

KINERJA MEMEDIASI PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DOSEN PERGURUAN TINGGI SWASTA DI MALANG

Fathorrahman

faturrahman.asia.74@gmail.com

Prodi Manajemen, STIE ASIA Malang

ABSTRACT

This study aimed at test and analyze the effect of organizational commitment on the performance and working satisfaction as the mediatory variable. This research was conducted to identify the causal relationships among the available and clearly defined variables in the study problems through the hypothesis testing. The sample were 95 respondents, who were 95 lecturers of different private universities in Malang. The sampling technique in the research was multistage random sampling. The data were obtained through distribution and collection of questionnaires. They were then analyzed with the structural model with GeSCA program. The results showed that 1) the motivation had a positive significant effect on the performance, 2) the ability had a positive significant effect on the performance, 3) the organizational commitment had a positive significant effect on the performance, 4) the organizational commitment had a positive significant effect on working satisfaction, 5) the performance had a positive significant on the working satisfaction, And 6) the Performance also gave mediatory support to organizational commitment on the working satisfaction.

Key words: organizational commitment, performance, working satisfaction

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antara variabel yang tersedia dan didefinisikan dengan jelas dalam masalah penelitian melalui pengujian hipotesis. Jumlah sampel adalah 95 responden, yang merupakan 95 dosen dari berbagai universitas swasta di Malang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah multistage random sampling. Data diperoleh melalui pendistribusian dan pengumpulan kuesioner. Kemudian dianalisis dengan model struktural dengan program GeSCA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, 2) kemampuan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, 3) komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, 4) komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, 5) kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, dan 6) Kinerja juga memberikan dukungan mediasi terhadap pengaruh komitmen organisasional kepada kepuasan kerja.

Kata kunci: komitmen organisasional, kinerja, kepuasan kerja.

PENDAHULUAN

Komponen penentu mutu di perguruan tinggi terdiri dari banyak komponen, diantaranya mutu program akademik (mulai dari calon mahasiswa, proses pembelajaran, dan keluaran lulusan), sumberdaya manusia,

sarana dan prasarana dan suasana akademik. Dari sekian banyak komponen tersebut, faktor sumber daya manusia yaitu dosen menjadi sesuatu yang sangat penting dalam upaya meningkatkan mutu perguruan tinggi. Dosen sebagai salah satu unsur penting

dalam perguruan tinggi mempunyai peran strategis dalam peningkatan mutu pendidikan di Indonesia. Oleh karena pentingnya peran dosen dalam perguruan tinggi, maka perhatian terhadap kinerja dan kepuasan kerja dosen dalam menjalankan profesinya sangat penting dan perlu untuk diperhatikan.

Dosen di perguruan tinggi memegang peranan yang sangat strategis terutama dari sisi pembinaan akademik dan mahasiswa. Dosen merupakan tenaga profesional yang mampu menentukan apa yang terbaik bagi mahasiswanya. Banyak pengakuan yang menyatakan bahwa mutu pendidikan dapat dicapai melalui pengembangan mutu dosen. Hal itu karena dosen berfungsi sebagai agen yang mentransformasikan ilmu dan pengetahuan kepada mahasiswa, sehingga jika dosennya bermutu, maka diharapkan ilmu dan pengetahuan yang ditransformasikan juga bermutu yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu mahasiswa dan lulusan perguruan tinggi. Hal tersebut tampak dari temuan penelitian sebelumnya bahwa dalam pendidikan berlaku "*the man behind the system*", manusia merupakan faktor kunci yang menentukan kekuatan pendidikan (Miller, 1980:76). Bahkan, pendidikan sebagai industri jasa merupakan "*front line provider and determine the quality of service delivery system*", dosen berada pada garis terdepan dalam menentukan kualitas pelayanan (Sallis, 2002:35).

Sumberdaya manusia (terutama dosen) sebagai aset penting yang harus dimiliki oleh organisasional perguruan tinggi senantiasa harus diperhatikan kebutuhan dan keinginannya sehingga diharapkan dapat menghasilkan kepuasan kerja serta kinerja yang tinggi pada organisasional yang pada akhirnya dapat meraih berbagai tujuan organisasional. Dalam mencapai tujuan tersebut, diperlukan manajemen sumberdaya manusia yang mampu mengelola dengan cara-cara manusiawi dan memiliki motivasi serta berdedikasi tinggi terhadap organisasional. Tanpa adanya orang yang memiliki motivasi, maka organisasional tidak

akan berjalan dengan baik. Dalam hal ini pimpinan perlu mencari cara yang terbaik untuk memperbaiki kualitas sumber daya manusia, agar mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja mereka.

TINJAUAN TEORETIS

Menurut Steers (1999: 164) kinerja didefinisikan sebagai berikut: *performance is the level of success in completing the task and in accordance with the objectives*. Kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam menyelesaikan tugas dan sesuai dengan tujuan. Sehingga kinerja dapat dikatakan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasional, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Greenberg dan Baron (2000:148) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka, sedangkan Vecchio (dalam Wibowo, 2009:323) menyatakan, kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu faktor psikologis, yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, bakat, dan keterampilan; faktor sosial, misalnya, interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasan langsung dan tidak langsung; faktor fisik, misalnya, kondisi lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan; dan faktor finansial, misalnya, sistem dan besarnya gaji atau upah dan macam-macam tunjangan serta promosi. Herzberg (dalam Handoko, 1998:259)

mengatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang menjadi penyebab kepuasan kerja (*job satisfaction*). Pada prinsipnya teori ini memandang kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan pendorong pada prestasi kerja, sedangkan faktor-faktor penyebab ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*) mempunyai pengaruh negatif. Penemuannya membedakan antara kelompok yang disebut *motivators* (pemuas) dan faktor-faktor pemeliharaan (*hygienic factors*). Pendekatan ini berusaha menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat ditimbulkan oleh sumber-sumber kepuasan kerja seperti *achievement, recognition, work incentive, responsibility dan advancement* dan faktor-faktor ketidakpuasan kerja antara lain *company policy and administration, supervision technical, salary, interpersonal relations, working condition, job security and status*. Perbaikan terhadap kondisi-kondisi tersebut dapat menghilangkan ketidakpuasan karyawan akan tetapi tidak akan menimbulkan suatu kepuasan kerja, karena kondisi-kondisi tersebut bukanlah suatu sumber kepuasan kerja.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan yang dihadapi. Kepuasan kerja juga mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerja. Karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan kerja yang memadai akan dapat bekerja dengan baik dan dengan hasil kerja yang baik pula. Ini menunjukkan bahwa hasil kerja atau prestasi kerja karyawan akan dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan dipengaruhi oleh kondisi kejiwaan dari para karyawan, yaitu berupa kepuasan kerja.

Studi tentang hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja menjadi salah satu penelitian yang penting dalam psikologi industri-organisasional. Ketertarikan terhadap hubungan antara perilaku di tempat kerja dengan produktivitas telah ada sejak jaman studi Hawthorne (Roethlisberger dan

Dickson, 1939), dan topik ini tetap berlanjut diteliti sampai saat ini baik dari tinjauan penelitian kualitatif (Brayfield dan Crockett, 1955; Herzberg *et al.*, 1957; Locke, 1970; Schwab dan Cummings, 1970) maupun kuantitatif (Laffaldano dan Muchinsky, 1985; Petty *et al.*, 1984). Meski studi Hawthorne umumnya diunggulkan karena penekanan-nya pada kaitan antara perilaku karyawan dan kinerja, dan menstimulasi ketertarikan banyak peneliti untuk meneliti hubungan tersebut. Setelah studi Hawthorne tersebut, tinjauan naratif yang paling berpengaruh tentang hubungan kepuasan kerja dengan kinerja adalah yang dipublikasikan oleh Brayfield dan Crockett (1955) yang menyimpulkan bahwa antara kepuasan kerja dan kinerja tidak terdapat cukup hubungan. Semenjak tinjauan Brayfield dan Crockett (1955), beberapa tinjauan naratif berpengaruh lainnya juga telah dipublikasikan (Herzberg *et al.*, 1957; Locke, 1970; Schwab dan Cummings, 1970; Vroom, 1964). Tinjauan ini sangat berbeda dari sebelumnya dimana mereka dengan optimis mengungkap hal yang berkaitan dengan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja.

Dari penelitian-penelitian yang berkaitan tentang hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, menunjukkan bahwa sejak dulu telah terjadi sebuah kontroversi pendapat tentang hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan dan sampai saat ini selalu menjadi topik yang menarik, sebagian berpendapat bahwa kepuasan mempengaruhi kinerja sebagian yang lain berpendapat sebaliknya yakni justru kinerja-lah yang mempengaruhi kepuasan kerja (Bono *et al.*, 2001). Sementara itu beberapa penelitian menyarankan bahwa tidak ada hubungan umum antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan (Dowling, 1975). Penelitian lain dari Orpen (1986) meneliti karyawan di perusahaan pabrik elektronik menghasilkan hubungan yang tidak signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Chen (2004) meneliti gabungan karyawan SME's di sektor jasa dan manufaktur menunjukkan bahwa tidak ada hubungan signifikan antara

kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Secara historis, sering dianggap bahwa karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik. Dalam banyak kasus, memang sering ada hubungan positif antara kepuasan tinggi dengan prestasi kerja atau kinerja tinggi, tetapi tidak selalu cukup kuat dan berarti (signifikan). Ada banyak karyawan dengan kepuasan kerja tinggi tidak menjadi karyawan yang kinerjanya juga tinggi tetapi tetap hanya sebagai karyawan rata-rata. Banyak studi penelitian menemukan hubungan yang tidak jelas antara kepuasan kerja dan prestasi kerja (kinerja). Beberapa karyawan puas dengan pekerjaannya, tetapi rendah prestasi kerjanya. Sebaliknya karyawan tidak puas terhadap pekerjaannya tetapi berprestasi unggul. Kepuasan kerja tidak mempengaruhi prestasi kerja, tetapi kepuasan akan mempengaruhi perilaku karyawan, misalnya tingkat absensi, kemangkiran, *turnover*, yang akhirnya mempengaruhi kinerja secara total (Gibson *et al.*, 1996).

