. indikator yang memiliki nilai rata-rata tertinggi variabel efektivitas kepemimpinan adalah struktur tugas yang secara umum dosen menyatakan setuju, kondisi ini menunjukkan bahwa seorang Pemimpin efektif mampu menerapkan standar kerja sekaligus mendorong dosen untuk mencapai standar tersebut. Indikator lainnya yang memiliki nilai baik adalah kekuatan posisi pemimpin. Hal ini membuktikan bahwa kekuatan posisi pemimpin dapat berwenang mengevaluasi kinerja, meningkatkan kinerja dosen yang berada pada perguruan tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan.

Fakta di tempat penelitian menunjukkan bahwa kinerja dosen di beberapa perguruan tinggi Muhammadiyah yang dialami atau dirasakan oleh sebahagian dosen dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya bervariasi tergantung persepsi dosen yang bersangkutan terhadap situasi yang dialami ditempat kerja. Apa yang dikemukakan di atas memberikan gambaran bahwa sesungguhnya masih banyak tugas pokok dosen yang

belum dilaksanakan secara optimal sehingga sebahagian dosen belum bekerja secara optimal. Maka dari itu dapat dikatakan bahwa terkait dengan efektivitas kepemimpinan di atas, ternyata dosen akan mampu bekerja optimal, maka hal ini yang mampu meningkatkan faktor kinerjanya pada PTM di Sulawesi Selatan.

Beberapa konsep yang dijadikan acuan dalam penelitian. oleh Menurut Jogulu (2006) bahwa efektivitas kepemimpinan dapat diukur menggunakan indikator, seperti sikap, komitmen yang diberikan pada organisasi dan motivasi terhadap pekerjaan. Indikator lain yang menentukan efektivitas kepemimpinan adalah kinerja dan hasil yang dicapai oleh organisasi atau produktivitas kelompok. Pemimpin sering dianggap efektif bila organisasi mencapai profit dan produktivitas yang tinggi. Selain itu, *turn over* yang rendah dan ketidakhadiran karyawan juga dianggap indikator tidak efektivitas kepemimpinan. Pada tingkat individu, evaluasi efektivitas kepemimpinan memerlukan penilaian bawahan, atasan, rekan, dan pemimpin mereka sendiri. Yukl (2006) juga mengemukakan bahwa pendekatan situasional (*situational approach*) menekankan pentingnya faktor kontekstual yang mempengaruhi proses kepemimpinan. Faktor situasional yang penting adalah karakteristik pengikut, sifat pekerjaan yang dilakukan oleh unit pemimpin, jenis organisasi, dan sifat lingkungan eksternal. Pendekatan ini berawal dari pendekatan kontingensi yang

menekankan kepada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi dengan kriteria efektifitas kepemimpinan terhadap kepuasan, dan kinerja yang di dasarkan pada kombinasi dari kemungkinannya secara situasional. Dalam kenyataannya, pemimpin yang lebih berorientasi pada karyawan dalam beberapa hal akan memberikan hasil-hasil yang lebih efektif. Ini tidak berarti pemimpin tersebut mengabaikan kebutuhan-kebutuhan produksi atau tugas dalam departemennya.

Berdasarkan pembahasan tersebut diatas, dan teori yang mendukung serta penelitian terdahulu yang dikemukakan di atas, ini bersesuaian dengan konsep manajemen Islami tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja yang tersurat dalam Al-Qur'an Surah (Q.S Ali- Imran (ayat 26): sebagai berikut :

قُلِ اللَّهُمَّ مَالِكَ الْمُلْكِ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمُلْكَ مِمَّنْ تَشَاءُ وَتُعِزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ ۗ بِيَدِكَ الْخَيْرُ ۗ إِنَّكَ عَلِيمٌ كُلِّ شَيْءٍ قَلِيلٍ

Terjemahan :

Katakanlah: "Wahai Tuhan yang mempunyai kerajaan, Engkau berikan kerajaan kepada orang yang Engkau kehendaki dan Engkau cabut kerajaan dari orang yang Engkau kehendaki. Engkau muliakan orang yang Engkau kehendaki dan Engkau hinakan orang yang Engkau kehendaki. di tangan Engkaulah segala kebajikan. Sesungguhnya Engkau Maha Kuasa atas segala sesuatu.

Makna ayat tersebut adalah bahwa Allah memberikan kerjaan atau menjadikan pemimpin serta kemuliaan kepada orang yang dikehendaki-Nya

dan Allah juga akan mencabut kerajaan, bahkan menghinakan orang sesuai kehendak-Nya dan kekuasaan-Nya. Dengan demikian maka kita sebagai makhluk ciptaan-Nya harus percaya bahwa segala sesuatu datang dan akan kembali kepada Allah SWT.

Dalam kaitan dengan kepemimpinan bahwa Allah akan memberikan kepemimpinan atau pekerjaan kepada yang dikehendaki-Nya manusia berupaya untuk menerima amanah berupa kepemimpinan yang diberikan melalui hubungan pemimpin bawahan, struktur tugas dan kekuatan posisi pemimpin dalam upaya mencapai kinerja dosen yang lebih baik.

Selanjutnya Al-Quran dalam Surah A-Baqarah (ayat 30), sebagai berikut :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Terjemahan :

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.."

Makna dan hikmah yang dapat diambil sebagai pelajaran dari ayat tersebut adalah bahwa ketika Allah ingin menjadikan khalifah dimuka bumi maka malaikat menjawab mengapa engkau menjadikan orang-orang yang

akan membuat kerusakan dan menumpahkan darah dimuka bumi, pada hal para malaikat bertasbih, memuji dan mensucikan Tuhan-Nya. Allah menyatakan bahwa aku mengetahui apa yang kamu tidak ketahui. Artinya bahwa ketika pemimpin-pemimpin itu tidak lagi tunduk kepada kitab Allah atau pemimpin tidak berkiblat kepada Al-Quran dan Hadits sebagai pedoman dan pegangan hidupnya dalam menjalani kepemimpinannya, maka tunggulah kehancuran, saling membunuh dan lainnya. Dengan demikian Allah telah memperingatkan kepada pemimpin-pemimpin untuk tunduk kepada kitab-kitab Allah jika ingin selamat.

Sebagai umat yang beragama Islam, kepemimpinan yang diidamkan adalah kepemimpinan yang sesuai dengan arahan al-Qur'an dan hadis Nabi sebagai sumber utama hukum Islam. Salah satu hadist yang populer tentang kepemimpinan adalah: "Ketahuilah bahwa setiap kamu adalah pemimpin dan setiap pemimpin bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Setiap kepala negara adalah pemimpin, dan dia bertanggung jawab atas kepemimpinannya (rakyatnya), setiap perempuan/ibu adalah pemimpin bagi rumah tangga suaminya dan anak-anaknya, ia bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang hamba sahaya adalah pemimpin bagi harta tuannya dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Ketahuilah bahwa setiap kamu adalah pemimpin dan masing-masing bertanggung jawab atas kepemimpinannya".

Ayat tersebut diatas, memiliki keterkaitan dengan pembahasan mengenai pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap kinerja dosen yang positif dan signifikan. Inti dari ayat ini menegaskan bahwa setiap orang adalah pemimpin, setiap pemimpin bertanggung jawab atas apa yang dipimpinnya, setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas apa yang dipimpinnya.

#### **5. Pengaruh Komunikasi organisasi terhadap Kinerja Dosen melalui kepuasan Kerja.**

Berdasarkan hasil analisis SEM dan olah data variabel ,Komunikasi organisasi secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan motivasi terhadap kinerja dosen yang dimediasi oleh kepuasan kerja tersebut diterima. Artinya komunikasi organisasi melalui kepuasan kerja mampu memberikan kontribusi nyata dan berarti terhadap peningkatan kinerja dosen tetap PTM di Sulawesi Selatan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja sebagai mediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja dosen.

Hal ini mencerminkan bahwa kepuasan kerja mampu dimediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja dosen, artinya bahwa komunikasi organisasi mampu mendorong dosen untuk semakin merasakan kepuasan terhadap organisasi dan pekerjaannya dan juga

mampu mengiringi kinerja dosen agar semakin meningkat, walaupun jika dilihat dari nilai *loading factor* tertinggi dari komunikasi organisasi, faktor beban informasi menjadi indikator dominan serta berpengaruh positif terhadap kinerja dosen melalui mediasi kepuasan kerja. Di samping itu nilai rata-rata komunikasi organisasi di Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan berada pada kriteria yang cukup tinggi, hal ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi sudah tumbuh secara optimal yang berpengaruh terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja.

Hasil statistik deskriptif variabel menunjukkan bahwa responden telah memahami dengan baik apa yang dimaksud dengan komunikasi organisasi indikator yang memiliki nilai rata-rata tertinggi variabel hal ini menggambarkan bahwa komunikasi organisasi yang didasarkan beban informasi merupakan indikator yang dominan dalam membentuk variabel komunikasi organisasi artinya dosen telah menerima informasi yang sesuai yang diperlukan untuk menunjang tugas pokoknya.

Hasil tersebut sejalan dengan teori menurut Luthans (2002) bahwa kepuasan kerja meliputi reaksi sikap kognitif, afektif, dan evaluatif terhadap suatu keadaan. Reaksi atau sikap yang menyenangkan atau positif terhadap suatu keadaan diakibatkan dari penilaian pekerjaan oleh seseorang, variabel kepuasan kerja dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata. Hal ini

berarti bahwa responden memahami kepuasan kerja yang dimaksudkan dalam penelitian ini, dan telah memiliki kepuasan kerja yang baik. Indikator yang memiliki nilai tertinggi dari variabel kepuasan kerja adalah pekerjaan yang menarik, hal ini merefleksikan atau memberi gambaran bahwa pekerjaan yang menarik memberi nilai tertinggi dalam variabel kepuasan kerja. Selanjutnya yang terendah adalah tantangan pekerjaan merefleksikan bahwa tantangan pekerjaan hanya mampu memberikan nilai terendah pada indikator yang membentuk variabel kepuasan kerja.

Penelitian sejalan dengan teori dari Tubbs (2005). memberi ciri utama komunikasi organisasi adalah faktor faktor struktural dalam organisasi yang mengharuskan para anggotanya bertindak sesuai dengan peranan yang diharapkan. Liliweri (2014: 359), pada dasarnya, komunikasi dalam organisasi menghubungkan individu maupun kelompok-kelompok (satuan) kerja dalam sistem tertentu organisasi diatur dalam jaringan formal maupun non formal dengan susunan relatif berdasarkan budaya, keyakinan dan sistem nilai.

Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ardiansyah (2016), Juwita (2011) dan Rajhans et al (2016) bahwa komunikasi berkontribusi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan.

Temuan ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Liliweri (2014) yang menyatakan bahwa Komunikasi dalam organisasi

menghubungkan individu maupun kelompok-kelompok (satuan) kerja dalam sistem tertentu organisasi diatur dalam jaringan formal maupun non formal dengan susunan relatif berdasarkan budaya, keyakinan dan sistem nilai. Griffin (1987) membahas komunikasi organisasi mengikuti teori management klasik, yang menempatkan suatu bayaran pada daya produksi, presisi, dan efisiensi. Adapun prinsip-prinsip dari teori *management klasikal* adalah sebagai berikut 1). *Kesatuan komando*-suatu karyawan hanya menerima pesan dari satu atasan 2). *rantai skalar* garis otoritas dari atasan ke bawahan, yang bergerak dari atas sampai ke bawah untuk organisasi; rantai ini, yang diakibatkan oleh prinsip kesatuan komando, harus digunakan sebagai suatu saluran untuk pengambilan keputusan dan komunikasi. 3). *Divisi pekerjaan* management perlu arahan untuk mencapai suatu derajat tingkat spesialisasi yang dirancang untuk mencapai sasaran organisasi dengan suatu cara efisien. 4). *Tanggung jawab dan otoritas* perhatian harus dibayarkan kepada hak untuk memberi order dan ke ketaatan seksama; suatu ketepatan keseimbangan antara tanggung jawab dan otoritas harus dicapai. 5). *Disiplin* ketaatan, aplikasi, energi, perilaku, dan tanda rasa hormat yang keluar seturut kebiasaan dan aturan disetujui. 6). *Mengebawahkan kepentingan individu dari kepentingan umum* melalui contoh peneguhan, persetujuan adil, dan pengawasan terus-menerus.. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang menunjukkan kesesuaian

harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaannya. Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan indikator, Kepuasan dengan gaji, Kepuasan dengan promosi, Kepuasan dengan rekan kerja, Kepuasan dengan atasan, kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri; Robbins (2014) .

Indikator yang memiliki rata-rata tertinggi dari variabel komunikasi organisasi adalah Kualitas media informasi dengan nilai tertinggi. Hal ini memberi gambaran bahwa indikator kualitas media informasi yang digunakan oleh perguruan tinggi muhammadiyah dalam komunikasi organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja maupun kinerja dosen. Selanjutnya indikator yang terendah adalah aksesibilitas informasi artinya aksesibilitas informasi yang tersedia pada perguruan tinggi muhammadiyah belum mampu memberikan arti yang nyata pada variabel komunikasi dengan nilai indikator aksesibilitas.

Mengacu pada pengujian hipotesis dan hasil uji sobel seperti disajikan dalam Tabel 20, ditunjukkan bahwa nilai sobel test pengaruh komunikasi organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja dosen perguruan muhammadiyah di Sulawesi Selatan. Berdasarkan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa pengaruh komunikasi organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja dosen positif dan signifikan.

Pengaruh positif dan signifikan dari komunikasi organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja dosen disebabkan karena dosen dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan norma, aturan, nilai dan budaya yang berlaku pada perguruan tinggi muhammadiyah, melalui kualitas media Informasi, aksesibilitas informasi, penyebaran informasi, beban Informasi, dan ketepatan informasi. dapat dilakukan dengan baik oleh dosen. Dan melalui pekerjaan yang menarik, tantangan pekerjaan, penghargaan dan insentif, kepuasan kerja dapat terlaksana dengan baik. Dalam pelaksanaannya terbukti komunikasi organisasi memberikan dampak yang bermakna pada kepuasan kerja dan kinerja dosen. Hal ini menjadi pemicu positif dan signifikannya pengaruh komunikasi organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja dosen pada perguruan tinggi muhammadiyah di Sulawesi Selatan .