Dari berbagai kontroversi hubungan antara kinerja dan kepuasan kerja di atas, menurut Bono *et al.* (2001) sangat memungkinkan mengembangkan model baru dengan menambahkan variabel baru sebagai variabel moderator atau mediator dari hubungan antara kinerja dan kepuasan kerja di atas. Mengacu pada hal tersebut di atas, maka peneliti mencoba mengkaji ulang dan memodifikasi atas hasil penelitian Lawler dan Porter (1967) yang mengembangkan dari teori pengharapan dari Vroom yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan kinerja saling berkaitan meskipun keduanya disebabkan oleh hal yang berbeda. Vroom mengasumsikan bahwa *reward system* (sistem penghargaan) menyebabkan kepuasan dan dalam beberapa hal kinerja menghasilkan *reward*. Lawler dan Porter (1967) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa sistem penghargaan (ekstrinsik maupun intrinsik) memoderasi hubungan antara kinerja dan kepuasan kerja. Artinya bahwa ketika persepsi seseorang merasa bahwa

reward yang diberikan tidak sebanding (tidak adil) dengan kinerja maka kepuasan kerja akan cenderung melemah, dan sebaliknya jika seseorang merasa bahwa *reward* yang diberikan sebanding (adil) dengan kinerja maka ia akan cenderung puas.

Modifikasi atas konsep Porter dan Lawler (1967) dalam penelitian ini adalah peneliti memasukkan variabel komitmen organisasional yang juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Komitmen dipahami sebagai niat karyawan untuk terus bekerja dalam organisasional (Meyer dan Allen, 1997). Artinya bagi karyawan yang merasa mempunyai komitmen organisasional yang tinggi terhadap organisasional maka dia akan merasakan kepuasan kerja lebih baik sebaliknya jika tidak maka dia akan merasakan kepuasan kerja kurang baik.

Komitmen dipahami sebagai niat karyawan untuk terus bekerja dalam organisasional (Meyer dan Allen, 1997). Hasil studi dari Lee dan Mowday (1987) menyebutkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional saling berhubungan. Keterkaitan komitmen organisasional dengan kepuasan kerja, menunjukkan bahwa komitmen organisasional dapat berpengaruh secara timbal balik dengan kepuasan kerja. Artinya, jika karyawan merasa puas dalam bekerja,, maka mereka akan mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasional. Sebaliknya, karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasional maka mereka dapat meningkatkan kepuasan kerjanya (Sudiro, 2008); Westover *et al.*, (2010).

Penelitian-penelitian yang dilakukan Gunz dan Gunz (1994), Knoop (1995) serta Young *et al.* (1998) menemukan bahwa adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. Hasil ini sejalan dengan penelitian Martin dan O'Loughlin (1984) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja pada sebuah bataliyon angkatan darat Amerika Serikat secara konsisten mempengaruhi peningkatan komitmen organisasional serta penelitian Westover *et al.*, (2010)

yang menyimpulkan bahwa: (1) komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sementara itu penelitian Yiing dan Zaman (2009) menemukan hasil yang sebaliknya bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan kerja.

Berkaitan dengan kinerja karyawan, beberapa faktor yang mampu mempengaruhi kinerja diantaranya adalah komitmen organisasional, motivasi dan kemampuan karyawan. Benkhoff (1997:3) mendefinisikan komitmen sebagai derajat kepedulian karyawan dan kontribusinya terhadap keberhasilan organisasional. Hal itu menunjukkan bahwa jika karyawan mempunyai komitmen tinggi maka akan mampu meningkatkan kinerja mereka yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasional. Ada tiga komponen komitmen organisasional, yaitu komitmen afektif, komitmen kesinambungan dan komitmen normatif (Allen dan Meyer, 1990; Meyer dan Allen, 1997). Komitmen afektif (*affective commitment*) berkaitan dengan adanya keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan pada organisasional. Komitmen kesinambungan (*continuance commitment*) berkaitan dengan pertimbangan untung rugi jika karyawan meninggalkan organisasional. Dan, komitmen normatif (*normative commitment*) berkaitan dengan adanya perasaan wajib dalam diri karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasional.

Hal itu sejalan dengan penelitian DeCotiis dan Summers (1987) yang menemukan bahwa komitmen organisasional merupakan prediktor yang kuat terhadap kinerja karyawan serta penelitian Jaramillo *et al.*, (2005) yang menemukan bahwa komitmen organisasional dan kinerja mempunyai hubungan positif bagi karyawan sales dan non sales. Hasil yang sama juga ditunjukkan oleh hasil penelitian Chen and Francesco (2003) serta Sudiro (2008). Sementara itu Yiing dan Zaman (2009) menemukan sebaliknya bahwa komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian dari Wiener dan Vardi (1980) menghasilkan kesimpulan

bahwa komitmen organisasional mempunyai hubungan yang tidak jelas dengan kinerja. Untuk mendorong karyawan berkinerja tinggi diperlukan kemampuan pemimpin yang dapat memacu semangat kerja (memotivasi) karyawan agar dapat meningkatkan prestasi kerja sehingga tujuan perusahaan bisa tercapai. Karyawan yang termotivasi biasanya tetap bertahan dengan pekerjaannya dalam waktu yang relatif lama, karena dalam melaksanakan pekerjaannya atau tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan, karyawan mempunyai harapan akan diperoleh penghargaan yang sesuai dengan usaha atau pengorbanan yang dikeluarkan. Motivasi merupakan sesuatu yang ada dalam pribadi seseorang yang dapat mendorong keinginannya untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. Menurut Robbins (2003: 135), motivasi adalah proses yang ikut menentukan arah, intensitas dan ketekunan individu dalam usaha mencapai tujuan. Sedangkan Gibson *et al.* (1996) motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang yang menimbulkan atau mengarahkan perilaku, atau suatu proses dimana perilaku diberikan energi dan diarahkan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan suatu proses yang dapat mengarahkan seorang individu untuk secara sukarela mengeluarkan tingkat upaya yang lebih tinggi di dalam kinerjanya untuk memenuhi kebutuhan hidup. Motivasi dipengaruhi oleh dua faktor yakni faktor dari dalam individu itu sendiri dan faktor dari luar individu, sedangkan perilaku individu pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu guna untuk memenuhi kebutuhan hidup. Salah satu dari kebutuhan individu itu adalah kebutuhan primer yakni kebutuhan yang harus segera dipenuhi, seperti kebutuhan untuk mendapatkan gaji, upah, makanan, minuman, pakaian dan perumahan, sedangkan kebutuhan yang lainnya adalah kebutuhan sekunder yaitu kebutuhan keamanan dan keselamatan, hubungan baik dengan orang lain, harga

diri, status, kasih sayang, perlakuan adil, penghargaan, prestasi, kesempatan untuk mengembangkan diri. Setiap kebutuhan tersebut dapat berbeda-beda dari waktu ke waktu dan berbeda pula masing masing orang.

Porter dan Lawler (dalam Luthans, 1992:165) menyatakan bahwa: *"Start with the premise that motivation (effort or force) does not equal to satisfaction and/or performance. Motivations, satisfaction and performance are all separate variables and relate in ways different from what was traditionally assumed."* Pada dasarnya dalam kehidupan sehari-hari antara motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja merupakan sesuatu hal yang saling terpisah dan selalu berhubungan. Motivasi merupakan dorongan seseorang dalam memenuhi kebutuhannya, dikatakan baik apabila kepuasan yang dirasakan sesuai dengan yang diinginkan. Pada umumnya apabila seseorang telah memperoleh kepuasan seperti apa yang diharapkan maka akan dapat menciptakan kinerja yang lebih optimal, hal ini wajar karena timbulnya semangat baru untuk memperoleh hasil lebih maksimal dari sebelumnya.

Hasil penelitian Kustiningsih (2007) menyimpulkan, aktivitas yang dilakukan oleh para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya perlu mendapatkan motivasi atau dorongan untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien. Jika para pegawai menyukai pekerjaan mereka, menganggap bahwa tugas mereka penuh tantangan, maka mereka akan berusaha sekuat tenaga untuk melaksanakan pekerjaannya dengan antusias. Ini berarti bahwa dengan motivasi kerja yang tinggi maka prestasi kerja akan dapat dicapai. Hal itu sejalan dengan hasil penelitian Karatepe dan Tekinkus (2006) yang menyatakan bahwa motivasi internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan menjadi prediktor terhadap kepuasan kerja. Akan tetapi Sudarmasto (2005) menyatakan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga yang dinyatakan Ayobami (2013) motivasi

intrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan serta Mehta (2014) menyatakan bahwa kinerja karyawan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan penilaian kinerja dan motivasi.

Kemampuan dimaksudkan sebagai kesanggupan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan. Kesanggupan ini menyangkut berbagai unsur seperti kemampuan kognitif dan kemampuan teknis, bahkan sampai pada sifat-sifat yang dimiliki. Kemampuan disini merujuk pada kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaan (Gibson *et al.*, 1996), yaitu kemampuan merupakan sifat (bawaan atau dipelajari) yang memungkinkan seseorang melaksanakan suatu tindakan atau pekerjaan mental atau fisik. Kemampuan terdiri dari dua unsur pokok yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual diperlukan untuk mengerjakan kegiatan mental, seperti kegiatan-kegiatan yang rumit dan memerlukan pemikiran. Sedangkan kemampuan fisik mengarah pada kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan keterampilan serupa atau sebaliknya. Penelitian yang dilakukan oleh Palumbo *et al.* (2005) menyatakan bahwa kemampuan kognitif mempengaruhi terhadap kinerja karyawan.

Vrooms menyatakan bahwa kinerja seseorang merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan seseorang, sedangkan Robbins (2003:218) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dan interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*) dan dapat dirumuskan bahwa kinerja $(P) = f(A \times M \times O)$. Dalam penelitian ini, peneliti memodifikasi dengan memasukkan variabel komitmen organisasional dan membuang variabel kesempatan (*opportunity*). Alasan peneliti mengganti variabel kesempatan dengan komitmen organisasional sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja adalah bagi seorang karya-

wan atau pegawai, variabel kesempatan merupakan variabel yang berada di luar dirinya yang bisa mempengaruhi naik turunnya kinerja seseorang. Artinya, jika karyawan melihat ada kesempatan atau peluang yang bagus terhadap dirinya maka dia akan berkinerja lebih baik. Sebaliknya, jika tidak maka dia akan berkinerja kurang baik. Akan tetapi variabel komitmen organisasional merupakan variabel yang berada di dalam dirinya yang bisa mempengaruhi naik turunnya kinerja seseorang seperti halnya variabel motivasi dan kompetensi. Hal itu karena, komitmen dipahami sebagai niat karyawan untuk terus bekerja dalam organisasional (Meyer dan Allen, 1997). Artinya bagi karyawan yang merasa mempunyai komitmen organisasional yang tinggi terhadap organisasional maka dia akan berkinerja lebih baik sebaliknya jika tidak maka dia akan berkinerja kurang baik.