Uraian dan penjelasan tersebut sesuai dengan manajemen Islam pengaruh komunikasi organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja sebagaimana dalam Al-Quran Surah Asy-Syuura(ayat ;38) sebagai berikut

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

Terjemahan :

Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan menafkahkan sebahagian rezki yang Kami berikan kepada mereka.

Ayat tersebut memberi makna bahwa bagi orang yang memenuhi perintah Tuhannya dan selalu menjauhi larangan-Nya serta bermusyawarah dalam memutuskan sesuatu dalam pengambilan keputusan dan menafkahkan sebagian rezekinya. Artinya bahwa manusia terutama umat yang beragama diminta oleh Allah SWT agar selalu melaksanakan perintah-perintahnya dan menjauhi segala laranganNya .serta mengeluarkan sebahagian rezki yang diterima. Pada ayat yang lain penerapan konsep manajemen islami yang tercantum dalam Al-Qur'antentang kepuasan kerja pada surah Al-Maidah ayat 8 sebagai berikut;

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ  
شَتَانُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۚ اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ  
خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Terjemahan :

Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu Jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Ayat tersebut di atas memberi makna bahwa kepuasan kerja yang didasari atas adanya kebenaran dan keadilan karena Allahl, akan memberi pengaruh terhadap muncul kepuasan kerja sehingga dengan demikian

mendorong seseorang untuk termotivasi dalam melaksanakan tugasnya dan meningkatkan kinerjanya dalam suatu organisasi.

Selanjutnya dalam Al Quran Surah Al.Mulk ayat 15 dijelaskan

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ ۗ وَإِلَيْهِ  
الْشُّورُ

Terjemahan :

Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan. (Q.S. 67 ayat 15).

Ayat tersebut memberi makna bahwa Allah menjadikan bumi ini mudah bagi ummat manusia maka berjalan diatas seluruh penjuru bumi ini untuk bekerja dan mencari rezkimu dan segala sesuatunya dikembalikan kepada-Nya. Artinya bahwa apaun yang terjadi atas pekerjaan dan rezeki yang diterima diatas bumi ini kembalikanlah kepeada-Nya.

## **6. Pengaruh Efektivitas kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen melalui Kepuasan kerja.**

Berdasarkan hasil analisis SEM, Efektivitas kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja dosen yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan terhadap kinerja dosen yang dimediasi oleh kepuasan kerja tersebut diterima. Artinya efektivitas kepemimpinan mampu memberikan kontribusi nyata

dan berarti terhadap peningkatan kinerja dosen tetap PTM di Sulawesi Selatan apabila dimediasi oleh kepuasan kerja. Efektivitas kepemimpinan melalui kepuasan kerja akan mampu meningkatkan kinerja dosen yang menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan. Artinya bahwa semakin baik kepuasan kerja dosen dan kemudian diiringi dengan kinerja mereka yang semakin efektif kepemimpinan dimaksudkan adalah orang yang memiliki hubungan baik pemimpin atasan, bekerja dalam struktur tugas yang standar dan pemimpin memiliki kewenangan karena posisi kekuasaan dalam organisasi.

Mengacu pada pengujian hipotesis dan hasil uji sobel ditunjukkan bahwa nilai sobel test pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja dengan. Berdasarkan hasil tersebut, dijelaskan bahwa pengaruh efektivitas kepemimpinan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja dosen positif dan signifikan.

Faktor penyebab positif dan signifikannya pengaruh efektivitas kepemimpinan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja dosen disebabkan karena hubungan pemimpin bawahan, struktur tugas dan kekuatan posisi pemimpin selama ini yang terjadi di perguruan tinggi Muhammadiyah dirasakan sangat erat yang penuh dengan kekeluargaan sehingga terjadi hubungan silaturahmi yang sangat tinggi. Begitu halnya juga dengan kepuasan kerja melalui pekerjaan yang menarik, tantangan pekerjaan,

penghargaan dan insentif yang berlaku diperguruan Muhammdiyah dapat diterima oleh seluruh anggota organisasi, yang diberikan sesuai dengan kemampuan lembaga perguruan tinggi Muhammadiyah. Inilah yang mendorong sehingga efektivitas kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja.

Setelah memahami penjelasan pengaruh efektifitas kepemimpinan terhadap kinerja dosen yang dimediasi kepuasan kerja yang telah dibahas di atas dan didukung oleh beberapa teori serta kaitan dengan penelitian terdahulu, maka pembahasan ini memiliki keterkaitan dengan penerapan konsep manajemen Islami yang tercantum dalam Al-Qur'an tentang kepemimpinan pada surah Al-Imran ayat 26

Penjelasan tersebut diatas sesuai dengan pandangan Al-Quran tentang pentingnya efektivitas kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja dosen mendapatkan perhatian sebagai kajian manajemen islam yang sangat fundamental seperti yang tersurat dalam Al-Quran sebagaimana Allah SWT Berfirman Q.S Al-Ahzab (33): sebagai berikut :

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا  
وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ ۖ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا

Terjemahan :

Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, Maka semuanya enggan untuk memikul

amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh.

Selanjutnya dalam surah Al-Baqarah ayat: 30. sebagaimana berikut :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Terjemahan :

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui" .

Ayat tersebut menunjukkan kesaksian malaikat tentang kemampuan manusia untuk mengelola bumi. Pertanyaan yang sangat wajar mengingat tugas menjadi khalifah di muka bumi bukan merupakan tugas yang mudah, terlebih lagi malaikat mengetahui bagaimana karakter buruk dari manusia. Dari ayat di atas dapat kita ambil pelajaran bahwa Allah SWT ingin manusia menjadi khalifah (pengelola) di muka bumi. Tetapi para malaikat protes terhadap hal itu karena menurut para malaikat manusia tidak bisa menjadi khalifah. Menurut para malaikat manusia hanya bisa saling menumpahkan darah, sementara para malaikat senantiasa bertasbih kepada Allah SWT. Akan tetapi keputusan Allah menunjuk manusia sebagai khalifah pasti benar adanya, karena Allah telah menyiapkan sedemikian rupa

sehingga bumi seisinya dipersiapkan untuk khalifah yang akan memakmurkannya. Bila manusia memanfaatkan kekhalifaannya dengan berbagai potensi yang dimiliki untuk kebaikan di bumi maka dunia akan makmur, tetapi manusia kadang tidak mampu untuk mengendalikan potensi emosionalnya yang akan membawa petaka di bumi. Untuk itu manusia melalui efektivitas kepemimpinan dengan berbagai kemampuan dan potensi yang dimiliki bila dipergunakan atau dimanfaatkan dengan baik dalam suatu organisasi akan dapat meningkatkan kepuasan kerja untuk mencapai kinerja dosen yang lebih baik pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Provinsi Sulawesi Selatan.

## **7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen**

Berdasarkan hasil analisis SEM, Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja dosen tersebut diterima. Artinya kepuasan kerja mampu memberikan kontribusi nyata dan berarti terhadap peningkatan kinerja dosen tetap PTM di Sulawesi Selatan. Dari penelitian yang dilaksanakan, diperoleh hasil bahwa dosen menyenangi pekerjaan yang ditekuni, siap menghadapi tantangan pekerjaan, puas dengan penghargaan atas penilaian karya yang diterima dan puas atas insentif yang diberikan atas pekerjaan yang dilaksanakan. yang dicapai maupun pemerataan keadilan

dapat meningkatkan kinerja dosen yang meliputi jumlah tridarma yang dilakukan dalam pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepuasan kerja dosen maka semakin meningkat kinerjanya.

Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan FX.Soewarto (2012), Endang et.al (2013) dan Solomon (2011) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Dari hasil analisis jawaban responden tersebut dapat dilihat terlaksananya dengan baik tugas pokok dosen yang diberikan sehingga dapat dijalankan seluruh dosen PTM di Sulawesi Selatan. Kemudian pengukuran variabel kepuasan kerja dapat ditunjukkan pada pekerjaan yang menarik, hal ini menunjukkan bahwa tanggapan responden telah dapat dijalankan dengan baik terhadap adanya kesempatan yang diberikan institusi untuk berkembang dalam pekerjaan dan jabatan pada perguruan tinggi muhammadiyah di Sulawesi Selatan.

Nilai *loading* faktor tertinggi pada variabel kepuasan kerja adalah insentif yang diberikan atas pekerjaan yang dilaksanakan para dosen. Kecukupan penghasilan yang diberikan oleh institusi akan mampu meningkatkan rasa puas dan berdampak pada peningkatan kinerja dosen,

hal ini sesuai dengan faktanya bahwa setiap dosen di seluruh perguruan tinggi diberikan kesempatan mengembangkan karirnya misalnya bagi dosen yang belum melanjutkan program doktor, memberikan jalan untuk mendapatkan kesempatan melalui jalur beasiswa baik dalam maupun ke luar negeri

Hasil penelitian ini didukung oleh teori kepuasan kerja mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. (Wibowo 2007) menjelaskan bahwa *Two-Factor Theory* dan *Value Theory*. 1) *Two-Factor Theory* Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. 2) *Value Theory* Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, akan kurang puas. *Value theory* memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memerhatikan siapa mereka.

Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Secara khusus teori ini menganjurkan

bahwa aspek tersebut tidak harus sama berlaku untuk semua orang, tetapi mungkin aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius. Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerja adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

Dari penjelasan tersebut diatas sesuai dengan manajemen Islam tentang pengaruh kepuasan kerja dan kinerja sebagaimana dijelaskan dalam Al-Quran surah Al-Maidah ayat 8 sebagai berikut :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ  
شَتَانُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۗ اْعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ  
إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Terjemahan :

Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu Jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk Berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S. Al-Maidah ( ayat: 8).

Makna atau hikmah yang dapat diambil sebagai pelajaran dari ayat tersebut adalah bahwa orang-orang yang beriman harus selalu menegakkan kebenaran serta menjadi saksi yang adil dan jangan

membenci salah satu kaum dan berlaku adillah karena berlaku adil itu dekat dengan taqwa dan Allah mengetahui apa yang dikerjakan. Artinya bahwa dimanapun kita berada dan apa yang diperbuat Allah mengetahuinya sebagai orang yang beriman, tegakkanlah kebenaran dan berbuat adil dimanapun kita berada serta tidak boleh membenci suatu kaum.

Kaitan dengan komunikasi dalam organisasi bahwa kebenaran itu harus dijalankan dan berbuat adillah dan jangan membeda-bedakan antara satu kaum dengan yang lainnya karena apa yang dikerjakan pasti Allah maha mengetahui. Selanjutnya dalam Al-Quran Surah Asy-Syuura ayat 38 sebagai berikut;

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

Terjemahan :

Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka.

Makna dan hikmah yang dapat diambil sebagai pelajaran dari ayat tersebut adalah bahwa orang-orang yang mematuhi seruan atau perintah Tuhan-Nya dan mendirikan shalat bermusyawarah dalam mengambil sutrau keputusan serta menafkahkan sebagian rezikinya. Artinya bahwa

rezki yang diterima sebagian dikeluarkan atau dizakatkan kepada orang-orang yang berhak menerimanya dan dalam pengambilan keputusan dilakukan melalui musyawarah yang demikian itu lebih baik mendirikan shalat dan mematuhi seluruh perintah-perintahnya dan selalu menjauhi larangannya.

## **B. Temuan Penelitian**

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dikemukakan, maka penelitian ini memberikan beberapa temuan, yaitu:

- 1) Jalur yang memiliki pengaruh total terbesar terhadap kinerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan adalah jalur: Efektivitas Kepemimpinan → Kepuasan Kerja → Kinerja Dosen. Temuan ini menunjukkan perlunya Pengelola PTM mempertahankan kebijakan efektivitas kepemimpinan yang selama ini dilaksanakan, bahkan kalau memungkinkan ditingkatkan lagi. Kepemimpinan yang efektif yang diberikan kepada segenap dosen, baik secara langsung maupun tidak langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan.
- 2) Jalur yang memiliki pengaruh total terkecil terhadap kinerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan adalah jalur: Komunikasi organisasi → Kepuasan Kerja → Kinerja Dosen. Bagaimanapun juga komunikasi organisasi seyogyanya mendorong

peningkatan kepuasan kerja dan kinerja dosen yang lebih besar dari waktu ke waktu. Tetapi berhubung dengan terbatasnya aksesibilitas informasi kepada dosen, maka pengelola Perguruan Tinggi Muhammadiyah mereduksi usaha untuk lebih membuka akses informasi yang lebih luas dari berbagai sumber untuk rangka optimalisasi pelaksanaan tugas pokok dosen yakni tridharma perguruan tinggi, Hal ini akan memberikan kontribusi terhadap pengembangan Perguruan Tinggi.

- 3) Kepuasan kerja sebagai variabel intervening memiliki makna yang berarti dalam penelitian ini oleh karena tanda matematikanya adalah positif. Sehubungan dengan itu, variabel intervening ini mempunyai kontribusi terhadap peningkatan pengaruh total variabel eksogen terhadap variabel endogen penelitian.
- 4). Komunikasi organisasi adalah variabel eksogen yang menarik, karena secara langsung berpengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan. Hal ini disebabkan dari indikator dari komunikasi organisasi belum mampu memberikan nyata dan berarti untuk mewujudkan kinerja dosen. Pemaknaan kinerja dosen jika seluruh tugas terpenuhi sesuai standar, sehingga aspek lainnya kadangkala luput dari penilaian seperti pemenuhan akses informasi, pemenuhan fasilitas kerja dan insentif yang memadai.