Berdasarkan kajian secara teori dan temuan empiris maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: 1). Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja dosen

PTS di Malang. 2). Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kemampuan terhadap kinerja dosen PTS di Malang. 3). Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap kinerja dosen PTS di Malang. 4). Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kinerja terhadap kepuasan kerja dosen PTS di Malang, dan 5). Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung dan tak langsung komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dosen PTS di Malang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas. Data penelitian ini diperoleh melalui suatu prosedur penyebaran kuesioner. Sampel yang diambil sebagian dari seluruh populasi dosen PTS di Malang. Teknik pengambilan sampel adalah *Stratified random sampling* dengan jumlah sampel adalah 95. Adapun hasil uji validitas semua item dalam variabel penelitian ini adalah valid. Hasil uji reliabilitas semua item dalam variabel penelitian ini adalah reliable seperti terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1
Hasil uji reliabilitas

	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	Keterangan
X ₁ (motivasi)	383.0698	884.733	.434	.944	Reliabel
X ₂ (kompetensi)	382.7442	900.481	.033	.945	Reliabel
X ₃ (komitmen organisasional)	384.3023	890.883	.171	.945	Reliabel
Y ₁ (kinerja)	383.0000	889.000	.285	.945	Reliabel
Y ₂ (kepuasan kerja)	383.2326	878.754	.437	.944	Reliabel

Adapun alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Generalized Structured Component Analysis* (GSCA).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik demografi responden berdasarkan jenis kelamin dosen adalah 50,98% berjenis kelamin laki-laki dan 49,02% berjenis kelamin perempuan. Prosentase yang cukup berimbang antara laki-laki dan perempuan memberi makna bahwa profesi dosen bisa dijalankan oleh siapa saja yang

mempunyai kemampuan dan memenuhi persyaratan akademik sebagai dosen serta tidak tergantung pada jenis kelamin tertentu. Karakteristik demografi responden berdasarkan usia dosen, menunjukkan sebagai an besar usia responden antara 46 sampai dengan 55 tahun sebanyak 49,02%. Pada usia ini termasuk usia produktif dan masa purna tugas yang masih lama, sehingga sangat potensial untuk melakukan pengembangan (promosi jabatan struktural dan fungsional). Sementara yang berusia kurang dari 45 tahun sebanyak 35,95% merupakan usia yang masih muda, pengalaman masih kurang, tetapi sangat energik dan produktif untuk terus berkembang. Karakteristik responden yang berusia di atas 55 tahun sebanyak 15,03% biasanya relatif kurang produktif tetapi sudah sangat matang sebagai seorang pendidik. Hal ini memberikan arti bahwa komposisi usia yang demikian, sebagian besar dosen PTS di Malang berada dalam usia kerja produktif.

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan bahwa 83,66% responden lebih banyak berpendidikan S2 (magister), hal ini sesuai dengan sasaran dalam studi ini, bahwa obyek studi adalah dosen yang mensyaratkan berpendidikan minimal S2 atau S1 dengan jabatan fungsional lektor kepala. Jumlah responden yang berpendidikan S3 (dokter) hanya sebesar 16,34%, hal tersebut sejalan dengan jumlah dosen berpendidikan S3 (dokter) di PTS Jawa Timur masih sedikit (menurut data Dirjen Dikti tahun 2013, secara nasional jumlah dokter di PTS hanya 5.168 dan di PTN 10.598).

Karakteristik responden berdasarkan proses studi lanjut menunjukkan bahwa sebagian besar responden dosen tidak sedang studi lanjut yaitu sebanyak 83,66%. Sedangkan responden yang sedang studi lanjut ke jenjang S3 (dokter) hanya sebesar 16,34%. Hal ini menunjukkan bahwa minat dosen untuk meningkatkan jenjang pendidikannya masih rendah, dan mereka merasa sudah cukup puas dengan pen-

didikan dan status sertifikasi yang diperoleh saat ini. Hal tersebut mungkin disebabkan salah satunya adalah faktor biaya, akses beasiswa yang terbatas atau faktor personal lainnya. Pada tahun-tahun mendatang kemungkinan dosen yang mau studi lanjut ke S3 akan semakin besar mengingat akses beasiswa studi lanjut (BPPDN dan BPPLN) sudah semakin mudah dengan kuota yang semakin meningkat serta adanya perubahan aturan (Permenpan No. 17 tahun 2013) bahwa dosen yang tidak berpendidikan S3 tidak bisa meningkatkan jabatan fungsional dan pangkatnya ke jabatan akademik guru besar atau profesor. Sumber biaya yang digunakan oleh dosen yang sedang studi lanjut menunjukkan bahwa sebagian besar responden dosen yang sedang studi lanjut yaitu sebanyak 40% menggunakan sumber biaya dari institusi tempat bekerja, 36% menggunakan sumber biaya BPPS dan sisanya sebanyak 24% menggunakan sumber dana mandiri. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen perguruan tinggi untuk membiayai studi lanjut dosennya ke jenjang yang lebih tinggi cukup besar serta kesadaran bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan, maka dosennya juga harus berkualitas dan dosen merupakan aset lembaga yang harus dipupuk dan dijaga kepuasannya.

Karakteristik responden berdasarkan status pernikahan menunjukkan jumlah responden yang telah menikah mencapai 90,85% hal itu sejalan dengan rata-rata usia mereka di atas 35 tahun. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dosen serta komitmen dosen dalam menjalankan profesinya dengan semakin baik sebagai bentuk tanggung jawab kepada keluarga.

Karakteristik responden berdasarkan status kepegawaian, sebagian besar responden dosen yaitu sebanyak 77,12% berstatus dosen tetap yayasan (non PNS) dan sebanyak 22,88% berstatus dosen PNS dipekerjakan (Dpk). Hal itu sejalan dengan obyek penelitian ini yaitu Perguruan Tinggi Swata sebagai institusi para dosen bekerja. Hal itu karena PTS memang didirikan dan

dikelola secara penuh oleh masyarakat (badan hukum yayasan) sehingga pengangkatan dosen menjadi wewenang penuh dari yayasan dan pemerintah memberikan bantuan tenaga pengajar dosen PNS (Dpk) dalam jumlah yang terbatas sesuai dengan kemampuan pemerintah dan aturan kepengawaian yang berlaku.

Karakteristik responden berdasarkan jabatan fungsional akademik menunjukkan bahwa sebanyak 44,44 % responden dosen mempunyai jabatan fungsional Lektor Kepala dan sebanyak 39,87% mempunyai jabatan fungsional lektor. Hal itu sejalan dengan kondisi rata-rata usia responden yang berkisar antara 36-55 tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat kematangan dan pengalaman menjadi dosen sudah cukup tinggi sehingga jika kinerja dan pendidikan mereka terus berkembang maka dalam 10 tahun kedepan sangat potensial untuk bisa mencapai jabatan fungsional guru besar.

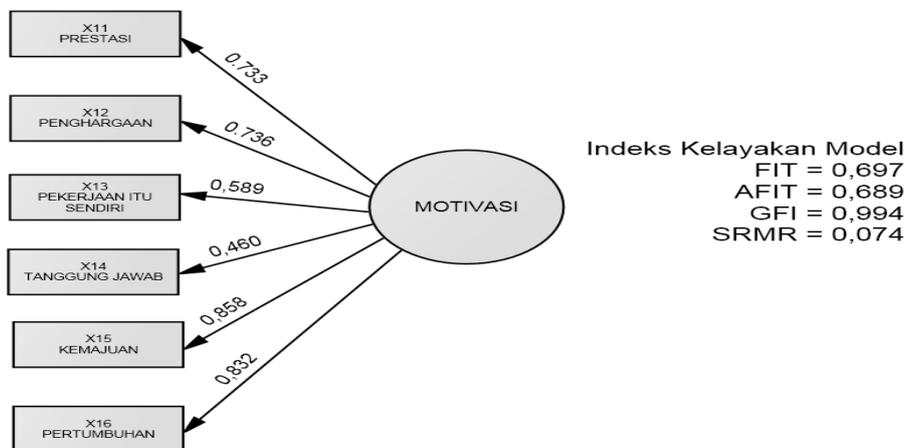
Karakteristik responden berdasarkan pengalaman atau masa kerja menunjukkan bahwa sebanyak 45,10% responden mempunyai pengalaman kerja antara 21-30 tahun. Hal ini memberikan arti bahwa komposisi masa kerja yang demikian, sebagian besar berada dalam masa kerja matang, dengan pola penyebaran yang tidak berbeda dengan pola penyebaran usia dan jabatan fungsional dosen. Kondisi ini

menunjukkan bahwa dengan tingkat pengalaman menjadi dosen sudah cukup tinggi maka para dosen dapat terus mengembangkan pengetahuan, transfer keilmuan dan keterampilan serta meningkatkan kinerja yang lebih baik.

Hasil Pengujian Model Struktural GeSCA Model Single Factor

Langkah awal sebelum menguji *full model* adalah dengan menganalisis terlebih dahulu model *confirmatory factor analysis* (CFA) masing-masing variabel laten. Analisis model CFA setiap variabel atau evaluasi *unidimensionalitas* memiliki tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator. Jika dijumpai indikator dengan *loading factor* rendah, yaitu bernilai kurang dari nilai 0,50, maka indikator tersebut dianggap lemah dalam mengukur variabel laten dan akan dihilangkan dari model (Igbaria *et al.*, 1997 (dalam Wijanto, 2008)).

Unidimensionalitas adalah syarat yang diperlukan untuk analisis reliabilitas dan validitas *construct* (Anderson dan Gerbing, 1991 (dalam Ferdinand, 2000)). Model *confirmatory factor analysis* (CFA) dapat digunakan untuk memeriksa *unidimensionalitas* dari sebuah variabel. Pada konstruk laten dengan hubungan refleksif terhadap indikatornya dapat menggunakan *goodness of fit index* (GFI) untuk mengukur kelayakan model.



Gambar 1
Model Unidimensionalitas Variabel Motivasi

Nilai minimal yang diharapkan untuk GFI adalah 0,90. Sehingga bila hasil perhitungan GFI 0,90 atau lebih berarti seluruh indikator memiliki reliabilitas yang bisa diterima. Hair *et al.*, (2010) merekomendasikan bahwa bobot faktor di atas 0,5 menunjukkan adanya validasi yang kuat dari sebuah indikator untuk mengukur suatu variabel laten. Berikut hasil-hasil yang berhubungan dengan kelima variabel yang ada pada penelitian ini.

Variabel Motivasi (M)

Variabel laten motivasi terdiri atas 6 indikator yang mempunyai hubungan reflektif. Gambar berikut adalah hasil analisis unidimensionalitas dari motivasi.