### C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya:

- 1). Jawaban yang diberikan responden sebagai dosen tetap melalui kuesioner hanya didasarkan pada persepsi, yang sangat ditentukan oleh daya ingat dosen tetap dan penilaian terhadap dirinya sendiri sehingga dengan demikian ada kecenderungan terjadinya bias dalam pengukuran.
- 2). Analisis empiris yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan data survei yang menganalisis hubungan pada satu titik waktu (*cross sectional*), sementara sikap dan perilaku merupakan sesuatu yang sangat dinamis sehingga untuk menganalisis sikap dan perilaku dibutuhkan pengamatan secara *longitudinal*, untuk itu diperlukan kajian penelitian lanjutan untuk menganalisis kembali perubahan hubungan antara variabel yang diteliti dalam penelitian ini.
- 3). Cakupan wilayah penelitian ini meliputi UNISMUH Makassar, UMPAR Pare-Pare, STIKES Muhammadiyah Rappang, STIP Muhammadiyah Kabupaten Sinjai dan STIKIP Muhammadiyah Kabupaten, Oleh sebab itu studi ini bersifat studi kasus pada lima Perguruan Tinggi Muhammadiyah tersebut, dan tidak menggeneralisasi untuk semua dosen tetap pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang berbentuk Sekolah tinggi dan Akademi. Diharapkan peneliti yang meminati topik ini supaya melakukan penelitian yang mencakup seluruh Perguruan Tinggi Muhammadiyah di

Sulawesi Selatan. Cakupan geografis yang lebih luas akan memberikan kesempatan generalisasi yang lebih realistis.

- 4) .Unit analisis penelitian ini adalah terbatas pada dosen tetap. Diharapkan peneliti mendatang yang meminati topik ini supaya menggunakan unit analisis yang lebih luas, termasuk dosen luar biasa atau tidak tetap. Unit analisis yang lebih luas akan memberikan justifikasi yang manfaatnya lebih luas kepada pengelola Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan Kopertis Wil XI Sulawesi.

## **BAB VI**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. SIMPULAN**

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Komunikasi organisasi memberikan kontribusi yang nyata dan berarti terhadap kepuasan kerja dosen, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa indikator beban informasi sebagai faktor dari komunikasi organisasi lebih menunjukkan kepuasan kerja yang mendorong dalam peningkatan kinerja dosen, dibandingkan indikator aksesibilitas informasi sebagai faktor komunikasi organisasi yang menunjukkan kategori yang masih membutuhkan peningkatan dalam mencegah ketidakpuasan dosen, sehingga Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan perlu memperhatikan hal ini untuk meningkatkan kinerja dosen.
2. Efektivitas kepemimpinan memberikan kontribusi yang nyata dan berarti terhadap kepuasan kerja dosen, perguruan tinggi Muhammadiyah perlu dipertahankan hubungan pemimpin dengan bawahan mendapatkan dukungan, loyalitas untuk saling membantu untuk dapat meningkatkan kinerja dosen.

3. Komunikasi organisasi kurang memberikan kontribusi nyata dan berarti terhadap kinerja dosen. Komunikasi organisasi yang dilakukan dosen tetap Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan, tidak membuat kinerjanya tersebut meningkat. Artinya meskipun sudah memiliki komunikasi organisasi yang baik namun tetap saja tidak mampu membuat kinerja dosen meningkat.
4. Efektivitas kepemimpinan memberikan kontribusi yang nyata dan berarti terhadap kinerja dosen tetap PTM di Sulawesi Selatan. Artinya semakin baik efektif kepemimpinan dosen dalam organisasi, maka kinerja dosen tetap semakin meningkat. Dengan ada efektifnya kepemimpinan yang dimiliki akan membuat kinerja dosen meningkat.
5. Komunikasi organisasi memberikan kontribusi nyata dan berarti terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi membuat dosen berkinerja dengan baik apabila memiliki kepuasan kerja. Semakin baik komunikasi organisasi yang diberikan maka akan mengakibatkan semakin mendorong meningkatnya kepuasan kerja dan berdampak terhadap meningkatnya kinerja dosen.
6. Efektivitas kepemimpinan memberikan kontribusi nyata dan berarti terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik efektif kepemimpinan mendorong meningkatnya

kepuasan kerja sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja dosen.

7. Kepuasan kerja memberikan kontribusi yang nyata dan berarti terhadap kinerja dosen tetap PTM di Sulawesi Selatan. Artinya semakin baik kepuasan kerja dosen dalam organisasi, maka kinerja dosen tetap semakin meningkat. Dengan adanya kepuasan kerja yang dimiliki akan membuat kinerja dosen meningkat.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang dikemukakan di atas, maka beberapa saran yang dapat dikemukakan pada disertasi ini adalah :

1. Komunikasi organisasi yang secara langsung memberikan kontribusi nyata dan berarti terhadap kepuasan kerja dosen, agar dipertahankan dan ditingkatkan dengan perubahan sikap, perilaku atau penerapan pola komunikasi organisasi dengan aliran informasi yang cepat. Dan senantiasa memperhatikan dan memperbaiki indikator yang masih rendah seperti indikator aksesibilitas informasi, untuk mencegah ketidakpuasan dosen, sehingga kinerja dosen PTM di Sulawesi Selatan dan dosen semakin terpelihara dan meningkat kepuasannya.
2. Efektivitas kepemimpinan yang secara langsung memberikan

kontribusi nyata dan berarti terhadap kepuasan kerja, agar tetap dipertahankan dan ditingkatkan serta tetap memperhatikan dan memperbaiki beberapa indikator yang masih rendah kontribusinya terhadap pembentukan efektivitas kepemimpinan seperti hubungan pemimpin dan bawahan agar kinerja dosen semakin meningkat.

3. Komunikasi organisasi yang secara langsung kurang memberikan kontribusi yang nyata dan berarti terhadap kinerja dosen, agar memberikan perhatian yang serius terhadap komunikasi organisasi dan memberi perhatian terhadap beberapa indikator yang masih rendah kontribusinya dalam membangun komunikasi organisasi dan kinerja dosen dengan membenahan saluran informasi yang terintegrasi yang memungkinkan dosen cepat mengakses aliran informasi berbagai sumber internal dan eksternal PTM menunjang kinerja dosen. Untuk itu dibutuhkan penguatan keterbukaan informasi dalam organisasi dengan memformulasikan sistem terintegrasi yang mudah, nyaman dan ekonomis diakses dibutuhkan dosen untuk dapat memberikan kinerja terbaiknya.
4. Efektivitas kepemimpinan yang secara langsung memberikan kontribusi nyata dan berarti terhadap kinerja dosen, agar tetap dipertahankan dan ditingkatkan dengan senantiasa melakukan hubungan kerja yang harmonis dan Islami, agar kinerja dosen semakin meningkat yang pada gilirannya kinerja PTM semakin baik.

Dan senantiasa memperhatikan dan memperbaiki indikator-indikator yang masih rendah kontribusinya terhadap pembentukan efektivitas kepemimpinan seperti indikator hubungan pemimpin dan bawahan, dan untuk mencegah ketidakpuasan dosen, sehingga Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan, semakin baik efektif kepemimpinan dan semakin meningkat kinerja dosen.

5. Komunikasi organisasi memberikan kontribusi nyata dan berarti terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja, agar dipertahankan dan ditingkatkan. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi akan membuat dosen dapat berkinerja dengan baik apabila dosen memiliki kepuasan kerja. Semakin baik penerapan komunikasi organisasi yang baik di tempat kerja dan memiliki kepuasan kerja maka akan berdampak pada peningkatan kinerja dosen.
6. Efektivitas kepemimpinan memberikan kontribusi nyata dan berarti terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja perlu dipertahankan dan ditingkatkan. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan akan membuat dosen berkinerja dengan baik dan merasa puas terhadap pekerjaannya. Semakin efektif kepemimpinan yang diberikan, maka akan mengakibatkan semakin mendorong meningkatnya kepuasan kerja dan berdampak terhadap meningkatnya kinerja dosen.
7. Untuk mendukung kepuasan kerja para dosen hendaknya diperlukan

pembenahan aliran informasi yang cepat dalam sistem penilaian kinerja serta memberikan dorongan kepada dosen untuk meningkatkan kinerjanya, disertai evaluasi kinerja dosen yang dilakukan secara berkala. mewujudkan komunikasi organisasi yang baik melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja dosen yang lebih baik.

8. Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan hendaknya memprioritaskan rekrutmen dan pengembangan dosen dan tenaga akademik serta sistem pengkaderan dosen. Usia dosen menunjukkan bahwa untuk tenaga dosen PTM sebagian besar berusia diatas 46 tahun, perlu diantisipasi dengan merekrut tenaga dosen muda dan mempercepat pengembangannya mengikuti program doktoral untuk penguatan program studi yang unggul.
9. Penelitian ini dapat dikembangkan di masa mendatang dengan menguji kembali konsistensi variabel lain sebagai mediasi dan penelitian sejenis dapat dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif tentang komunikasi organisasi, efektivitas kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja dosen, pada aspek lain diantaranya aksesibilitas informasi dan sistem informasi terintegrasi terkait dengan kinerja dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amang, Baso;2006, *Analisis Kinerja Dosen pada Program Studi Terakreditasi Perguruan Tinggi Swasta Sulawesi Selatan*, Disertasi PPs-UNHAS.
- Ardiansyah, Dimas Okta, (2016; *Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung)*. Jurnal Bisnis dan Manajemen Volume 3 No 1
- Arikunto (2002), *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta Rinneka Cipta,
- Arnold and Fiedman (1986), *Esentialis of Undestanding Psikology*, New York.McGraw Hill.
- As'ad, Muh., 2004, *Perilaku Organisasi*,. Jakarta: Bumi Aksara., Mitra warana Media.
- Bactiar, N. (2004) *Daya Saing Perguruan Tinggi*, ; Padang, FE. Universitas Abdalas.
- Barry, Michael ,2006, *Human Resource Management*, Published : McGraw-Hill Chio.
- Bernardin, H. Jhon. 2002. *Human Resources Management and Development*, Mc. Graw Hill, Inc, Singapore.
- Cipto, Bambang (2016), *Tantangan Perguruan Tinggi Muhammadiyah*, UMY Yogyakarta.
- Dessler, Gary 2003 *Human Resource Management*, ninth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Dharma 1986, *Manajemen Prestasi Kerja*; edisi 1 Jakarta
- Drucker, Peter (1996) *The leader of Future New Vision Strategis and Praktis for the Next Era*; San Fransisco- Jossey Bass Publishers.
- Effendi, Onong Uchahyana, (2009). *Dinamika Komunikasi*, Bandung, Rosda Karya.

- Fahmi, Ilham; 2010, *Manajemen Kinerja (teori dan Aplikasi)* Bandung : Alfabeta.
- Fattah, Manang; 2013, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung; Remaja Rodakarya.
- Fenny, Darmawan (2011) Hubungan Komunikasi dalam Organisasi dengan Kinerja Karyawan PT Tirta Cipta Semarang; [Http//Repositing/Patra.ac.id/eprints/12945](http://Repositing/Patra.ac.id/eprints/12945).
- Ferninand, Augusty; 2014. *Metode Penelitian Manajemen* , Semarang Badan Penerbit : Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivanchevich Donney, 2007, *Organisasi dan Perilaku Struktur* , Yogyakarta. BPPE-UGM Press.
- , 1997. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, alih bahasa Nunuk Adiami. Edisi kedelapan, Jilid II. Jakarta. Binarupa Aksara
- Goldhaber, GERALD M (1986). *Organizational Communication*..(forth Edition) New York. Published. Brown.
- Gozhali, AR (2005), *Teknik Analisis Structural Equation Modeling*, Alekmedia Komputindo. Jakarta.
- Griffin, Ricky. 2003. *Management*. Boston: Houghton Mifflin, Company.
- Hair, J.F. JR. Anderson. R.E., et al (2008).. *Multivariate Data Analysis*, New Delhi, Pearson.
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Organisasi dan Motivasi: (Dasar Peningkatan Produktivitas)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey, Paul Blanchard, et al 2007. *Management of Organization Behavior*. New York : Englewood Cliffs.
- (1996), *Management of Organization Behavior Utilizing Human Resources Upper Sade Rica NJ Pancisca-Hall*.
- Indrajit, Ricardus Eko; 2006. *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Yogyakarta Penerbit Andi:

- Iqbal, 2012, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulselbar*, Jurnal Tata Kelola, Volume 2. No 111.
- Irawan, Dede, et al (2016), *Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor BKKBN Provinsi Jawa Barat*, Jurnal Kajian Komunikasi Vol 4/No 2/2016
- Jogulu, Uma D. dan Glenice J. Wood. 2006. *"Equal Opportunities International" . The Role of Leadership Theory*. Vol. 25 (4).
- Juwita, Kristin (2012); *Analisis Rotasi Pekerjaan Komunikasi Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan, (Studi pada RS Islam Malang)* International Journal Business and Management Vol 6 No 5.
- Keban, 2007; *Manajemen dan Kinerja Organisasi*, Jakarta: Pustaka Jaya.
- Kellinger (2000), *Methodology Research For Qualitative*, Published by John Wiley and Sons, New York.
- KEMENRISTEK-DIKTI 2016. *Direktori PTS Wil. IX*. Makassar, KOPERTIS Wil. IX Sulawesi.
- Liliweri, Alo, 2014, *Sosiologi dan Komunikasi Organisasi*, cet I, Jakarta : Bina Aksara.
- Luthans, Fred., 2002. *Organizational Behavior*, Ninth Edition. Singapore: McGraw- Hill International Editions.
- , 2006, *Organizational Behavior*, New York, McGraw- Hill International Editions.
- Majelis Pustaka dan Informasi, 2015, *Profil Amal Usaha Muhammadiyah*, Yogyakarta, PP Muhammadiyah.
- Masmuh, Abdullah, (2008) *Komunikasi Organisasi Dalam Persepektif Teori dan Praktek*, Malang, UMM Press.
- Mathis, R.L dan Jackson. 2001. *Human Resource Management (Terjemahan)* Buku 1. Edisi Kesembilan. Salemba Empat. Jakarta.

- Moeheriono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. (edisi Revisi), Cet ke 2 Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Moghimi, Seyyedeh Fattaneh et al (2013), *The Relationship Between Communication Skills and Job Performance of the Employees, Fire Managers of Rasht City*.
- Mulyadi, .Dedy. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi .Sembilan, .Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada
- Muhammad, . Arni. 2009. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Muhammadiyah, (2016), Pusat Data. [WWW. Muhammadiyah go.id](http://WWW.Muhammadiyah.go.id). Yogyakarta, PP Muhammadiyah.
- Munandar (2001). Peraturan Pemerintah No. 19/2005 *tentang Standar Nasional Pendidikan*. Citra Umbara. Bandung.
- Noor, Juliansyah; 2014, *Analisis Ekonomi dan Manajemen*, Jakarta, Grasindo.
- Pace Don F Faules, R.Wayne . 2014, *Komunikasi Organisasi: (Strategi meningkatkan kinerja perusahaan)*. Mulyana, Dedy MA., Ph.D. (Penterjemah). Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Payong R, Marselus2011, *Sertifikasi Profesi Guru, Konsep Dasar, Problematika, dan Implementasinya*. Jakarta.
- Peraturan Pemerintah No. 60/1999 *tentang Perguruan Pendidikan*.  
----- No. 37/2009 *tentang Dosen*.
- Pusat Data Muhammadiyah (2015) *Majelis Diktiltbang PP Muhammadiyah*, Jakarta.
- Rajhans, Kirti et al (2016), *Dampak Organisasi Kepuasan Komunikasi Produktivitas Karyawan Perusahaan di India*; International Journal approach Marketing and Management, Vo.1 edisi 1, 2016.
- Rivai.Veithzal. (2014). *Islamic Human Capital Management (Manajemen Sumber Daya Manusia Insani)* Jakarta: Raja Grafindo.

- (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Robbin.S.P & Couter.M. (2012). *Management*. Eleventh Edition. England: Pearson Education.
- 2015. *Perilaku Organisasi* (penerjemah Ratna Saraswati) edisi 16, Jakarta. Salemba Empat.
- Romli, Khomsahrial (2014). *Komunikasi Organisasi Lengkap*, edisi Revisi, Jakarta: Grasindo.
- Sedarmayanti, (2013) *Manajemen Sumberdaya Manusia (reformasi Birokrasi dan Sipil PNS)* Bandung: Aditama.
- Sendjaya (1994). *Teori-Teori Komunikasi* , Jakarta : Universitas Terbuka.
- Setyaningdyah, Endang et al (2013); *The Effects of Human Resource Competence, Organisational Commitment and Transactional Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction and Employee's Performance*.Journal IJrh webs.com Vol.5 no 4 Agustus 2013.
- Sharma (2010), *Applied Multivariate Techniques*, New York. John Wiley.Sos.Inc.
- Siagian,SP, (1992), *Eksekutif yang Efektif* , Jakarta. CV.Haji Masagung..
- Soewarto, FX (2012), *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai Mediator (Studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jayapura)*, Jurnal Aplikasi Manajemen Vol.10 No.3, September, 2012.
- Solomon, Adam (2011); *The Competence, Leadership, Organization Culture and Satisfaction which affect of Performance in Increasing the Prestation by Staff of Commercial Banking at Perth Australia*.
- Stevens, J, (2001) (*Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*, 4th ed.Hillsdale, NJ;Lawrence Erlbau Publishing.)
- Stoner, James A,F *Et al*, 1995. *Managemen*; Edisi (keenam), Singapura, Prentice Hall International.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta

- Sumantri (2011); *Pengaruh Kepemimpinan, Kecerdasan emosional dan Kompetensi terhadap Prestasi dan kepuasan kerja Karyawan Perbankan Syariah di Jakarta*
- Sunyoto, Danang; 2012, *Model Analisis Jalur Untuk Riset Ekonomi*, Bandung.
- Sutrisno, Edi; 2013,, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta, Kenca Media..
- Suyatno.(2014). *Membangun Sumber Daya Manusia Yang Agamais dan Profesional*, Jakarta; UHAMKA Press.
- Tampubolon, Daulat P. (2001). *Perguruan Tinggi Bermutu Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke-21*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Terry, George. 2008; *Human Resources Management*, Published, by McGraw-Hill USA.
- Timpe, Dale. 1992. *Seni Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis (Memimpin Manusia)*. Jakarta : PT.Elex Media Komputindo.
- Tubs, Stewart L.Moss, Sylvia. (2005). *Human Communication: Konteks – Konteks Komunikasi. (Alih Bahasa: Deddy Mulyana dan Gembirasari)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun /2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 12 Tahun 2012 tentang *Pendidikan Tinggi*, Jakarta, Sinar Grafika.
- No. 14 Tahun 2005, *Tentang Guru dan Dosen*
- Wahyudi,(2008), *Manajemen Konflik*, Alekmedia Komputindo.Jakarta
- Wetipo, Willem et al. (2015) *The Mediating Effect of Job Satisfaction and Job motivation to Influence School Leadership, Teacher Competence and Experience of Teachers on Performance of Teachers in SMA/SMK in*

*Jayawijaya, Indonesia. Journal Resouces Development and Management Volume 5.*

Wibowo (2007). *Manajemen Kineja*, edisi ke.3 Jakarta. PT.Raja Grafindo.

Wirawan (2014), *Kepemimpinan ; Teori, Psikologi Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta : Raja Grafindo Press.

Wirda, Firla, dkk (2012); *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Politeknik Negeri Padang*, Jurnal Polibisnis Vol.4 No 1.

Wursanto (2003). *Dasar-Dasar Organisasi*, Jakarta : Penerbit Andi.

Yukl, Gary.(2002). *Leadership in Organization* . Fifth Edition. Prentice-Hall,Inc. Upper Saddle River.

----- (2006) *Kepemimpinan dalam Organisasi (Terjemahan)*. Jakarta: Penerbit Indeks.

Yunarsih, Tjutju, (2008). *Manajemen Sumberdaya Manusia : Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*, Jakarta; Alfabeta.

**Lampiran : 1**

No. Kuesioner	
Klp Responden	

Hanya diisi Peneliti

**KUESIONER PENELITIAN**  
**PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI DAN EFEKTIVITAS**  
**KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA DOSEN**  
**TETAP**  
**PERGURUAN TINGGI MUHAMMADIYAH**  
**DI SULAWESI SELATAN.**

**Peneliti :**

H.MUH.TAHIR

NIM :0003.DIM.14/2014

Responden yang terhormat,

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Bersama ini, saya memohon kesediaannya untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan disertasi pada Program Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia, informasi yang diberikan sangat berarti dalam penyelesaian disertasi ini. Atas bantuan Bapak/Ibu /Sdr(i) saya ucapkan terima kasih,

Wassalamualaikum Warahmatullahi.Wabarakatuh.

**A. Petunjuk Pengisian**

1. Berikanlah tanggapan/jawaban atas pernyataan sesuai pendapat Bapak/Ibu.
2. Pilihlah jawaban dari tabel dengan memberi tanda (X ) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu/Sdr(i).
  - a. STB : Jelek/ kurang penting dengan (skor 1).
  - b. K : Kurang dengan (skor 2 )
  - c. C : Cukup dengan (skor 3 )
  - d. B : Bagus dengan (skor 4 )
  - e. SB : Sangat bagus dengan (skor 5 ).

## B. Karakteristik Responden

1. Nama Institusi/PTM : .....
2. Usia : .....Tahun
3. Jenis kelamin : 1. Laki-laki 2. Wanita.
4. Pendidikan Formal : D4, S1, S2, S3.
5. Masa Kerja : .....Tahun
6. Pangkat Jabatan Fungsional/Akademik : .....

## C. Pernyataan

No	Aspek Komunikasi Organisasi X1	Alternatif Jawaban				
		STB 1	K 2	C 3	B 4	SB 5
1	<i>Kualitas media informasi</i> yang digunakan dalam organisasi menarik, tepat, efisien dan dapat dipercaya.					
2	<i>Aksesibilitas informasi</i> , informasi tersedia dan mudah diakses dari berbagai sumber.					
3	<i>Penyebaran informasi</i> , informasi tersebar keseluruh anggota organisasi.					
4	<i>Beban informasi</i> , menerima informasi lebih atau kurang dari yang diperlukan.					
5	<i>Ketepatan informasi</i> , pesan yang diketahui dari muatan informasi sesungguhnya.					

Kemukakan saran Bapak/Ibu/Sdr(i), mengenai komunikasi organisasi tersebut, dalam menjalankan tugas-tugasnya? (dijawab secara singkat dan jelas).

.....  
 .....  
 .....

No	Aspek Efektivitas Kepemimpinan X2	Alternatif Jawaban				
		STB 1	K 2	C 3	B 4	SB 5
<b>1</b>	<b>Indikator Hubungan Pemimpin-Bawahan</b>					
	a. Hubungan pemimpin-bawahan. mendapatkan dukungan.					
	b. Hubungan pemimpin-bawahan. mendapatkan loyalitas.					

	c.Hubungan pemimpin dengan para bawahan bersahabat dan saling membantu,					
	d.Pemimpin mudah memonitor perilaku bawahan.					
2.	<b>Indikator Struktur Tugas</b>					
	a.Penentuan pekerjaan melalui prosedur organisasi.					
	b.Menggunakan standar operasional prosedur menyelesaikan tugas.					
3	<b>Indikator Kekuatan Posisi Pemimpin.</b>					
	a.Pemimpin berwenang mengevaluasi kinerja bawahan.					
	b.Penting pengaruh pemimpin dalam pendisiplinan/hukuman.					
	c.Penting pengaruh pemimpin dalam kenaikan,gaji/pemberian.bonus/penghargaan.					
	d.Penting pengaruh pemimpin dalam promosi.					

Kemukakan saran Bapak/Ibu/Sdr(i), mengenai efektivitas kepemimpinan dalam menjalankan tugas-tugasnya.? (dijawab secara singkat dan jelas).

.....  
 .....  
 .....  
 .....

No	Aspek Kepuasan Y1	Alternatif Jawaban				
		STB 1	K 2	C 3	B 4	SB 5
1	Senang dengan pekerjaan yang saya tekuni.					
2	Siap menghadapi <i>tantangan pekerjaan</i> .					
3	Puas dengan <i>penghargaan</i> promosi atas penilaian karya yang telah dibuat.					
4	Puas atas <i>insentif</i> yang diberikan atas pekerjaan yang dilaksanakan.					

Kemukakan saran Bapak/Ibu/Sdr(i), tentang kepuasan kerja yang dirasakan yang dapat meningkatkan kinerjanya ? (dijawab secara singkat dan jelas).

.....

.....

.....

No	Aspek Kinerja Y2	Alternatif Jawaban				
		STB 1	K 2	C 3	B 4	SB 5
<b>1.</b>	<b>Indikator Pendidikan dan Pengajaran.</b>					
	a.Suasana pembelajaran yang aktif mengembangkan potensi mahasiswa.					
	b. Penyusunan modul mata kuliah, penting bagi setiap dosen.					
	c. Pemanfaatan media pengajaran penting bagi setiap dosen dalam menyajikan materi perkuliahan.					
	d.Kedisiplinan setiap dosen memberikan materi kuliah sesuai waktu terjadwal.					
<b>2</b>	<b>Indikator Penelitian</b>					
	a.Penting melakukan <i>pengembangan ilmu</i> melalui penelitian.					
	b.Penting melakukan <i>penyebarluasan IPTEK</i> hasil penelitian melalui publikasi ilmiah.					
	c.Penting bagi setiap dosen <i>melibatkan mahasiswa dalam kegiatan penelitian</i>					
<b>3.</b>	<b>Indikator Pengabdian Pada Masyarakat.</b>					
	Penting bagi setiap dosen penting memberikan <i>penyuluhan pelaksanaan hasil penelitian kepada masyarakat.</i>					

Kemukakan saran Bapak/Ibu/Sdr(i), mengenai kinerja dosen yang dapat meningkatkan kerjanya.? (dijawab secara singkat dan jelas).

.....

.....

.....