Sebagai sebuah model *single factor* yang dikonstruksi atas 6 indikator, kelayakan model diukur berdasarkan indeks-indeks kelayakan yang diringkas dalam Tabel 2. Berdasarkan Tabel 2, kelayakan model berdasarkan nilai FIT dan AFIT yang bernilai 69,7% dan 68,9% menerangkan bahwa keragaman total dari struktur hubungan dalam model yang dijelaskan oleh keenam indikator adalah 69,7%. Berdasarkan hasil perhitungan dengan nilai GFI yang mencapai 0,994 (nilai lebih dari 0,90), maka tingkat kecocokan atau kelayakan model ini tergolong baik. Sedangkan dari sisi perhitungan nilai SRMR sebesar 0,074 (lebih kecil dari 0,10) tingkat kecocokan model ini tergolong sesuai.

Tabel 2
Unidimensionalitas Variabel Motivasi

Indeks	Nilai Rekomendasi	Hasil Analisis	Keterangan
FIT	Tidak ada, semakin tinggi semakin baik	0,697	-
AFIT	Tidak ada, semakin tinggi semakin baik	0,689	-
GFI	≥ 0,90	0,994	Baik
SRMR	≤ 0,10	0,074	Baik

Sumber: data primer, diolah (2015)

Loading factor yang dihitung berkisar 0,460 hingga 0,858. Nilai *loading factor* yang disarankan adalah 0,50 atau lebih, dan salah satu dari indikator mempunyai nilai 0,460. Harrington (2009), Tabachnick dan Fidell (2007) memberikan pertimbangan lain bahwa nilai *loading factor* sekurang-kurangnya adalah 0,32 karena akan memberikan kontribusi sebesar 10% (didapatkan dari $0,32^2$) terhadap variabel laten. Sehingga perhitungan hasil analisis unidimensionalitas variabel motivasi telah memenuhi syarat.

Variabel Kompetensi (K)

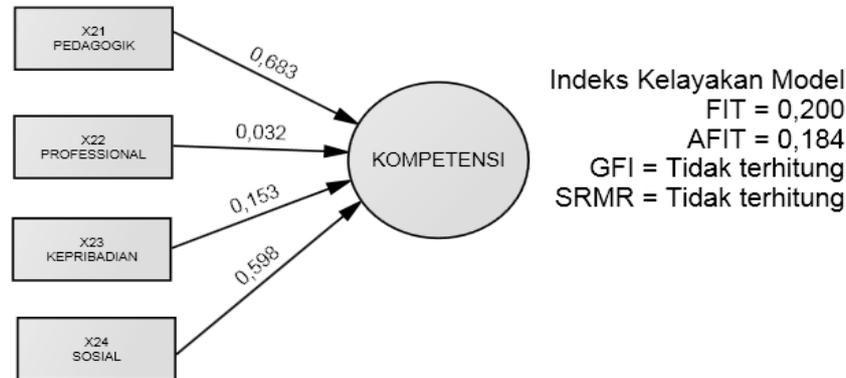
Variabel laten kompetensi terdiri atas 4 sub variabel yang mempunyai hubungan formatif. Gambar berikut adalah hasil analisis unidimensionalitas dari kompetensi.

Sebagai sebuah model *single factor* bersifat formatif yang dikonstruksi atas 3 indikator, kelayakan model diukur berdasarkan indeks-indeks kelayakan yang diringkas dalam Tabel 3. Berdasarkan Tabel 3, kelayakan model berdasarkan nilai FIT dan AFIT yang bernilai 20,0% dan 18,4% menerangkan bahwa keragaman total dari struktur hubungan dalam model yang dijelaskan oleh keempat indikator adalah 20,0%.

Khusus pada variabel laten dengan sifat formatif nilai GFI dan SRMR tidak ada. Begitu pula dengan nilai *loading factor* tidak ada batasan nilai tertentu yang direkomendasikan. Berikut ini adalah hasil uji koefisien regresi dari masing-masing indikator terhadap variabel laten seperti pada Tabel 4. Berdasarkan Tabel 4, Hasil uji koefisien regresi pada masing-masing jalur adalah

signifikan ($CR > 2$). Kompetensi dosen di prediksi melalui kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial. Kompetensi

dosen lebih kuat dibentuk oleh kompetensi pedagogik dan kompetensi sosial dibandingkan kompetensi profesional dan kompetensi kepribadian.



Gambar 2
Model Unidimensionalitas Variabel Kompetensi

Tabel 3
Unidimensionalitas Variabel Kompetensi Dosen

Indeks	Nilai Rekomendasi	Hasil Analisis	Keterangan
FIT	Tidak ada, semakin tinggi semakin baik	0,200	-
AFIT	Tidak ada, semakin tinggi semakin baik	0,184	-
GFI	$\geq 0,90$	Tidak ada	-
SRMR	$\leq 0,10$	Tidak ada	-

Sumber : data primer, diolah (2015)

Tabel 4
Hasil Uji Koefisien Regresi Indikator Kompetensi

Hubungan	Estimate	SE	CR
X ₂₁ -> KOMPETENSI	0.683	0.013	52.34*
X ₂₂ -> KOMPETENSI	0.032	0.001	52.34*
X ₂₃ -> KOMPETENSI	0.153	0.003	52.34*
X ₂₄ -> KOMPETENSI	0.598	0.011	52.34*

Keterangan: * = signifikan pada $\alpha=0.05$

Sumber : data primer, diolah (2015)

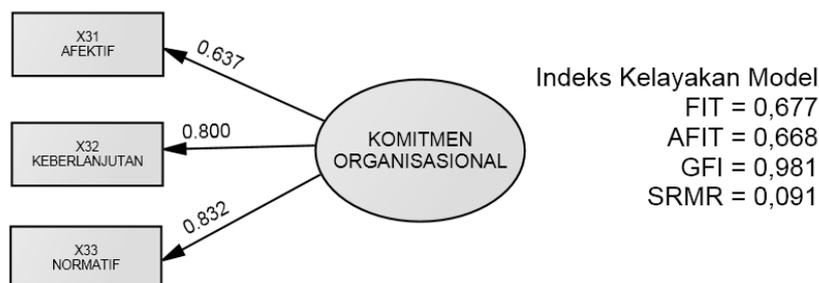
Variabel Komitmen Organisasional (KO)

Variabel laten komitmen organisasional terdiri atas 3 indikator yang mempunyai hubungan refleksif. Gambar 3 adalah hasil analisis unidimensionalitas dari komitmen organisasional.

Sebagai sebuah model *single factor* yang dikonstruksi atas 3 indikator, kelayakan model diukur berdasarkan indeks-indeks kelayakan yang diringkas dalam Tabel 5. Berdasarkan Tabel 5, kelayakan model berdasarkan nilai FIT dan AFIT yang ber-

nilai 67,7% dan 66,8% menerangkan bahwa keragaman total dari struktur hubungan dalam model yang dijelaskan oleh ketiga indikator adalah 67,7%.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan nilai GFI yang mencapai 0,981 (nilai lebih dari 0,90), maka tingkat kecocokan atau kelayakan model ini tergolong baik.



Gambar 3
Model Unidimensionalitas Variabel Komitmen Organisasional

Tabel 5
Unidimensionalitas Variabel Komitmen Organisasional

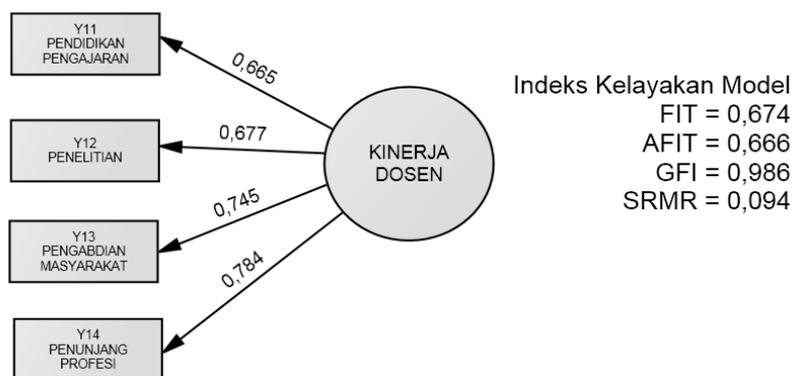
Indeks	Nilai Rekomendasi	Hasil Analisis	Keterangan
FIT	Tidak ada, semakin tinggi semakin baik	0,677	-
AFIT	Tidak ada, semakin tinggi semakin baik	0,668	-
GFI	≥ 0,90	0,981	Baik
SRMR	≤ 0,10	0,091	Baik

Sumber : data primer, diolah (2015)

Sedangkan dari sisi perhitungan nilai SRMR sebesar 0,091 (lebih kecil dari 0,10) tingkat kecocokan model ini tergolong sesuai. *Loading factor* yang terhitung berkisar 0,637 hingga 0,832, maka pada ketiga indikator ini terbukti mempunyai validitas dan reliabilitas konstruk yang baik untuk komitmen organisasional.

Variabel Kinerja (KI)

Variabel laten kinerja dosen terdiri atas 4 indikator yang mempunyai hubungan refleksif. Gambar 4 berikut adalah hasil analisis unidimensionalitas dari kinerja dosen. Sebagai sebuah model *single factor* yang dikonstruksi atas 4 indikator, kelayakan



Gambar 4
Model Unidimensionalitas Variabel Kinerja Dosen

Tabel 6
Unidimensionalitas Variabel Kinerja Dosen

Indeks	Nilai Rekomendasi	Hasil Analisis	Keterangan
FIT	Tidak ada, semakin tinggi semakin baik	0,674	-
AFIT	Tidak ada, semakin tinggi semakin baik	0,666	-
GFI	≥ 0,90	0,986	Baik
SRMR	≤ 0,10	0,094	Baik

Sumber : data primer, diolah (2015)

model diukur berdasarkan indeks-indeks kelayakan yang diringkaskan dalam Tabel 6.

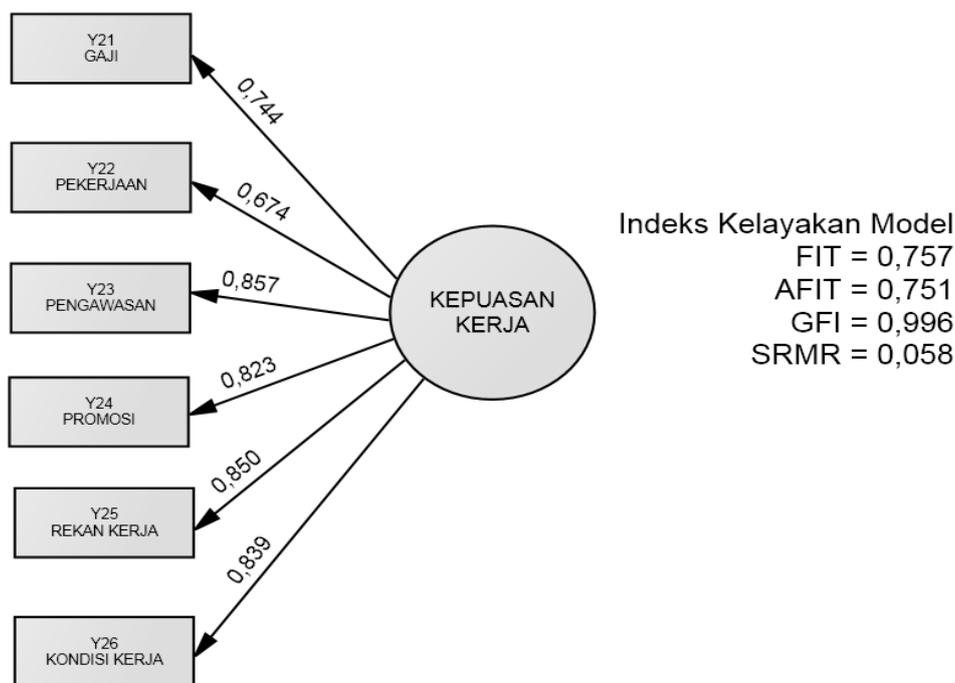
Berdasarkan Tabel 6, kelayakan model berdasarkan nilai FIT dan AFIT yang bernilai 67,4% dan 66,6% menerangkan bahwa keragaman total dari struktur hubungan dalam model yang dijelaskan oleh keempat indikator adalah 67,4%.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan nilai GFI yang mencapai 0,986 (nilai lebih dari 0,90), maka tingkat kecocokan atau kelayakan model ini tergolong baik. Sedangkan dari sisi perhitungan nilai SRMR

sebesar 0,094 (lebih kecil dari 0.10) tingkat kecocokan model ini tergolong sesuai. *Loading factor* yang terhitung berkisar 0,665 hingga 0,784, maka pada keempat indikator ini terbukti mempunyai validitas dan reliabilitas konstruk yang baik untuk kinerja dosen.

Variabel Kepuasan Kerja (KK)

Variabel laten kepuasan kerja terdiri atas 6 indikator yang mempunyai hubungan refleksif. Gambar 5 adalah hasil analisis unidimensionalitas dari kepuasan kerja.



Gambar 5
Model Unidimensionalitas Variabel Kepuasan kerja

Sebagai sebuah model *single factor* yang dikonstruksi atas 6 indikator, kelayakan model diukur berdasarkan indeks-indeks kelayakan yang diringkas dalam Tabel 7 berikut. Berdasarkan Tabel 7, kelayakan

model berdasarkan nilai FIT dan AFIT yang bernilai 75,7% dan 75,1% menerangkan bahwa keragaman total dari struktur hubungan dalam model yang dijelaskan oleh keenam indikator adalah 75,7%.

Tabel 7
Unidimensionalitas Variabel Kepuasan kerja

Indeks	Nilai Rekomendasi	Hasil Analisis	Keterangan
FIT	Tidak ada, semakin tinggi semakin baik	0,757	-
AFIT	Tidak ada, semakin tinggi semakin baik	0,751	-
GFI	≥ 0,90	0,996	Baik
SRMR	≤ 0,10	0,058	Baik

Sumber : data primer, diolah (2015)

Berdasarkan hasil perhitungan dengan nilai GFI yang mencapai 0,996 (nilai lebih dari 0,90), maka tingkat kecocokan atau kelayakan model ini tergolong baik. Sedangkan dari sisi perhitungan nilai SRMR sebesar 0,058 (lebih kecil dari 0,10) tingkat kecocokan model ini tergolong sesuai. *Loading factor* yang terhitung berkisar 0,674 hingga 0,850, maka pada keenam indikator ini terbukti mempunyai validitas dan reliabilitas konstruk yang baik untuk kepuasan kerja.

Measurement Model

Pada penelitian ini model GeSCA mempunyai satu variabel mediasi kinerja pada hubungan komitmen terhadap kepuasan kerja. Hubungan indikator dengan variabel laten, seluruhnya bersifat reflektif. Berikut ini adalah tabel hasil perhitungan

measurement model GeSCA dari masing-masing indikator variabel.

Berdasarkan Tabel 8, *measurement model* bertujuan untuk menguji hubungan masing-masing indikator terhadap konstruk laten yang ada dalam model struktural. Pada hubungan indikator dengan konstruk yang bersifat reflektif bobot faktor diambil dari nilai *loading*.

Indikator dengan nilai *loading* paling besar menunjukkan bahwa indikator paling kuat membentuk konstruk laten tersebut. Pada indikator yang bersifat reflektif, *loading factor* bernilai 0,50 atau lebih menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki validasi yang baik untuk mengukur variabel laten. Hubungan indikator dengan konstruk yang bersifat formatif bobot faktor diambil dari nilai *weight*.

Tabel 8
Measurement Model GeSCA

Variable	Loading			Weight			SMC		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
MOTIVASI				AVE = 0.511, Alpha =0.807					
Prestasi	0.730	0.038	19.41*	0.233	0.016	14.39*	0.532	0.055	9.69*
Penghargaan	0.740	0.044	17.01*	0.247	0.015	16.09*	0.548	0.063	8.72*

Pekerjaan	0.587	0.079	7.41*	0.187	0.021	9.13*	0.345	0.090	3.82*
Tanggung Jawab	0.463	0.089	5.19*	0.153	0.028	5.52*	0.215	0.078	2.76*
Kemajuan	0.859	0.025	34.64*	0.283	0.019	15.1*	0.738	0.042	17.44*
Pertumbuhan	0.830	0.029	29.1*	0.269	0.019	14.11*	0.689	0.047	14.66*

KOMPETENSI			AVE = 0.000, Alpha =0.857						
Pedagogik	0	0	0	0.100	0.279	0.36	0	0	0
Profesional	0	0	0	0.594	0.240	2.47*	0	0	0
Kepribadian	0	0	0	0.342	0.235	1.46	0	0	0
sosial	0	0	0	0.122	0.244	0.5	0	0	0

KOMITMEN ORGANISAIONAL			AVE = 0.579, Alpha =0.631						
Afektif	0.631	0.082	7.65*	0.359	0.045	8.04*	0.398	0.093	4.28*
Keberlanjutan	0.801	0.041	19.76*	0.460	0.033	14.09*	0.641	0.064	9.97*
Normatif	0.835	0.031	27.04*	0.485	0.043	11.38*	0.698	0.051	13.65*

KINERJA			AVE = 0.507, Alpha =0.686						
Pengajaran	0.778	0.034	23.03*	0.462	0.056	8.32*	0.606	0.053	11.47*
Penelitian	0.552	0.099	5.56*	0.194	0.052	3.71*	0.305	0.100	3.06*
Pengabdian Masy	0.676	0.068	9.98*	0.300	0.042	7.1*	0.457	0.088	5.17*
Penunjang	0.812	0.042	19.48*	0.408	0.040	10.22*	0.659	0.066	9.93*

KEPUASAN			AVE = 0.640, Alpha =0.886						
Gaji	0.757	0.036	20.94*	0.214	0.014	15.40*	0.573	0.055	10.35*
Pekerjaan	0.690	0.045	15.50*	0.196	0.015	13.26*	0.476	0.060	7.88*
Pengawasan	0.856	0.021	39.86*	0.232	0.019	12.49*	0.733	0.037	20.02*
Promosi	0.824	0.030	27.11*	0.223	0.015	15.08*	0.679	0.050	13.70*
Rekan kerja	0.836	0.025	32.97*	0.194	0.018	10.86*	0.699	0.043	16.40*
Kondisi kerja	0.825	0.027	30.28*	0.191	0.016	12.27*	0.680	0.045	15.25*

Sumber: data primer, diolah (2015).

Koefisien pada masing-masing indikator tidak dapat dibandingkan karena tidak bersifat standard. Konstruk laten dibentuk oleh indikator yang signifikan ($CR > 2$). Sifat hubungan formatif hanya ada dalam hubungan kompetensi dosen. Perhitungan nilai *square multiple correlation* (SMC) hanya ada dalam indikator yang bersifat refleksif. Interpretasi dari nilai SMC adalah besarnya kontribusi indikator dalam membentuk variabel laten. Hasil *measurement model* terfokus pada hasil perhitungan nilai *weight* pada variabel

kinerja. LVS untuk kinerja dosen dihitung dengan fungsi:

$$\text{LVS Kinerja} = 0.462\text{ZY1.1} + 0.194\text{ZY1.2} + 0.300\text{ZY1.3} + 0.408\text{ZY1.4}$$

LVS kinerja merupakan fungsi penjumlahan dari skor indikator kinerja setelah distandardkan (*z score*).

Adapun hasil perhitungan *structural model* GeSCA dengan mediasi adalah seperti pada Tabel 9 dan Gambar 6. Berdasarkan Tabel 9, hasil uji seluruh koefisien jalur pada model adalah signifikan ($CR > 2$) dengan arah positif.

Tabel 9
Hasil Struktural Model GeSCA

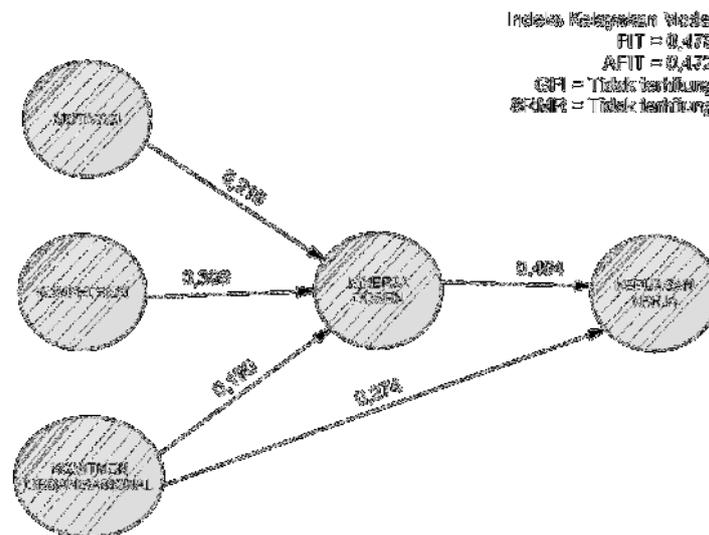
Hubungan	Pengaruh Langsung			Pengaruh tak langsung	
	Estimate	SE	CR	Estimate	Sifat mediasi
Motivasi -> Kinerja Dosen	0.218	0.081	2.70*		
Kompetensi -> Kinerja Dosen	0.396	0.073	5.42*		
Komitmen Org. -> Kinerja Dosen	0.190	0.087	2.18*		
Komitmen Org. -> Kepuasan Kerja	0.274	0.065	4.24*	0.367	Mediasi penuh
Kinerja Dosen -> Kepuasan Kerja	0.494	0.076	6.51*		

CR* = significant at .05 level

Sumber : data primer, diolah (2015)

Hal itu menunjukkan bahwa kinerja dosen dapat dijelaskan oleh motivasi, kompetensi dan komitmen. Sedangkan kepuasan kerja dosen dijelaskan oleh komitmen organisasional dan kinerja dosen.