Terima Kasih Atas Partisipasinya  
Tanda Tangan Responden

-----

## Lampiran 2

### *Validitas Reliabilitas* *Correlations*

#### Correlations

		Komunikasi Organisasi
X1.1	Pearson Correlation	,747**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	254
X1.2	Pearson Correlation	,817**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	254
X1.3	Pearson Correlation	,826**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	254
X1.4	Pearson Correlation	,729**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	254
X1.5	Pearson Correlation	,620**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	254

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	254	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	254	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,806	5

**Correlations****Correlations**

		Efektivitas Kepemimpinan
X2.1	Pearson Correlation	,531**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	254
X2.2	Pearson Correlation	,814**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	254
X2.3	Pearson Correlation	,730**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	254

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Reliabilitas**

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	254	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	254	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,676	3

### Correlations

#### Correlations

		Kepuasan Kerja
Y1.1	Pearson Correlation	,831**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	254
Y1.2	Pearson Correlation	,748**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	254
Y1.3	Pearson Correlation	,811**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	254
Y1.4	Pearson Correlation	,742**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	254

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	254	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	254	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,784	4

**Correlations****Correlations**

		Kinerja Dosen
Y2.1	Pearson Correlation	,906**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	254
Y2.2	Pearson Correlation	,864**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	254
Y2.3	Pearson Correlation	,486**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	254

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Reliability**

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
	Valid	254	100,0
Cases	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	254	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,659	3

### Lampiran 3.

#### Distribusi Frekwensi Frequencies

tatistics

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5
N	Valid	254	254	254	254	254
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,14	3,86	3,88	3,94	4,09

#### Frequency Table

X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,4	,4
	3	18	7,1	7,5
	4	178	70,1	77,6
	5	57	22,4	100,0
	Total	254	100,0	100,0

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,4	,4
	2	3	1,2	1,6
	3	65	25,6	27,2
	4	147	57,9	85,0
	5	38	15,0	100,0
	Total	254	100,0	100,0

**X1.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	8	3,1	3,1	3,1
3	58	22,8	22,8	26,0
Valid 4	144	56,7	56,7	82,7
5	44	17,3	17,3	100,0
Total	254	100,0	100,0	

**X1.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	,4	,4	,4
2	5	2,0	2,0	2,4
Valid 3	36	14,2	14,2	16,5
4	177	69,7	69,7	86,2
5	35	13,8	13,8	100,0
Total	254	100,0	100,0	

**X1.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	21	8,3	8,3	8,3
Valid 4	188	74,0	74,0	82,3
5	45	17,7	17,7	100,0
Total	254	100,0	100,0	

## Frequencies

### Statistics

		X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.1.4	X2.2.1
N	Valid	254	254	254	254	254
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,12	3,89	3,93	3,96	4,07

### Statistics

		X2.2.2	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	X2.3.4
N	Valid	254	254	254	254	254
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,14	4,33	4,29	4,39	4,34

## Frequency Table

### X2.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	20	7,9	7,9	7,9
	4	183	72,0	72,0	79,9
	5	51	20,1	20,1	100,0
	Total	254	100,0	100,0	

**X2.1.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	3	1,2	1,2	1,2
3	64	25,2	25,2	26,4
Valid 4	144	56,7	56,7	83,1
5	43	16,9	16,9	100,0
Total	254	100,0	100,0	

**X2.1.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	11	4,3	4,3	4,3
3	56	22,0	22,0	26,4
Valid 4	128	50,4	50,4	76,8
5	59	23,2	23,2	100,0
Total	254	100,0	100,0	

**X2.1.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	1,6	1,6	1,6
2	5	2,0	2,0	3,5
Valid 3	35	13,8	13,8	17,3
4	164	64,6	64,6	81,9
5	46	18,1	18,1	100,0
Total	254	100,0	100,0	

**X2.2.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	18	7,1	7,1	7,1
3	19	7,5	7,5	14,6
4	145	57,1	57,1	71,7
5	72	28,3	28,3	100,0
Total	254	100,0	100,0	

**X2.2.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	18	7,1	7,1	7,1
3	37	14,6	14,6	21,7
4	90	35,4	35,4	57,1
5	109	42,9	42,9	100,0
Total	254	100,0	100,0	

**X2.3.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	12	4,7	4,7	4,7
4	146	57,5	57,5	62,2
5	96	37,8	37,8	100,0
Total	254	100,0	100,0	

**X2.3.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	12	4,7	4,7	4,7
4	144	56,7	56,7	61,4
5	98	38,6	38,6	100,0
Total	254	100,0	100,0	

**X2.3.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	12	4,7	4,7	4,7
4	120	47,2	47,2	52,0
5	122	48,0	48,0	100,0
Total	254	100,0	100,0	

**X2.3.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	12	4,7	4,7	4,7
4	144	56,7	56,7	61,4
5	98	38,6	38,6	100,0
Total	254	100,0	100,0	

## Frequencies

Statistics

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4
N	Valid	254	254	254	254
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,26	4,02	4,12	4,20

## Frequency Table

Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	,8	,8	,8
	2	5	2,0	2,0	2,8
	3	12	4,7	4,7	7,5
	4	142	55,9	55,9	63,4
	5	93	36,6	36,6	100,0
	Total	254	100,0	100,0	

## Y1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	1,2	1,2	1,2
2	6	2,4	2,4	3,5
3	44	17,3	17,3	20,9
Valid 4	131	51,6	51,6	72,4
5	70	27,6	27,6	100,0
Total	254	100,0	100,0	

## Y1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	1,2	1,2	1,2
2	3	1,2	1,2	2,4
3	17	6,7	6,7	9,1
Valid 4	168	66,1	66,1	75,2
5	63	24,8	24,8	100,0
Total	254	100,0	100,0	

## Y1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	,8	,8	,8
2	5	2,0	2,0	2,8
3	20	7,9	7,9	10,6
Valid 4	141	55,5	55,5	66,1
5	86	33,9	33,9	100,0
Total	254	100,0	100,0	

## Frequencies

## Statistics

	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1.3	Y2.1.4
N Valid	254	254	254	254
Missing	0	0	0	0
Mean	4,14	3,93	3,98	4,00

## Statistics

	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3	Y2.3
N Valid	254	254	254	254
Missing	0	0	0	0
Mean	3,93	3,98	4,02	4,11

## Frequency Table

Y2.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	,4	,4	,4
3	19	7,5	7,5	7,9
Valid 4	178	70,1	70,1	78,0
5	56	22,0	22,0	100,0
Total	254	100,0	100,0	

Y2.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	,4	,4	,4
2	3	1,2	1,2	1,6
Valid 3	60	23,6	23,6	25,2
4	139	54,7	54,7	79,9
5	51	20,1	20,1	100,0
Total	254	100,0	100,0	

Y2.1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	10	3,9	3,9	3,9
3	54	21,3	21,3	25,2
Valid 4	122	48,0	48,0	73,2
5	68	26,8	26,8	100,0
Total	254	100,0	100,0	

## Y2.1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	,8	,8	,8
2	6	2,4	2,4	3,1
3	34	13,4	13,4	16,5
Valid 4	159	62,6	62,6	79,1
5	53	20,9	20,9	100,0
Total	254	100,0	100,0	

## Y2.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	,4	,4	,4
2	3	1,2	1,2	1,6
3	60	23,6	23,6	25,2
Valid 4	140	55,1	55,1	80,3
5	50	19,7	19,7	100,0
Total	254	100,0	100,0	

## Y2.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	10	3,9	3,9	3,9
3	53	20,9	20,9	24,8
Valid 4	124	48,8	48,8	73,6
5	67	26,4	26,4	100,0
Total	254	100,0	100,0	

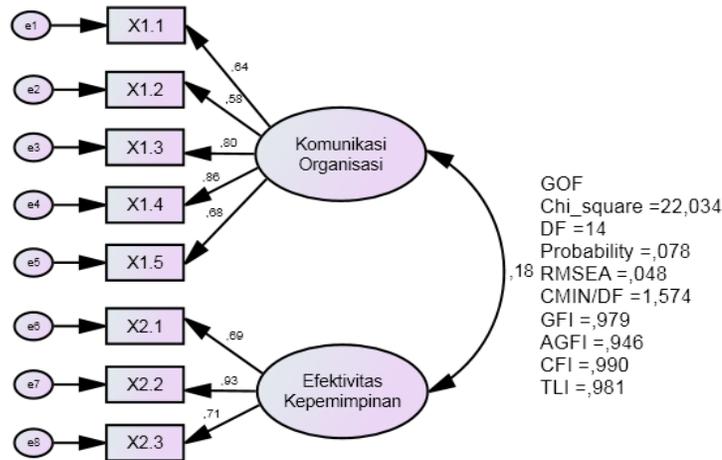
## Y2.2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	,4	,4	,4
2	6	2,4	2,4	2,8
Valid 3	36	14,2	14,2	16,9
4	156	61,4	61,4	78,3
5	55	21,7	21,7	100,0
Total	254	100,0	100,0	

## Y2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	,4	,4	,4
3	18	7,1	7,1	7,5
Valid 4	187	73,6	73,6	81,1
5	48	18,9	18,9	100,0
Total	254	100,0	100,0	

**Lampiran: 4 CFA**



**Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)**

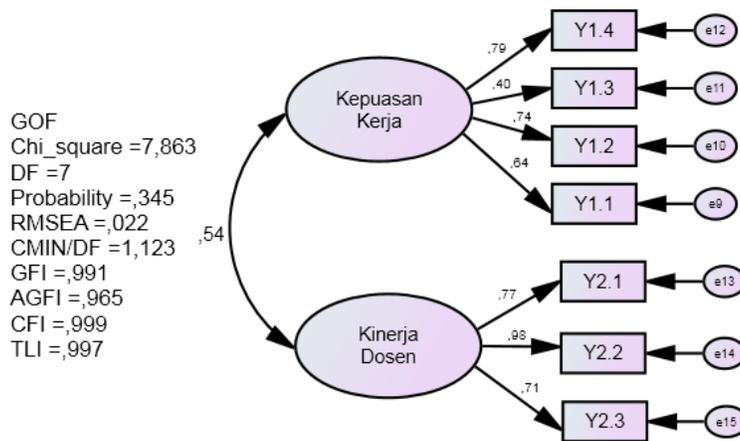
**Maximum Likelihood Estimates**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P
X1.1 <--- Komunikasi_Organisasi	,999	,112	8,945	***
X1.2 <--- Komunikasi_Organisasi	,684	,076	9,017	***
X1.3 <--- Komunikasi_Organisasi	1,000			
X1.4 <--- Komunikasi_Organisasi	,922	,073	12,542	***
X1.5 <--- Komunikasi_Organisasi	,729	,064	11,296	***
X2.1 <--- Efektivitas_Kepemimpinan	,897	,085	10,583	***
X2.2 <--- Efektivitas_Kepemimpinan	1,000			
X2.3 <--- Efektivitas_Kepemimpinan	,698	,065	10,772	***

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
X1.1 <--- Komunikasi_Organisasi	,639
X1.2 <--- Komunikasi_Organisasi	,579
X1.3 <--- Komunikasi_Organisasi	,795
X1.4 <--- Komunikasi_Organisasi	,860
X1.5 <--- Komunikasi_Organisasi	,681
X2.1 <--- Efektivitas_Kepemimpinan	,690
X2.2 <--- Efektivitas_Kepemimpinan	,934
X2.3 <--- Efektivitas_Kepemimpinan	,713



**Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Maximum Likelihood Estimates**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Y1.1 <--- Kepuasan_Kerja	,700	,078	9,025	***
Y1.2 <--- Kepuasan_Kerja	,797	,082	9,763	***
Y1.3 <--- Kepuasan_Kerja	,934	,172	5,418	***
Y1.4 <--- Kepuasan_Kerja	1,000			
Y2.3 <--- Kinerja_Dosen	,798	,073	10,854	***
Y2.2 <--- Kinerja_Dosen	,947	,050	18,978	***
Y2.1 <--- Kinerja_Dosen	1,000			

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

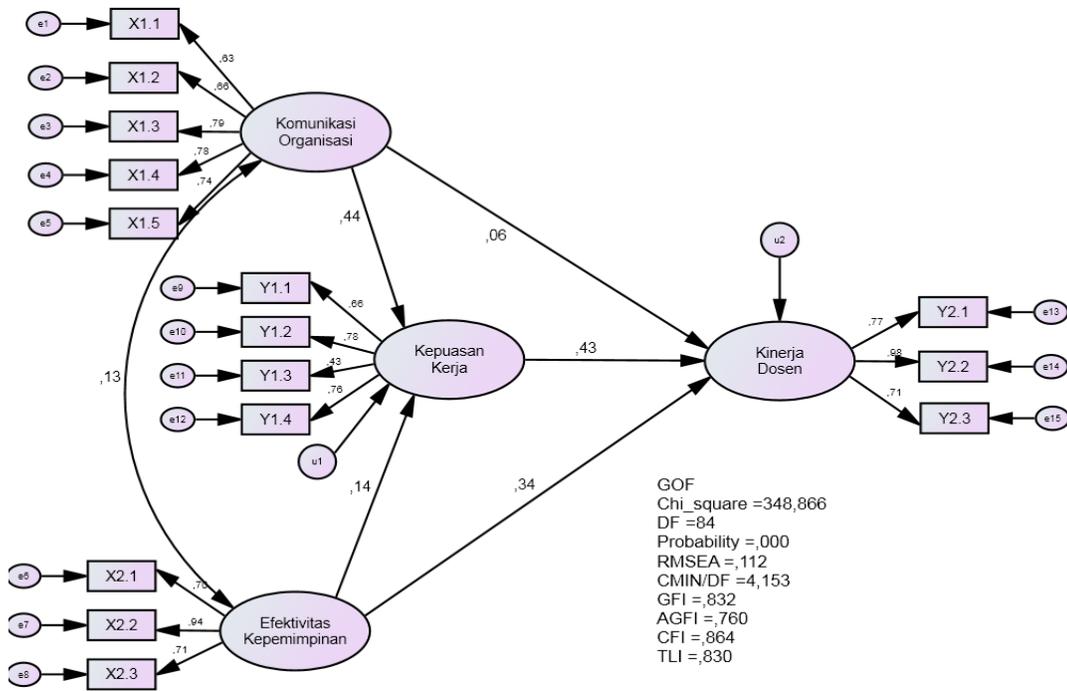
	Estimate
Y1.1 <--- Kepuasan_Kerja	,635
Y1.2 <--- Kepuasan_Kerja	,740
Y1.3 <--- Kepuasan_Kerja	,397
Y1.4 <--- Kepuasan_Kerja	,793
Y2.3 <--- Kinerja_Dosen	,712
Y2.2 <--- Kinerja_Dosen	,983
Y2.1 <--- Kinerja_Dosen	,772

### Lampiran 5 :Univariate Outliers

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1.1)	254	-3,11819	1,50225	0E-7	1,00000000
Zscore(X1.2)	254	-4,41980	1,67317	0E-7	1,00000000
Zscore(X1.3)	254	-4,37498	1,34940	0E-7	1,00000000
Zscore(X1.4)	254	-5,37373	1,34178	0E-7	1,00000000
Zscore(X1.5)	254	-3,43772	1,61047	0E-7	1,00000000
Zscore(X2.1)	254	-3,76794	1,50188	0E-7	1,00000000
Zscore(X2.2)	254	-3,55652	1,83880	0E-7	1,00000000
Zscore(X2.3)	254	-3,56351	1,74345	0E-7	1,00000000
Zscore(Y1.1)	254	-4,35665	1,43701	0E-7	1,00000000
Zscore(Y1.2)	254	-2,13969	2,50077	0E-7	1,00000000
Zscore(Y1.3)	254	-2,34978	1,72507	0E-7	1,00000000
Zscore(Y1.4)	254	-3,29727	1,72633	0E-7	1,00000000
Zscore(Y2.1)	254	-3,60996	1,35373	0E-7	1,00000000
Zscore(Y2.2)	254	-3,42871	1,60271	0E-7	1,00000000
Zscore(Y2.3)	254	-3,49357	1,20149	0E-7	1,00000000
Valid N (listwise)	254				