Koefisien jalur 0.494 pada hubungan kinerja terhadap kepuasan kerja adalah signifikan, sedangkan hasil model tersebut dalam digambarkan dalam model GeSCA berikut ini.



Gambar 6
Pemodelan GeSCA dengan Mediasi

Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang ada dalam penelitian ini berjumlah lima, empat hipotesis pertama berkaitan dengan pengaruh langsung sedangkan pada hipotesis kelima menyatakan dugaan bahwa kinerja akan memediasi hubungan komitmen organisasional dengan kepuasan kerja dosen. Berikut ini adalah hasil uji pada ketiga hipotesis.

H₁: Semakin kuat motivasi dosen akan meningkatkan kinerja dosen

Koefisien jalur 0,218 (CR=2,70) dari motivasi terhadap kinerja dosen adalah signifikan dengan arah positif. Kinerja dosen akan meningkat apabila dosen memiliki motivasi yang tinggi, sehingga hipotesis H1 dalam penelitian ini diterima.

H₂: Semakin kuat kompetensi dosen akan meningkatkan kinerja dosen

Koefisien jalur 0,396 (CR=5,24) dari kompetensi dosen terhadap kinerja dosen adalah signifikan dengan arah positif. Kinerja dosen meningkat apabila dosen memiliki kompetensi yang bagus, sehingga hipotesis H₂ dalam penelitian ini diterima.

H₃: Semakin kuat komitmen organisasional dosen akan meningkatkan kinerja dosen

Koefisien jalur 0,190 (CR=2,18) dari komitmen organisasional terhadap kinerja dosen adalah signifikan dengan arah positif. Kinerja dosen akan meningkat apabila dosen memiliki komitmen organisasional yang lebih baik, sehingga hipotesis H₃ dalam penelitian ini diterima.

H₄: Semakin tinggi kinerja dosen akan meningkatkan kepuasan kerja dosen.

Koefisien jalur 0,494 (CR=6,51) dari kinerja dosen terhadap kepuasan kerja dosen adalah signifikan dengan arah positif. Dosen berkinerja kuat akan mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga hipotesis H₄ diterima.

H₅: Semakin kuat komitmen organisasional dosen akan meningkatkan kepuasan kerja dosen.

Koefisien jalur 0,217 (CR=3,31) dari komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dosen adalah signifikan dengan arah positif. Dosen dengan komitmen organisasional lebih kuat akan mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga hipotesis H₅ diterima.

Pembahasan Hasil Penelitian

Dari hasil uji hipotesis di atas maka peneliti dapat membahas pengaruh antar variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja (M→KI)

Dari hasil pengujian hipotesis pertama, koefisien jalur 0,218 (CR=2,70) dari motivasi terhadap kinerja dosen adalah signifikan dengan arah positif. Berarti hipotesis pertama, yang menyatakan motivasi dosen berpengaruh positif terhadap kinerja dosen, terbukti benar atau diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja adalah searah. Hal ini mengindikasikan bahwa dosen yang memiliki motivasi kerja tinggi, maka kinerjanya semakin baik. Sebaliknya, dosen yang mempunyai motivasi kerja rendah, maka kinerjanya semakin rendah atau turun.

Indikator promosi atau kemajuan (X_{1.5}) dengan *loading factor* 0,859 dan indikator pertumbuhan (X_{1.6}) dengan *loading factor* 0,830 menjadi indikator yang dominan dalam merefleksikan variabel motivasi terhadap kinerja dosen bidang penunjang tri dharma (Y_{1.4}) dengan *loading factor* 0,811 dan kinerja dosen bidang pengajaran (Y_{1.1}) dengan *loading factor* 0,778. Hal itu berarti bahwa motivasi seorang dosen tercermin dari kuatnya keinginan untuk meningkatkan karier atau promosi ke jabatan (fungsional maupun struktural) yang lebih tinggi. Dengan rata-rata usia responden antara usia 36–55 tahun adalah yang dominan, yang masih sangat terbuka luas kesempatan untuk meningkatkan kariernya menjadi pendorong dosen untuk berkinerja lebih baik. Dorongan dari dalam diri dosen serta dukungan dari organisasional untuk pertumbuhan diri dan peningkatan karier atau promosi ke jabatan yang lebih tinggi menyebabkan dosen selalu berupaya menunjukkan atau meningkatkan kinerja yang lebih tinggi dalam melakukan aktivitas profesinya melalui peningkatan kinerja khususnya di bidang penunjang tri dharma perguruan tinggi dan pendidikan pengajaran. Dari 4 indikator kinerja dosen, indikator penunjang tri dharma perguruan tinggi menjadi indikator utama yang ditingkatkan kinerjanya oleh dosen. Hal itu karena kegiatan bidang penunjang tri dharma dan pengajaran merupakan kegiatan-

an yang mudah dilakukan dan menjadi aktivitas rutinitas sehari-hari dosen. Kondisi ini sejalan dengan fenomena yang ada bahwa dosen di Indonesia masih banyak berkecimpung dalam kegiatan pengajaran dan penunjang tri dharma serta masih sangat minim dalam kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat.

Sebagai temuan dari hasil studi ini, adalah mendukung penelitian-penelitian yang telah dilakukan oleh Newstrom dan Davis (1997:117) bahwa prestasi kerja merupakan fungsi dari kemampuan (*ability*) dan motivasi. Penilaian prestasi kerja menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Hasil ini juga sejalan dengan hasil penelitian Karatepe and Tekinkus (2006), Anderson dan Butzin (1974) yang menyatakan bahwa motivasi internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Temuan dari hasil studi ini juga mendukung hasil penelitian dari Orpen (2001) yang menyatakan bahwa motivasi memiliki peran yang berbeda dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Efek ini dimoderasi oleh kontrol personal. Hasil ini juga sejalan dengan hasil penelitian dari Kustiningsih (2007) yang menyimpulkan bahwa aktivitas yang dilakukan oleh para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya perlu mendapatkan motivasi atau dorongan untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien. Faktor-faktor terpenting yang mempunyai pengaruh motivasi adalah kebutuhan-kebutuhan pribadi, tujuan-tujuan dan persepsi-persepsi orang atau kelompok yang bersangkutan. Ini berarti bahwa jika para pegawai menyukai pekerjaan mereka, menganggap bahwa tugas mereka penuh tantangan, maka mereka akan berusaha sekuat tenaga untuk melaksanakan pekerjaannya dengan antusias. Ini berarti bahwa dengan motivasi kerja yang tinggi maka kinerja akan dapat dicapai.

Temuan dari hasil studi ini juga sejalan dengan pendapat McClelland *et al.* (dalam

Mangkunegara *et al.*, 2005:20) berdasarkan hasil penelitian menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi dengan pencapaian prestasi. Artinya, karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja tinggi dan sebaliknya mereka yang prestasi kerjanya rendah disebabkan karena motivasinya rendah. Selanjutnya McClelland (dalam Arep dan Tanjung, 2004:93) mengatakan bahwa prestasi merupakan sumber dari motivasi. Semakin tinggi tingkat motivasi, semakin meningkat prestasi kerjanya. Dengan demikian temuan ini dapat diterima kebenarannya, karena bila setiap dosen yang dimotivasi untuk pencapaian kinerja, maka kinerjanya akan lebih baik.

Temuan dari hasil studi ini juga sejalan dengan hasil penelitian Burdahyat (2009) hasil penelitiannya menyatakan bahwa motivasi perawat pelaksana di Rumah Sakit Umum Daerah Sumedang adalah rendah, sehingga berpengaruh pada kinerja perawat tersebut. Artinya penelitian ini memperlihatkan adanya hubungan yang signifikan antara variabel motivasi dan kinerja, sehingga mendukung hubungan antara kedua variabel tersebut. Hubungan yang signifikan antara kedua variabel ini, maka jika motivasi meningkat akan meningkatkan kinerja dan sebaliknya.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja (K→KI)

Dari hasil pengujian hipotesis kedua, koefisien jalur 0,396 (CR=5,24) dari kompetensi dosen terhadap kinerja dosen adalah signifikan dengan arah positif. Berarti hipotesis kedua, yang menyatakan kompetensi dosen berpengaruh positif terhadap kinerja dosen, terbukti benar atau diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis pengaruh dari kompetensi terhadap kinerja adalah searah. Hal ini mengindikasikan bahwa dosen yang lebih kompeten bisa mempunyai kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, dosen yang kurang kompeten mempunyai kinerja yang kurang baik.

Sub variabel kompetensi profesional ($X_{2.2}$) dengan *loading factor* 0,594 dan kompetensi profesional ($X_{2.3}$) dengan *loading factor* 0,342 menjadi sub variabel yang dominan dalam membentuk variabel kompetensi. Hal itu berarti bahwa kompetensi seorang dosen terbentuk dari kuatnya kompetensi profesional dan kepribadian dosen dalam menjalankan profesinya. Dengan rata-rata usia responden antara usia 36-55 tahun adalah yang dominan, maka masih terbuka luas bagi dosen untuk terus meningkatkan berbagai kompetensi yang harus dimiliki seorang dosen untuk menjadi dosen yang lebih kompeten dan berkinerja lebih baik. Kompetensi yang dimiliki dosen khususnya kompetensi profesional dan kepribadian yang lebih tinggi menyebabkan dosen selalu berupaya meningkatkan kinerja yang lebih tinggi khususnya kinerja dosen bidang penunjang tri dharma ($Y_{1.4}$) dengan *loading factor* 0,811 dan kinerja dosen bidang pengajaran ($Y_{1.1}$) dengan *loading factor* 0,778. Dari 4 indikator kinerja dosen, indikator penunjang tri dharma perguruan tinggi menjadi indikator utama yang ditingkatkan kinerjanya oleh dosen. Kompetensi profesional dosen akan sangat mendukung kinerja bidang penunjang tri dharma dan pengajaran dalam menyampaikan dan mengembangkan materi perkuliahan. Sedangkan kompetensi kepribadian dosen akan sangat mendukung kinerja bidang penunjang tri dharma dan pengajaran sehingga dosen bisa lebih empati dan berpandangan positif terhadap mahasiswa dan orang lain.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Pitoyo, 2000 (dalam Amelia, 2009) menunjukkan bahwa penampilan perawat, kemampuan perawat, motivasi perawat dan gaya kepemimpinan berhubungan dengan kinerja perawat dalam melaksanakan perawatan kesehatan masyarakat di Puskesmas, Kabupaten Dati II Semarang. Artinya ada hubungan variabel antara kemampuan dan kinerja di Puskesmas ini, sehingga penelitian ini mendukung hubungan antara kedua variabel tersebut.