Lampiran 6 Model Awal



**Analysis Summary**

**Date and Time**

Date: 07 Tháng Chín 2017  
Time: 11:05:24 CH

**Title**

Model awal: 07 Tháng Chín 2017 11:05 CH

**Notes for Group (Group number 1)**

The model is recursive.  
Sample size = 254

**Variable counts (Group number 1)**

Number of variables in your model: 36  
Number of observed variables: 15  
Number of unobserved variables: 21  
Number of exogenous variables: 19  
Number of endogenous variables: 17

**Parameter Summary (Group number 1)**

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	21	0	1	0	0	22
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	16	2	18	0	0	36
Total	37	2	19	0	0	58

**Assessment of normality (Group number 1)**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y2.3	2,000	5,000	-,519	-3,375	,584	1,901
Y2.2	2,000	5,000	-,422	-2,747	,316	1,028
Y2.1	2,250	5,000	-1,011	-6,575	2,098	6,826
Y1.1	1,000	5,000	-,678	-4,411	2,002	6,513
Y1.2	2,000	5,167	2,244	3,602	4,029	6,904
Y1.3	1,000	5,667	2,063	2,476	4,264	9,801
Y1.4	1,500	5,000	-,191	-1,243	,294	,958
X2.1	2,250	5,000	-1,155	-7,514	2,659	8,650
X2.2	2,500	5,000	-,451	-2,937	,764	2,486
X2.3	2,500	5,000	-,831	-5,410	,997	3,244
X1.2	1,000	5,000	-,599	-3,899	1,810	5,889
X1.3	1,000	5,000	-,851	-5,538	1,681	5,468
X1.4	1,000	5,000	-1,206	-7,850	5,057	16,453
X1.5	2,000	5,000	-,465	-3,023	-,286	-,929
X1.1	1,000	5,000	-,932	-6,063	,705	2,294
Multivariate					206,915	73,012

**Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
155	59,035	,000	,000
33	57,870	,000	,000
28	53,685	,000	,000
153	46,709	,000	,000
48	45,912	,000	,000
207	45,912	,000	,000
49	44,672	,000	,000
208	44,672	,000	,000
156	40,022	,000	,000
116	38,279	,001	,000
40	37,948	,001	,000
71	33,261	,004	,000
230	33,261	,004	,000
25	32,031	,006	,000
200	32,031	,006	,000
94	31,766	,007	,000
20	29,124	,016	,000
195	29,124	,016	,000
70	28,682	,018	,000
229	28,682	,018	,000
113	28,166	,021	,000
92	28,021	,021	,000
30	27,904	,022	,000
39	27,793	,023	,000
37	27,275	,027	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
4	26,183	,036	,000
179	26,183	,036	,000
243	26,183	,036	,000
81	25,822	,040	,000
93	23,310	,078	,015
27	23,085	,082	,018
23	22,748	,090	,032
198	22,748	,090	,020
63	22,172	,103	,072
222	22,172	,103	,049
151	22,035	,107	,049
51	21,819	,113	,063
210	21,819	,113	,043
45	21,489	,122	,078
58	21,442	,123	,063
217	21,442	,123	,044
47	20,924	,139	,134
206	20,924	,139	,101
103	20,872	,141	,085
31	20,843	,142	,067
80	20,723	,146	,070
57	20,717	,146	,051
216	20,717	,146	,036
60	20,559	,152	,043
219	20,559	,152	,030
14	20,416	,157	,035
189	20,416	,157	,024
253	20,416	,157	,016
134	19,940	,174	,066
75	19,927	,175	,050
10	19,520	,191	,134
185	19,520	,191	,104
249	19,520	,191	,079
44	19,388	,197	,091
159	18,805	,223	,325
149	18,682	,229	,353
73	18,602	,232	,352
232	18,602	,232	,299
112	18,545	,235	,285
167	17,714	,278	,803
204	17,714	,278	,761
12	17,487	,291	,844
187	17,487	,291	,808
251	17,487	,291	,767
35	17,113	,312	,909
65	17,020	,318	,916
224	17,020	,318	,893
72	16,890	,325	,914
231	16,890	,325	,891
150	16,694	,337	,933
175	16,614	,342	,937
239	16,614	,342	,918
102	16,416	,355	,953
9	16,372	,358	,949

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
184	16,372	,358	,933
248	16,372	,358	,914
89	16,224	,367	,939
111	16,062	,378	,961
50	15,793	,396	,986
209	15,793	,396	,981
36	15,716	,401	,983
144	15,653	,406	,983
17	15,600	,409	,983
192	15,600	,409	,976
201	15,600	,409	,968
34	15,264	,433	,993
164	15,189	,438	,994
138	14,911	,458	,999
78	14,542	,485	1,000
118	14,478	,490	1,000
123	14,475	,490	1,000
117	14,314	,502	1,000
42	14,196	,511	1,000
29	14,142	,515	1,000
143	14,132	,516	1,000

#### Notes for Model (Default model)

#### Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	120
Number of distinct parameters to be estimated:	36
Degrees of freedom (120 - 36):	84

#### Result (Default model)

Minimum was achieved  
Chi-square = 348,866  
Degrees of freedom = 84  
Probability level = ,000

#### Estimates (Group number 1 - Default model)

#### Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

#### Maximum Likelihood Estimates

#### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kepuasan_Kerja <---	Komunikasi_Organisasi	,441	,100	4,428	***
Kepuasan_Kerja <---	Efektivitas_Kepemimpinan	,133	,069	1,918	,055
Kinerja_Dosen <---	Komunikasi_Organisasi	,057	,069	,828	,408
Kinerja_Dosen <---	Efektivitas_Kepemimpinan	,331	,061	5,437	***
Kinerja_Dosen <---	Kepuasan_Kerja	,432	,101	4,283	***
X1.1 <---	Komunikasi_Organisasi	,978	,100	9,746	***

			Estimate	S.E.	C.R.	P
X1.2	<---	Komunikasi_Organisasi	,777	,076	10,263	***
X1.3	<---	Komunikasi_Organisasi	1,000			
X1.4	<---	Komunikasi_Organisasi	,833	,068	12,273	***
X1.5	<---	Komunikasi_Organisasi	,794	,068	11,702	***
X2.1	<---	Efektivitas_Kepemimpinan	,916	,082	11,125	***
X2.2	<---	Efektivitas_Kepemimpinan	1,000			
X2.3	<---	Efektivitas_Kepemimpinan	,692	,061	11,271	***
Y1.1	<---	Kepuasan_Kerja	,714	,127	5,613	***
Y1.2	<---	Kepuasan_Kerja	,850	,102	8,300	***
Y1.3	<---	Kepuasan_Kerja	1,000			
Y1.4	<---	Kepuasan_Kerja	,950	,164	5,808	***
Y2.3	<---	Kinerja_Dosen	,798	,067	11,950	***
Y2.2	<---	Kinerja_Dosen	,951	,052	18,150	***
Y2.1	<---	Kinerja_Dosen	1,000			

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate
Kepuasan_Kerja	<---	Komunikasi_Organisasi	,440
Kepuasan_Kerja	<---	Efektivitas_Kepemimpinan	,138
Kinerja_Dosen	<---	Komunikasi_Organisasi	,056
Kinerja_Dosen	<---	Efektivitas_Kepemimpinan	,340
Kinerja_Dosen	<---	Kepuasan_Kerja	,425
X1.1	<---	Komunikasi_Organisasi	,627
X1.2	<---	Komunikasi_Organisasi	,657
X1.3	<---	Komunikasi_Organisasi	,794
X1.4	<---	Komunikasi_Organisasi	,776
X1.5	<---	Komunikasi_Organisasi	,741
X2.1	<---	Efektivitas_Kepemimpinan	,700
X2.2	<---	Efektivitas_Kepemimpinan	,938
X2.3	<---	Efektivitas_Kepemimpinan	,709
Y1.1	<---	Kepuasan_Kerja	,657
Y1.2	<---	Kepuasan_Kerja	,784
Y1.3	<---	Kepuasan_Kerja	,433
Y1.4	<---	Kepuasan_Kerja	,758
Y2.3	<---	Kinerja_Dosen	,706
Y2.2	<---	Kinerja_Dosen	,983
Y2.1	<---	Kinerja_Dosen	,765

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	
Komunikasi_Organisasi	<-->	Efektivitas_Kepemimpinan	,043	,023	1,845	,065

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate	
Komunikasi_Organisasi	<-->	Efektivitas_Kepemimpinan	,134

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Komunikasi_Organisasi	,307	,043	7,099	***
Efektivitas_Kepemimpinan	,335	,039	8,487	***
u1	,237	,078	3,049	,002
u2	,196	,029	6,818	***
e14	,010			
e1	,453	,045	10,029	***
e5	,159	,018	8,919	***
e4	,140	,017	8,332	***
e3	,180	,023	7,967	***
e2	,244	,025	9,813	***
e8	,158	,017	9,097	***
e7	,046	,021	2,162	,031
e6	,293	,032	9,254	***
e12	,206	,027	7,529	***
e11	1,338	,130	10,323	***
e10	,140	,021	6,682	***
e9	,207	,022	9,267	***
e13	,225	,021	10,746	***
e15	,204	,019	10,894	***

**Matrices (Group number 1 - Default model)**

**Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	Efektivitas Kepemimpinan	Komunikasi Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Dosen
Kepuasan_Kerja	,133	,441	,000	,000
Kinerja_Dosen	,389	,248	,432	,000
Y2.3	,310	,198	,345	,798
Y2.2	,370	,235	,411	,951
Y2.1	,389	,248	,432	1,000
Y1.1	,095	,314	,714	,000
Y1.2	,113	,375	,850	,000
Y1.3	,133	,441	1,000	,000
Y1.4	,126	,419	,950	,000
X2.1	,916	,000	,000	,000
X2.2	1,000	,000	,000	,000
X2.3	,692	,000	,000	,000
X1.2	,000	,777	,000	,000
X1.3	,000	1,000	,000	,000
X1.4	,000	,833	,000	,000
X1.5	,000	,794	,000	,000
X1.1	,000	,978	,000	,000

**Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	Efektivitas Kepemimpinan	Komunikasi Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Dosen
Kepuasan_Kerja	,138	,440	,000	,000
Kinerja_Dosen	,398	,243	,425	,000
Y2.3	,281	,172	,300	,706
Y2.2	,392	,239	,418	,983
Y2.1	,305	,186	,325	,765
Y1.1	,091	,289	,657	,000
Y1.2	,109	,345	,784	,000

	Efektivitas Kepemimpinan	Komunikasi Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Dosen
Y1.3	,060	,190	,433	,000
Y1.4	,105	,333	,758	,000
X2.1	,700	,000	,000	,000
X2.2	,938	,000	,000	,000
X2.3	,709	,000	,000	,000
X1.2	,000	,657	,000	,000
X1.3	,000	,794	,000	,000
X1.4	,000	,776	,000	,000
X1.5	,000	,741	,000	,000
X1.1	,000	,627	,000	,000

**Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	Efektivitas Kepemimpinan	Komunikasi Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Dosen
Kepuasan_Kerja	,133	,441	,000	,000
Kinerja_Dosen	,331	,057	,432	,000
Y2.3	,000	,000	,000	,798
Y2.2	,000	,000	,000	,951
Y2.1	,000	,000	,000	1,000
Y1.1	,000	,000	,714	,000
Y1.2	,000	,000	,850	,000
Y1.3	,000	,000	1,000	,000
Y1.4	,000	,000	,950	,000
X2.1	,916	,000	,000	,000
X2.2	1,000	,000	,000	,000
X2.3	,692	,000	,000	,000
X1.2	,000	,777	,000	,000
X1.3	,000	1,000	,000	,000
X1.4	,000	,833	,000	,000
X1.5	,000	,794	,000	,000
X1.1	,000	,978	,000	,000

**Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	Efektivitas Kepemimpinan	Komunikasi Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Dosen
Kepuasan_Kerja	,138	,440	,000	,000
Kinerja_Dosen	,340	,056	,425	,000
Y2.3	,000	,000	,000	,706
Y2.2	,000	,000	,000	,983
Y2.1	,000	,000	,000	,765
Y1.1	,000	,000	,657	,000
Y1.2	,000	,000	,784	,000
Y1.3	,000	,000	,433	,000
Y1.4	,000	,000	,758	,000
X2.1	,700	,000	,000	,000
X2.2	,938	,000	,000	,000
X2.3	,709	,000	,000	,000
X1.2	,000	,657	,000	,000
X1.3	,000	,794	,000	,000
X1.4	,000	,776	,000	,000
X1.5	,000	,741	,000	,000
X1.1	,000	,627	,000	,000

**Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	Efektivitas Kepemimpinan	Komunikasi Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Dosen
Kepuasan_Kerja	,000	,000	,000	,000
Kinerja_Dosen	,057	,190	,000	,000
Y2.3	,310	,198	,345	,000
Y2.2	,370	,235	,411	,000
Y2.1	,389	,248	,432	,000
Y1.1	,095	,314	,000	,000
Y1.2	,113	,375	,000	,000
Y1.3	,133	,441	,000	,000
Y1.4	,126	,419	,000	,000
X2.1	,000	,000	,000	,000
X2.2	,000	,000	,000	,000
X2.3	,000	,000	,000	,000
X1.2	,000	,000	,000	,000
X1.3	,000	,000	,000	,000
X1.4	,000	,000	,000	,000
X1.5	,000	,000	,000	,000
X1.1	,000	,000	,000	,000

**Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	Efektivitas Kepemimpinan	Komunikasi Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Dosen
Kepuasan_Kerja	,000	,000	,000	,000
Kinerja_Dosen	,059	,187	,000	,000
Y2.3	,281	,172	,300	,000
Y2.2	,392	,239	,418	,000
Y2.1	,305	,186	,325	,000
Y1.1	,091	,289	,000	,000
Y1.2	,109	,345	,000	,000
Y1.3	,060	,190	,000	,000
Y1.4	,105	,333	,000	,000
X2.1	,000	,000	,000	,000
X2.2	,000	,000	,000	,000
X2.3	,000	,000	,000	,000
X1.2	,000	,000	,000	,000
X1.3	,000	,000	,000	,000
X1.4	,000	,000	,000	,000
X1.5	,000	,000	,000	,000
X1.1	,000	,000	,000	,000

**Modification Indices (Group number 1 - Default model)****Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	M.I.	Par Change
e15 <--> Komunikasi_Organisasi	10,527	,056
e15 <--> u1	17,834	,069
e15 <--> u2	8,399	-,039
e13 <--> Komunikasi_Organisasi	21,189	-,083
e13 <--> u1	9,951	-,054
e13 <--> u2	4,748	,031

	M.I.	Par Change
e13 <--> e15	26,118	-,071
e13 <--> e14	12,704	,027
e9 <--> e15	4,159	,029
e10 <--> Komunikasi_Organisasi	4,937	,027
e10 <--> e15	13,272	,034
e10 <--> e13	19,731	-,043
e11 <--> e15	7,183	-,066
e11 <--> e13	7,846	,073
e12 <--> Efektivitas_Kepemimpinan	8,335	,057
e12 <--> Komunikasi_Organisasi	9,049	-,059
e6 <--> u1	18,187	-,086
e6 <--> u2	4,258	,035
e6 <--> e15	13,288	-,060
e6 <--> e13	52,777	,126
e6 <--> e10	17,787	-,048
e7 <--> u1	4,361	,029
e7 <--> e13	19,247	-,052
e7 <--> e10	4,263	,016
e2 <--> u2	4,222	,032
e2 <--> e7	6,456	-,032
e3 <--> e13	4,114	-,030
e3 <--> e12	5,694	-,038
e3 <--> e2	12,462	-,055
e4 <--> Efektivitas_Kepemimpinan	15,860	,064
e4 <--> e10	9,895	-,027
e4 <--> e6	7,655	,042
e4 <--> e3	9,576	,038
e1 <--> Efektivitas_Kepemimpinan	4,717	-,058
e1 <--> u1	6,994	,066
e1 <--> e13	4,844	-,047
e1 <--> e10	12,078	,049
e1 <--> e6	4,786	-,055
e1 <--> e2	19,091	,101
e1 <--> e4	19,346	-,081

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	M.I.	Par Change
e14	5,038	-,017

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	M.I.	Par Change
Y2.3 <--- Komunikasi_Organisasi	10,423	,181
Y2.3 <--- Kepuasan_Kerja	25,071	,287
Y2.3 <--- Y2.1	10,370	-,126
Y2.3 <--- Y1.1	19,424	,211
Y2.3 <--- Y1.2	21,310	,221

	M.I.	Par Change
Y2.3 <--- Y1.4	13,187	,151
Y2.3 <--- X2.1	5,676	-,091
Y2.3 <--- X1.3	10,646	,135
Y2.3 <--- X1.5	5,845	,118
Y2.3 <--- X1.1	6,108	,082
Y2.2 <--- Y2.1	6,711	,064
Y2.1 <--- Komunikasi_Organisasi	19,428	-,262
Y2.1 <--- Kepuasan_Kerja	19,984	-,271
Y2.1 <--- Y2.3	12,717	-,171
Y2.1 <--- Y1.2	22,497	-,240
Y2.1 <--- Y1.4	11,275	-,147
Y2.1 <--- X2.1	31,851	,227
Y2.1 <--- X1.3	18,640	-,189
Y2.1 <--- X1.4	6,075	-,126
Y2.1 <--- X1.5	16,731	-,210
Y2.1 <--- X1.1	17,596	-,148
Y1.2 <--- Komunikasi_Organisasi	4,306	,081
Y1.2 <--- Y2.1	13,860	-,102
Y1.2 <--- X2.1	11,991	-,092
Y1.2 <--- X1.2	4,868	,068
Y1.2 <--- X1.3	6,220	,072
Y1.2 <--- X1.1	14,342	,088
Y1.4 <--- Efektivitas_Kepemimpinan	6,312	,150
Y1.4 <--- Komunikasi_Organisasi	6,914	-,168
Y1.4 <--- X2.2	6,672	,137
Y1.4 <--- X2.3	4,850	,128
Y1.4 <--- X1.2	7,933	-,141
Y1.4 <--- X1.3	10,232	-,150
X2.1 <--- Kepuasan_Kerja	18,633	-,307
X2.1 <--- Y2.3	7,279	-,151
X2.1 <--- Y2.1	19,405	,213
X2.1 <--- Y1.2	25,340	-,299
X2.1 <--- Y1.3	6,426	-,071
X2.1 <--- Y1.4	12,471	-,181
X2.1 <--- X1.3	4,769	-,112
X2.1 <--- X1.1	6,717	-,107
X2.2 <--- Kepuasan_Kerja	4,274	,100
X2.2 <--- Y2.1	7,072	-,088
X2.2 <--- Y1.4	5,923	,085
X1.2 <--- X1.1	10,658	,124
X1.3 <--- Y2.1	4,749	-,090
X1.3 <--- X1.2	6,565	-,120
X1.4 <--- Efektivitas_Kepemimpinan	15,517	,190
X1.4 <--- Kinerja_Dosen	6,089	,118
X1.4 <--- Y2.2	6,068	,120
X1.4 <--- Y2.1	7,054	,096
X1.4 <--- X2.1	20,308	,158
X1.4 <--- X2.2	12,954	,155
X1.4 <--- X2.3	7,050	,125

	M.I.	Par Change
X1.4 <--- X1.1	10,964	-,102
X1.5 <--- Y2.1	5,032	-,084
X1.1 <--- Efektivitas_Kepemimpinan	4,613	-,173
X1.1 <--- Y1.2	9,414	,226
X1.1 <--- X2.1	8,525	-,171
X1.1 <--- X2.2	4,091	-,146
X1.1 <--- X1.2	9,803	,212
X1.1 <--- X1.4	6,200	-,186

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	36	348,866	84	,000	4,153
Saturated model	120	,000	0		
Independence model	15	2056,553	105	,000	19,586

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,044	,832	,760	,582
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,142	,408	,324	,357

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,830	,788	,866	,830	,864
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,800	,664	,691
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

#### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	264,866	210,972	326,319
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1951,553	1807,922	2102,556

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,379	1,047	,834	1,290
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	8,129	7,714	7,146	8,310

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,112	,100	,124	,000
Independence model	,271	,261	,281	,000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	420,866	425,727	548,210	584,210
Saturated model	240,000	256,203	664,480	784,480
Independence model	2086,553	2088,579	2139,613	2154,613

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,664	1,450	1,906	1,683
Saturated model	,949	,949	,949	1,013
Independence model	8,247	7,680	8,844	8,255

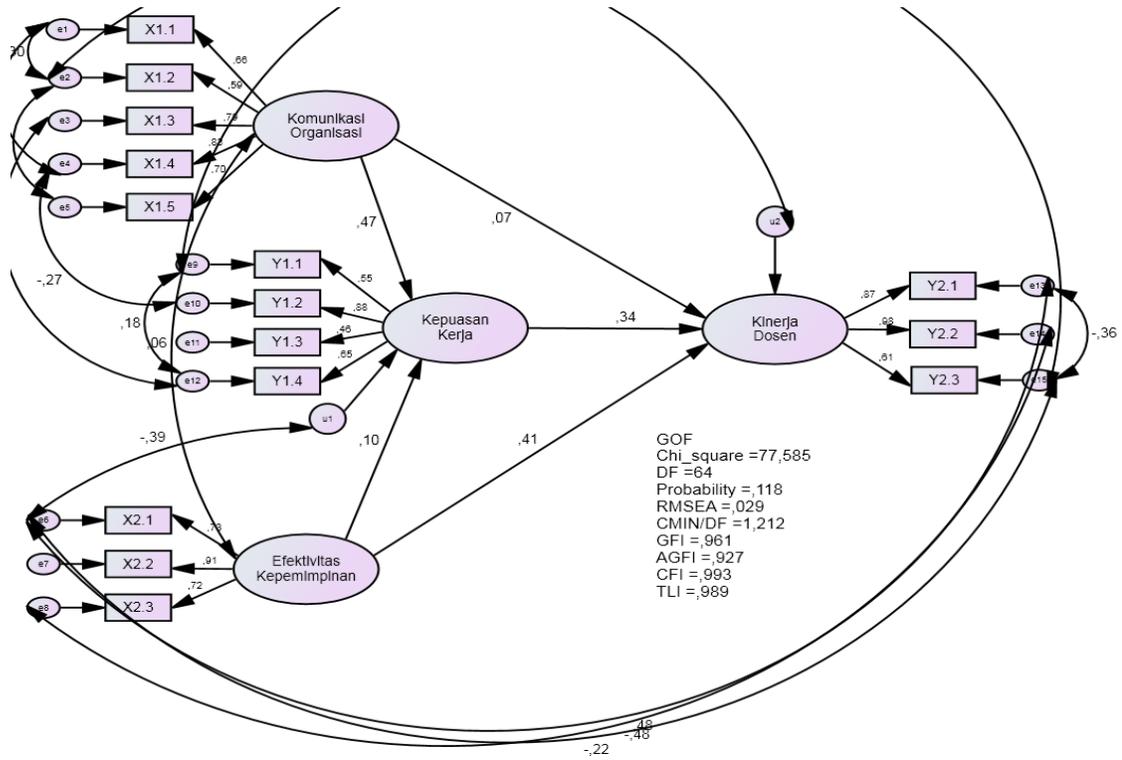
**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	78	85
Independence model	16	18

**Execution time summary**

Minimization: ,015  
 Miscellaneous: ,516  
 Bootstrap: ,000  
 Total: ,531

**Lampiran 7 Model Akhir**



**Analysis Summary**

**Date and Time**

Date: 07 Tháng Chín 2017

Time: 11:28:37 CH

**Title**

Model akhir: 07 Tháng Chín 2017 11:28 CH

**Notes for Group (Group number 1)**

The model is recursive.

Sample size = 254

**Variable counts (Group number 1)**

Number of variables in your model:	36
Number of observed variables:	15
Number of unobserved variables:	21
Number of exogenous variables:	19

Number of endogenous variables: 17

**Parameter Summary (Group number 1)**

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	21	0	1	0	0	22
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	16	22	18	0	0	56
Total	37	22	19	0	0	78

**Assessment of normality (Group number 1)**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y2.3	2,000	5,000	-,519	-3,375	,584	1,901
Y2.2	2,000	5,000	-,422	-2,747	,316	1,028
Y2.1	2,250	5,000	-1,011	-6,575	2,098	6,826
Y1.1	1,000	5,000	-,678	-4,411	2,002	6,513
Y1.2	2,000	5,167	2,244	3,602	4,029	6,904
Y1.3	1,000	5,667	2,063	2,476	4,264	9,801
Y1.4	1,500	5,000	-,191	-1,243	,294	,958
X2.1	2,250	5,000	-1,155	-7,514	2,659	8,650
X2.2	2,500	5,000	-,451	-2,937	,764	2,486
X2.3	2,500	5,000	-,831	-5,410	,997	3,244
X1.2	1,000	5,000	-,599	-3,899	1,810	5,889
X1.3	1,000	5,000	-,851	-5,538	1,681	5,468
X1.4	1,000	5,000	-1,206	-7,850	5,057	16,453
X1.5	2,000	5,000	-,465	-3,023	-,286	-,929
X1.1	1,000	5,000	-,932	-6,063	,705	2,294
Multivariate					206,915	73,012

**Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
155	59,035	,000	,000
33	57,870	,000	,000
28	53,685	,000	,000
153	46,709	,000	,000
48	45,912	,000	,000
207	45,912	,000	,000
49	44,672	,000	,000
208	44,672	,000	,000
156	40,022	,000	,000
116	38,279	,001	,000
40	37,948	,001	,000
71	33,261	,004	,000
230	33,261	,004	,000
25	32,031	,006	,000
200	32,031	,006	,000
94	31,766	,007	,000
20	29,124	,016	,000
195	29,124	,016	,000
70	28,682	,018	,000
229	28,682	,018	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
113	28,166	,021	,000
92	28,021	,021	,000
30	27,904	,022	,000
39	27,793	,023	,000
37	27,275	,027	,000
4	26,183	,036	,000
179	26,183	,036	,000
243	26,183	,036	,000
81	25,822	,040	,000
93	23,310	,078	,015
27	23,085	,082	,018
23	22,748	,090	,032
198	22,748	,090	,020
63	22,172	,103	,072
222	22,172	,103	,049
151	22,035	,107	,049
51	21,819	,113	,063
210	21,819	,113	,043
45	21,489	,122	,078
58	21,442	,123	,063
217	21,442	,123	,044
47	20,924	,139	,134
206	20,924	,139	,101
103	20,872	,141	,085
31	20,843	,142	,067
80	20,723	,146	,070
57	20,717	,146	,051
216	20,717	,146	,036
60	20,559	,152	,043
219	20,559	,152	,030
14	20,416	,157	,035
189	20,416	,157	,024
253	20,416	,157	,016
134	19,940	,174	,066
75	19,927	,175	,050
10	19,520	,191	,134
185	19,520	,191	,104
249	19,520	,191	,079
44	19,388	,197	,091
159	18,805	,223	,325
149	18,682	,229	,353
73	18,602	,232	,352
232	18,602	,232	,299
112	18,545	,235	,285
167	17,714	,278	,803
204	17,714	,278	,761
12	17,487	,291	,844
187	17,487	,291	,808
251	17,487	,291	,767
35	17,113	,312	,909
65	17,020	,318	,916
224	17,020	,318	,893
72	16,890	,325	,914
231	16,890	,325	,891