Temuan ini juga sejalan dengan Mulyana (2005) hasil analisisnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara variabel-variabel kemampuan kerja pegawai, iklim organisasional, dan motivasi dengan kualitas pelayanan kesehatan, yang mengisyaratkan bahwa semakin baik kemampuan kerja, iklim organisasional, dan motivasi yang tinggi akan cenderung diikuti oleh terciptanya kualitas pelayanan yang lebih baik di Rumah Sakit Umum Daerah Kota Semarang. Artinya terdapat arah yang positif dan hubungan yang signifikan antara kemampuan dan kinerja pada obyek penelitian ini, sehingga mendukung hubungan antara kedua variabel tersebut.

Hasil temuan ini juga sejalan dengan temuan Kolz *et al.* (1998), bahwa kemampuan adalah faktor penentu yang paling penting dari kinerja dan pengaruhnya stabil sepanjang waktu. Akan tetapi hasil ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Schneider, 1977 (dalam Chow, 1986), yang berpendapat sebaliknya yaitu kemampuan tidak diperlukan saat otomatisasi terjadi. Kemampuan individu tidak berarti saat rutinisasi oleh mesin telah terjadi. Kemampuan tetap akan dibutuhkan untuk mengoperasikan mesin, agar tidak sering terjadi *human error* yang berakibat fatal.

Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja (KO→KI)

Dari hasil pengujian hipotesis ketiga, koefisien jalur 0,190 ($CR=2,18$) dari komitmen organisasional terhadap kinerja dosen adalah signifikan dengan arah positif. Berarti hipotesis pertama, yang menyatakan semakin kuat komitmen organisasional dosen akan meningkatkan kinerja dosen, terbukti benar atau diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis pengaruh dari komitmen organisasional terhadap kinerja adalah searah. Hal ini mengindikasikan bahwa dosen yang mempunyai komitmen organisasional kuat, maka kinerjanya akan semakin meningkat. Sebaliknya, dosen yang mempunyai komitmen organisasional lemah, maka kinerjanya akan semakin menurun.

Indikator komitmen normative ($X_{3.2}$) dengan *loading factor* 0,835 dan komitmen keberlanjutan dengan *loading factor* 0,803 menjadi indikator yang dominan dalam merefleksikan variabel komitmen organisasional terhadap kinerja dosen bidang penunjang tri dharma ($Y_{1.4}$) dengan *loading factor* 0,811 dan kinerja dosen bidang pengajaran ($Y_{1.1}$) dengan *loading factor* 0,778. Hal itu berarti bahwa komitmen seorang dosen tercermin dari kuatnya keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasional dan merasa rugi jika keluar dari organisasional masih sangat tinggi. Dengan rata-rata masa kerja responden di atas 21 tahun dan jabatan fungsional lektor kepala adalah yang dominan, maka keinginan dosen untuk pindah ke pekerjaan lain menjadi lebih kecil. Dosen lebih merasa senang untuk bertahan di organisasional ini sehingga menjadi dorongan dari dalam diri dosen untuk meningkatkan meningkatkan kinerja yang lebih tinggi dalam melakukan aktivitas profesinya melalui peningkatan kinerja di bidang pengajaran melalui pengembangan metode pengajaran yang lebih menarik, serta penunjang tri dharma perguruan tinggi melalui keaktifan dalam kegiatan-kegiatan ilmiah dan akademik dosen.

Sebagai hasil temuan, maka penelitian ini sejalan dengan penelitian Darwito (2008), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya jika melihat penelitian tersebut khusus pada hubungan variabel komitmen organisasional dan kinerja, maka terdapat hubungan yang positif dan signifikan. Selain itu penelitian ini juga sejalan dengan Burton (2002), Jaramillo *et al.* (2005), dan Sudiro (2008), yang menyatakan bahwa komitmen organisasional telah berhubungan dengan kinerja organisasional, serta Fathorrahman (2017) yang menyatakan bahwa dosen yang mempunyai komitmen yang tinggi cenderung kinerjanya lebih tinggi dibandingkan dengan dosen yang mempunyai komitmen yang rendah. Akan tetapi berbeda dengan penelitian Yiing dan Zaman

(2009) menemukan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja serta Wiener dan Vardi (1980) yang menyimpulkan bahwa Komitmen organisasional mempunyai hubungan yang tidak jelas dengan kinerja.

Pengaruh Kinerja terhadap Kepuasan kerja (KI→KK)

Dari hasil pengujian hipotesis keempat, koefisien jalur 0,494 ($CR=6,51$) dari kinerja dosen terhadap kepuasan kerja dosen adalah signifikan dengan arah positif. Koefisien jalur 0,024 ($CR=0,26$) dari sistem penghargaan dosen terhadap kepuasan kerja dosen adalah tidak signifikan.

Indikator kinerja dosen bidang penunjang tri dharma ($Y_{1.4}$) dengan *loading factor* 0,811 dan kinerja dosen bidang pengajaran ($Y_{1.1}$) dengan *loading factor* 0,778 terhadap kepuasan kerja dosen akan pengawasan ($Y_{2.3}$) dengan *loading factor* 0,856 dan kepuasan kerja dosen akan rekan kerja ($Y_{2.5}$) dengan *loading factor* 0,838. Hal ini menunjukkan bahwa dosen lebih merasa senang untuk bertahan di organisasional ini sehingga menjadi dorongan dari dalam diri dosen untuk meningkatkan kinerja yang lebih tinggi dalam melakukan aktivitas profesinya melalui peningkatan kinerja di bidang pengajaran melalui pengembangan metode pengajaran yang lebih menarik, serta penunjang tri dharma perguruan tinggi melalui keaktifan dalam kegiatan-kegiatan ilmiah dan akademik dosen. Di samping itu, dosen lebih merasa senang untuk bertahan di organisasional ini sehingga mengindikasikan bahwa dosen merasakan puas berada didalam organisasional tersebut sebagai sebuah parameter kepuasan kerja, khususnya kepuasan kerja akan pengawasan dan rekan kerja.

Sebagai hasil temuan pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja, maka penelitian ini sejalan dengan penelitian Lawler dan Porter (1967); Siegel dan Bowen, 1971; Stumpf dan Hartman, 1984; Karatepe and Tekinkus (2006); Zimmerman dan Darnold (2009) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan akan

menyebabkan kepuasan kerja, serta Fathorrahman (2017) yang menyatakan bahwa dosen yang mempunyai kinerja yang tinggi cenderung lebih puas dibandingkan dengan dosen yang mempunyai kinerja yang rendah.

Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan kerja (KO→KK)

Dari hasil pengujian hipotesis kedua, koefisien jalur 0,217 (CR=3,31) dari komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dosen adalah signifikan dengan arah positif. Berarti hipotesis kedua, yang menyatakan semakin kuat komitmen organisasional dosen akan meningkatkan kepuasan kerja dosen, terbukti benar atau diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis pengaruh dari komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja adalah searah. Hal ini mengindikasikan bahwa dosen yang mempunyai komitmen organisasional kuat, maka kepuasan kerjanya akan semakin meningkat. Sebaliknya, dosen yang mempunyai komitmen organisasional lemah, maka kepuasan kerjanya akan semakin menurun.

Indikator komitmen normatif ($X_{3.2}$) dengan *loading factor* 0,835 dan komitmen keberlanjutan dengan *loading factor* 0,803 menjadi indikator yang dominan dalam merefleksikan variabel komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dosen akan pengawasan ($Y_{2.3}$) dengan *loading factor* 0,856 dan kepuasan kerja dosen akan rekan kerja ($Y_{2.5}$) dengan *loading factor* 0,838. Hal itu berarti bahwa komitmen seorang dosen tercermin dari kuatnya keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasional dan merasa rugi jika keluar dari organisasional masih sangat tinggi. Dengan rata-rata masa kerja responden diatas 21 tahun dan jabatan fungsional lektor kepala adalah yang dominan, maka keinginan dosen untuk pindah ke pekerjaan lain menjadi lebih kecil. Dosen lebih merasa senang untuk bertahan di organisasional ini sehingga mengindikasikan bahwa dosen merasakan puas berada didalam organisasional tersebut sebagai sebuah parameter kepuasan kerja, khususnya kepuasan kerja

akan pengawasan dan rekan kerja. Hal itu mengindikasikan bahwa walaupun dosen mempunyai kebebasan dan otonomi akademik, dia tetap memerlukan pengawasan dan pengarahan dari pimpinan dalam menjalankan dan mendukung aktifitas profesinya. Di samping itu peran dan dukungan dari rekan kerja juga sangat membantu dosen dalam menjalankan profesinya. Kondisi ini yang menyebabkan dosen merasa harus bertahan dan merasa rugi jika harus keluar dari organisasi atau perguruan tinggi ini. Sebagai temuan penelitian, maka penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Sudiro, (2008) dan Westover *et al.*, (2010) yang menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasional maka mereka dapat meningkatkan kepuasan kerjanya, serta Fathorrahman (2017) yang menyatakan bahwa dosen yang mempunyai komitmen yang tinggi cenderung kepuasannya meningkat. Akan tetapi penelitian ini berbeda dengan penelitian Yiing dan Zaman (2009) menemukan hasil yang sebaliknya bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan kerja.

Variabel Kinerja Memediasi Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan kerja (KO→KI→KK)

Di samping hasil temuan dari ketiga hipotesis di atas, maka penelitian ini juga menemukan peranan variabel kinerja sebagai variabel mediasi dari pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dosen. Koefisien jalur 0,367 menunjukkan bahwa variabel kinerja sebagai variabel mediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dosen adalah signifikan dengan arah positif. Hasil uji menerangkan bahwa kinerja bersifat *full intervening* terhadap hubungan komitmen organisasional dengan kepuasan kerja dosen. Penelitian ini juga menemukan peran variabel kinerja sebagai variabel mediasi hubungan antara komitmen organisasional dengan kepuasan kerja. Komitmen dipahami sebagai niat karyawan untuk terus

bekerja dalam organisasional (Meyer dan Allen, 1997). Artinya bagi karyawan yang mempunyai komitmen organisasional yang tinggi terhadap organisasional maka dia akan berkinerja lebih baik yang selanjutnya akan merasakan kepuasan kerja yang lebih baik, sebaliknya jika tidak maka dia akan berkinerja kurang baik yang selanjutnya akan merasakan kepuasan kerja kurang baik. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa Kepuasan kerja akan semakin meningkat pada dosen yang mempunyai komitmen organisasional yang tinggi dan dosen yang berkinerja baik. Sebaliknya bagi dosen yang kurang berkinerja baik tidak serta merta langsung mempunyai kepuasan kerja yang tinggi. Hal inilah yang menunjukkan bahwa variabel kinerja menjadi variabel mediator hubungan antara komitmen organisasional dengan kepuasan kerja.