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
150	16,694	,337	,933
175	16,614	,342	,937
239	16,614	,342	,918
102	16,416	,355	,953
9	16,372	,358	,949
184	16,372	,358	,933
248	16,372	,358	,914
89	16,224	,367	,939
111	16,062	,378	,961
50	15,793	,396	,986
209	15,793	,396	,981
36	15,716	,401	,983
144	15,653	,406	,983
17	15,600	,409	,983
192	15,600	,409	,976
201	15,600	,409	,968
34	15,264	,433	,993
164	15,189	,438	,994
138	14,911	,458	,999
78	14,542	,485	1,000
118	14,478	,490	1,000
123	14,475	,490	1,000
117	14,314	,502	1,000
42	14,196	,511	1,000
29	14,142	,515	1,000
143	14,132	,516	1,000

**Notes for Model (Default model)**

**Computation of degrees of freedom (Default model)**

Number of distinct sample moments: 120  
Number of distinct parameters to be estimated: 56  
Degrees of freedom (120 - 56): 64

**Result (Default model)**

Minimum was achieved  
Chi-square = 77,585  
Degrees of freedom = 64  
Probability level = ,118

**Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Maximum Likelihood Estimates**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Kepuasan_Kerja <--- Komunikasi_Organisasi	,511	,106	4,825	***

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Kepuasan_Kerja	<---	Efektivitas_Kepemimpinan	,108	,047	2,298	,025
Kinerja_Dosen	<---	Komunikasi_Organisasi	,077	,080	,970	,332
Kinerja_Dosen	<---	Efektivitas_Kepemimpinan	,468	,070	6,665	***
Kinerja_Dosen	<---	Kepuasan_Kerja	,364	,098	3,694	***
X1.1	<---	Komunikasi_Organisasi	1,055	,109	9,704	***
X1.2	<---	Komunikasi_Organisasi	,712	,077	9,267	***
X1.3	<---	Komunikasi_Organisasi	1,000			
X1.4	<---	Komunikasi_Organisasi	,897	,071	12,590	***
X1.5	<---	Komunikasi_Organisasi	,757	,066	11,554	***
X2.1	<---	Efektivitas_Kepemimpinan	,995	,077	12,939	***
X2.2	<---	Efektivitas_Kepemimpinan	1,000			
X2.3	<---	Efektivitas_Kepemimpinan	,726	,059	12,372	***
Y1.1	<---	Kepuasan_Kerja	,556	,108	5,147	***
Y1.2	<---	Kepuasan_Kerja	,874	,105	8,290	***
Y1.3	<---	Kepuasan_Kerja	1,000			
Y1.4	<---	Kepuasan_Kerja	,753	,137	5,496	***
Y2.3	<---	Kinerja_Dosen	,609	,060	10,110	***
Y2.2	<---	Kinerja_Dosen	,840	,039	21,459	***
Y2.1	<---	Kinerja_Dosen	1,000			

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate
Kepuasan_Kerja	<---	Komunikasi_Organisasi	,473
Kepuasan_Kerja	<---	Efektivitas_Kepemimpinan	,103
Kinerja_Dosen	<---	Komunikasi_Organisasi	,066
Kinerja_Dosen	<---	Efektivitas_Kepemimpinan	,413
Kinerja_Dosen	<---	Kepuasan_Kerja	,337
X1.1	<---	Komunikasi_Organisasi	,664
X1.2	<---	Komunikasi_Organisasi	,594
X1.3	<---	Komunikasi_Organisasi	,791
X1.4	<---	Komunikasi_Organisasi	,830
X1.5	<---	Komunikasi_Organisasi	,699
X2.1	<---	Efektivitas_Kepemimpinan	,729
X2.2	<---	Efektivitas_Kepemimpinan	,912
X2.3	<---	Efektivitas_Kepemimpinan	,724
Y1.1	<---	Kepuasan_Kerja	,550
Y1.2	<---	Kepuasan_Kerja	,877
Y1.3	<---	Kepuasan_Kerja	,463
Y1.4	<---	Kepuasan_Kerja	,648
Y2.3	<---	Kinerja_Dosen	,611
Y2.2	<---	Kinerja_Dosen	,983
Y2.1	<---	Kinerja_Dosen	,873

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Komunikasi_Organisasi	<-->	Efektivitas_Kepemimpinan	,019	,022	,859	,391
e11	<-->	e10	,243	,048	5,085	***
e6	<-->	e13	,119	,018	6,567	***
e1	<-->	e4	-,087	,019	-4,587	***
e13	<-->	e15	-,076	,014	-5,235	***
e1	<-->	e2	,105	,027	3,831	***

			Estimate	S.E.	C.R.	P
e3	<-->	e12	-,036	,016	-2,313	,021
e5	<-->	e2	,040	,015	2,633	,008
e6	<-->	u1	-,105	,027	-3,908	***
e6	<-->	e15	-,051	,016	-3,150	,002
e8	<-->	e14	-,019	,007	-2,739	,006
e4	<-->	e10	-,025	,008	-3,118	,002
e9	<-->	u2	,048	,017	2,733	,006
e9	<-->	e15	,034	,013	2,578	,010
e12	<-->	e9	,045	,018	2,440	,015

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate
Komunikasi_Organisasi	<-->	Efektivitas_Kepemimpinan	,063
e11	<-->	e10	,755
e6	<-->	e13	,484
e1	<-->	e4	-,406
e13	<-->	e15	-,361
e1	<-->	e2	,305
e3	<-->	e12	-,167
e5	<-->	e2	,179
e6	<-->	u1	-,387
e6	<-->	e15	-,216
e8	<-->	e14	-,478
e4	<-->	e10	-,267
e9	<-->	u2	,186
e9	<-->	e15	,151
e12	<-->	e9	,176

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Komunikasi_Organisasi	,299	,042	7,120	***	
Efektivitas_Kepemimpinan	,317	,037	8,587	***	
u1	,266	,087	3,038	,002	
u2	,265	,034	7,892	***	
e14	,010				
e1	,422	,048	8,778	***	
e5	,180	,018	9,779	***	
e4	,108	,017	6,309	***	
e3	,179	,022	8,229	***	
e2	,279	,027	10,229	***	
e8	,152	,016	9,239	***	
e7	,065	,017	3,833	***	
e6	,277	,030	9,133	***	
e12	,262	,029	8,973	***	
e11	1,284	,132	9,702	***	
e10	,080	,025	3,235	,001	
e9	,249	,024	10,256	***	
e13	,216	,020	10,673	***	
e15	,205	,019	10,744	***	

**Matrices (Group number 1 - Default model)****Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	Efektivitas Kepemimpinan	Komunikasi Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Dosen
Kepuasan_Kerja	,108	,511	,000	,000
Kinerja_Dosen	,507	,263	,364	,000
Y2.3	,309	,160	,222	,609
Y2.2	,426	,221	,306	,840
Y2.1	,507	,263	,364	1,000
Y1.1	,060	,284	,556	,000
Y1.2	,094	,447	,874	,000
Y1.3	,108	,511	1,000	,000
Y1.4	,081	,385	,753	,000
X2.1	,995	,000	,000	,000
X2.2	1,000	,000	,000	,000
X2.3	,726	,000	,000	,000
X1.2	,000	,712	,000	,000
X1.3	,000	1,000	,000	,000
X1.4	,000	,897	,000	,000
X1.5	,000	,757	,000	,000
X1.1	,000	1,055	,000	,000

**Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	Efektivitas Kepemimpinan	Komunikasi Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Dosen
Kepuasan_Kerja	,103	,473	,000	,000
Kinerja_Dosen	,448	,226	,337	,000
Y2.3	,274	,138	,206	,611
Y2.2	,440	,222	,331	,983
Y2.1	,391	,197	,294	,873
Y1.1	,056	,260	,550	,000
Y1.2	,090	,415	,877	,000
Y1.3	,047	,219	,463	,000
Y1.4	,066	,307	,648	,000
X2.1	,729	,000	,000	,000
X2.2	,912	,000	,000	,000
X2.3	,724	,000	,000	,000
X1.2	,000	,594	,000	,000
X1.3	,000	,791	,000	,000
X1.4	,000	,830	,000	,000
X1.5	,000	,699	,000	,000
X1.1	,000	,664	,000	,000

**Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	Efektivitas Kepemimpinan	Komunikasi Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Dosen
Kepuasan_Kerja	,108	,511	,000	,000
Kinerja_Dosen	,468	,077	,364	,000
Y2.3	,000	,000	,000	,609
Y2.2	,000	,000	,000	,840
Y2.1	,000	,000	,000	1,000
Y1.1	,000	,000	,556	,000

	Efektivitas Kepemimpinan	Komunikasi Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Dosen
Y1.2	,000	,000	,874	,000
Y1.3	,000	,000	1,000	,000
Y1.4	,000	,000	,753	,000
X2.1	,995	,000	,000	,000
X2.2	1,000	,000	,000	,000
X2.3	,726	,000	,000	,000
X1.2	,000	,712	,000	,000
X1.3	,000	1,000	,000	,000
X1.4	,000	,897	,000	,000
X1.5	,000	,757	,000	,000
X1.1	,000	1,055	,000	,000

**Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	Efektivitas Kepemimpinan	Komunikasi Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Dosen
Kepuasan_Kerja	,103	,473	,000	,000
Kinerja_Dosen	,413	,066	,337	,000
Y2.3	,000	,000	,000	,611
Y2.2	,000	,000	,000	,983
Y2.1	,000	,000	,000	,873
Y1.1	,000	,000	,550	,000
Y1.2	,000	,000	,877	,000
Y1.3	,000	,000	,463	,000
Y1.4	,000	,000	,648	,000
X2.1	,729	,000	,000	,000
X2.2	,912	,000	,000	,000
X2.3	,724	,000	,000	,000
X1.2	,000	,594	,000	,000
X1.3	,000	,791	,000	,000
X1.4	,000	,830	,000	,000
X1.5	,000	,699	,000	,000
X1.1	,000	,664	,000	,000

**Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	Efektivitas Kepemimpinan	Komunikasi Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Dosen
Kepuasan_Kerja	,000	,000	,000	,000
Kinerja_Dosen	,039	,186	,000	,000
Y2.3	,309	,160	,222	,000
Y2.2	,426	,221	,306	,000
Y2.1	,507	,263	,364	,000
Y1.1	,060	,284	,000	,000
Y1.2	,094	,447	,000	,000
Y1.3	,108	,511	,000	,000
Y1.4	,081	,385	,000	,000
X2.1	,000	,000	,000	,000
X2.2	,000	,000	,000	,000
X2.3	,000	,000	,000	,000
X1.2	,000	,000	,000	,000
X1.3	,000	,000	,000	,000
X1.4	,000	,000	,000	,000
X1.5	,000	,000	,000	,000
X1.1	,000	,000	,000	,000

**Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	Efektivitas Kepemimpinan	Komunikasi Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Dosen
Kepuasan_Kerja	,000	,000	,000	,000
Kinerja_Dosen	,035	,160	,000	,000
Y2.3	,274	,138	,206	,000
Y2.2	,440	,222	,331	,000
Y2.1	,391	,197	,294	,000
Y1.1	,056	,260	,000	,000
Y1.2	,090	,415	,000	,000
Y1.3	,047	,219	,000	,000
Y1.4	,066	,307	,000	,000
X2.1	,000	,000	,000	,000
X2.2	,000	,000	,000	,000
X2.3	,000	,000	,000	,000
X1.2	,000	,000	,000	,000
X1.3	,000	,000	,000	,000
X1.4	,000	,000	,000	,000
X1.5	,000	,000	,000	,000
X1.1	,000	,000	,000	,000

**Modification Indices (Group number 1 - Default model)****Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	M.I.	Par Change
e12 <--> u2	5,094	,037
e5 <--> e9	5,214	,030
e1 <--> u1	4,025	,043

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	M.I.	Par Change
--	------	------------

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	M.I.	Par Change
Y1.2 <--- X1.1	4,612	,046
X1.5 <--- Y1.1	4,373	,096
X1.1 <--- Y1.2	4,905	,154
X1.1 <--- X2.1	5,829	-,128

**Model Fit Summary****CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	56	77,585	64	,118	1,212
Saturated model	120	,000	0		
Independence model	15	2056,553	105	,000	19,586

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,021	,961	,927	,513
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,142	,408	,324	,357

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,962	,938	,993	,989	,993
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,610	,587	,605
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

#### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	13,585	,000	39,965
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1951,553	1807,922	2102,556

#### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,307	,054	,000	,158
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	8,129	7,714	7,146	8,310

#### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,029	,000	,050	,953
Independence model	,271	,261	,281	,000

#### AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	189,585	197,146	387,676	443,676
Saturated model	240,000	256,203	664,480	784,480
Independence model	2086,553	2088,579	2139,613	2154,613

#### ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,749	,696	,854	,779

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Saturated model	,949	,949	,949	1,013
Independence model	8,247	7,680	8,844	8,255

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	273	304
Independence model	16	18

**Execution time summary**

Minimization: ,031  
 Miscellaneous: ,515  
 Bootstrap: ,000  
 Total: ,546

## Lampiran 8 Uji Sobel

Pengaruh Komunikasi organisasi terhadap kinerja melalui Kepuasan kerja



A:  ?

B:  ?

SE<sub>A</sub>:  ?

SE<sub>B</sub>:  ?

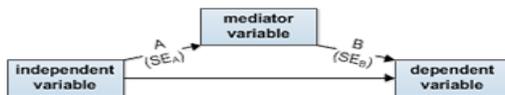
**Calculate!**

**Sobel test statistic: 2.94225753**

**One-tailed probability: 0.00162914**

**Two-tailed probability: 0.00325829**

Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan terhadap kinerja melalui Kepuasan kerja



A:  ?

B:  ?

SE<sub>A</sub>:  ?

SE<sub>B</sub>:  ?

**Calculate!**

**Sobel test statistic: 1.95414148**

**One-tailed probability: 0.02534224**

**Two-tailed probability: 0.05068449**

## LAMPIRAN 9 : DATA TABULASI

---