Sebagai hasil temuan pengaruh kinerja sebagai variabel mediasi dari pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja, maka penelitian ini sejalan dengan penelitian Bono *et al.* (2001).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan studi, hipotesis, pembuktian hipotesis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dari hasil studi ini dapat disusun simpulan sebagai berikut: Motivasi, Kompetensi, dan komitmen organisasional masing-masing berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja dosen PTS di Malang, sedangkan kinerja dan komitmen organisasional masing-masing berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja dosen PTS di Malang. Di samping itu, kinerja memediasi penuh pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dosen PTS di Malang.

Saran

Berdasarkan simpulan yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka selanjutnya peneliti dapat menyampaikan saran bagi para peneliti selanjutnya diharapkan bahwa

hasil studi ini dapat bermanfaat untuk digunakan sebagai bahan acuan bagi penelitian dengan obyek yang sama namun variabel maupun indikator yang lebih disempurnakan lagi, serta dapat memperluas cakupannya tidak hanya pada perguruan tinggi swasta di Malang, tetapi meliputi seluruh perguruan tinggi swasta di Jawa Timur. Di samping itu hubungan variabel kinerja dan kepuasan kerja sangat menarik untuk diadakan penelitian lebih lanjut terutama untuk melihat pengaruh bolak balik (resiprokal) sehingga memperkaya studi-studi berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J. dan J. P. Meyer. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to Organization. *Journal of Occupational Psychology* 63(1): 1-18.
- Amelia, Rina. 2009. Pengaruh Motivasi Berpretasi Terhadap Kinerja Perawat Dalam Asuhan Keperawatan Pasien di Rumah Sakit Jiwa Di Medan Propinsi Sumatera Utara. <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/66577/Chapter%20I.pdf>. Diakses tanggal 8 januari 2013
- Anderson, N. H., dan Butzin, C. A. 1974. Performance = Motivation × Ability: An integration-theoretical analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(5): 598-604. <http://dx.doi.org/10.1037/h0037447>. Diakses 20 januari 2012.
- Arep, I. dan Tanjung, H. 2004. *Manajemen Motivasi*. PT. Grasindo. Jakarta.
- Ayobami, P. Akanbi. 2013. Impact of Globalization on Human Resource Practices in a Manufacturing Firm in Nigeria. *European Journal of Business and Management* 5(6): 2013
- Benkhoff, B. 1997. Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance'. *Human Relations*. 50: 701-726.
- Bono, J. E., T. A. Judge, C. J. Thoresen, dan G. K. Patton. 2001. The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: a Qualitative

- and Quantitative Review. *Psychological Bulletin* 127(3): 376-407.
- Burdahyat. 2009. Hubungan Budaya Organisasional Dengan Kinerja Perawat Pelaksana Di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Umum Daerah Sumedang. *Tesis*. Universitas Indonesia. Depok.
- Burton, E., Gene. 2002. A Comparison of Corporate Environments and Characteristics'. *Human Systems Management* 8(2): 167-73.
- Brayfield, A. H. dan W. H. Crockett. 1955. Employee Attitudes and Employee Performance. *Psychological Bulletin* 52(5): 396-424.
- Chen, Z. X. dan C. Francesco. 2003. The Relationship between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China. *Journal of Vocational Behaviour* 62(3): 490-510.
- Chen, L. Y. 2004. Examining the effect of organization culture and leadership behaviours on organizational commitment, job satisfaction and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, 5(1-2): 432-8.
- Chow, L. S. 1986. Automatic Detection, Consistent Mapping, and Training Originally. <http://cogprints.org/2959/1/Automaticity.pdf> diakses tanggal 10 januari 2013
- Darwito. 2008. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada RSUD Kota Semarang). *Tesis*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- DeCotiis, T. A. dan T. P. Summers. 1987. A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations* 40(7): 445-470.
- Dowling, W. F. 1975. Conversation with George C. Homans. *Organizational Dynamics* Autumn: 34-54.
- Fathorrahman. 2017. The Impact of Job Performance and Reward System As a Mediator and Moderator Variable Between Organizational Commitment And Job Satisfaction of Lecturers at Private Colleges in East Java Indonesia, *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences* 10(70): 150-159.
- Ferdinand, A. 2000. *SEM-Structural Equation Modeling AMOS 4.0*. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gibson, James L., James H, Donnelly Jr. dan Ivancebich, John M. 1996. *Organizational Behavior, structure, process*. 8th Edition. Alih bahasa: Adiardini, Editor Saputa. Binarupa Aksara Jakarta.
- Greenberg, J., dan Baron, R.A. 2000. *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (5th Ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gunz, H. P. dan S. P. Gunz. 1994. Professional/Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers. *Human Relations* 47(7): 801-828.
- Handoko, T., H., 1998, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Harrington, D. 2009. confirmatory factor analysis, *Oxford University Press, USA*
- Herzberg, F., B. Mausner, R. O. Peterson, dan D. F. Capwell. 1957. *Job Attitude: Review of Research and Opinion*, Pittsburgh PA, *Psychological service of Pittsburgh*.
- Jaramillo F., J. P. Mulki, dan G. W. Marshall. 2005. A Meta-analysis of the Relationship between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research. *Journal of Business Research* 58(6): 705-714.
- Joseph F. Hair, Jr. William C. Black. Barry J. Babin. Rolph E. Anderson. 2010. *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition. *Pearson Prentice Hall*.
- J. W. Newstrom and K. Davis 1997. "Organizational Behavior," 10th Edition, Mc. Graw-Hill, New York.
- Karatepe M. O. dan M. Tekinkus. 2006. The Effects of Work Family Conflict, Emotional Exhaustion, and Intrinsic Motivation on Job Outcomes of Front Line Emplo-

- yees. *International Journal of Bank Marketing* 24(3): 173-193.
- Knoop, R. 1995. Relationships among Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment for Nurses. *The Journal of Psychology* 129(6): 643-649.
- Kolz, Arno, R., Lynn, A. Mc Farland and Stanley B. Silverman. 1998. Cognitive Ability and Job Experience as Predictor of Work Performance. *The Journal of Psychology* 132(5): 539-548.
- Kustiningsih. 2007. *Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Ketatausahaan di Sekolah Menengah Pertama (SMP)*. Pelatihan Jardiknas Kabupaten Boyolali.
- Laffaldano, M. T. dan P. M. Muchinsky. 1985. Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-analysis. *Psychological Bulletin* 97(2): 251-273.
- Lawler, E. E. dan L. W. Porter. 1967. The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations, a Journal of Economy and Society* 7(1): 20-28.
- Lee, T. W. dan R. T. Mowday. 1987. Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's of Turnover. *Academy of Management Journal* 30(4): 721-743.
- Locke, E. A. 1970. Job Satisfaction and Job Performance: A Theoretical Analysis. *Organizational Behaviour and Human Performance* 5(5): 484-500.
- Luthans, Fred. 1992. *Organizational Behavior*, Sixth Edition, Singapore: Mc Grow Hill Book Co.
- Mangkunegara, A.A., Anwar, Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Martin, T. N. dan M. S. O'Laughlin. 1984. Predictors of Organizational Commitment: The Study of Part-time Army Reservists. *Journal of Vocational Behavior* 25(3): 270-283.
- Mehta, K. Arvinder. 2014. Impact of Performance Appraisal system on Employee Motivation. *Abhinav Publication* 3(6): June 2014
- Meyer, J. P. dan N. J. Allen. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc.
- Miller, R. I. 1980. *Appraising Institutional Performance, Improving Academic Management*. John Wiley and Sons. USA.
- Mulyana, D. A. 2005. Studi Tentang Kemampuan Kerja, Iklim Organisasional, dan Motivasi Terhadap Kualitas Pelayanan Kesehatan Di Rumah Sakit Umum Daerah Kota Semarang. *Tesis*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Orpen, C. 2001. Interactive effects of work motivation and personal control on employee job performance and satisfaction. *Journal of Social Psychology* 134(6): 855-6.
- Orpen, C. 1986. The effect of job performance on the relationship between job satisfaction and turnover. *Journal of social psychology* 126(2): 277-8
- Palumbo V. Mark, C. E. Miller, dan V. L. Shalin. 2005. The Impact of Job Knowledge in the Cognitive Ability-Performance Relationship. *Applied HRM Research* 10(1): 13-20.
- Permenpan Nomor 17 Tahun 2013, tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya, Berita Acara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 466.
- Petty, M. M., G. W. McGee, dan J. W. Cavender. 1984. A Meta-Analysis of the Relationships between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *Academy of Management Review* 9(4): 712-721.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behavior*: New Jersey: Printice Hall, Inc upper Saddle River.
- Roethlisberger, F. J. dan W. J. Dickson. 1939. *Management and the Worker*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Sallis, E. 2002. *Total Quality Management in Education*. Kogan Page Limited. London.
- Schwab, D. P. dan L. L. Cummings. 1970. *Theories of Performance and Satisfaction*:

- A Review. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 9(4): 408-430.
- Siegel, J. P. dan D. Bowen. 1971. Satisfaction and Performance: Causal Relationships and Moderating Effects. *Journal of Vocational Behavior* 1(3): 263-269.
- Steers, R. M. 1999. *Efektivitas Organisasional*. Erlangga. Jakarta.
- Stumpf, S. A. dan K. Hartman. 1984. Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal. *Academy of Management Journal* 27(2): 308-329.
- Sudarmasto. 2005. Analisis Pengaruh Struktur Organisasional, Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Nilai-Nilai Budaya dan Motivasi terhadap Kinerja individual peneliti pada unit pelayanan teknis Riset di Departemen Perindustrian. *Disertasi*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia. Depok.
- Sudiro, A. 2008. Pengaruh Timbal Balik antara Kepuasan Kerja dengan Kepuasan Keluarga dan Komitmen Kerja serta Dampaknya terhadap Prestasi Kerja dan Karier Dosen. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 10(1): 38-49.
- Tabachnick, B. G., dan Fidell, L. S. 2007. Using Multivariate Statistics 5th ed. *New York Allyn and Bacon*.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and Motivation*. Wiley. New York.
- Westover, J. H., A. R. Westover, dan L. A. Westover. 2010. Enhancing Long-term Worker Productivity and Performance: The Connection of Key Work Domains to Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management* 59(4): 372-387.
- Wibowo. 2009. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kedua. Rajawali Pers. Jakarta.
- Wiener, Y. dan Y. Vardi. 1980. Relationships between Job, Organization, and Career Commitment and Work Outcomes – An Integrative Approach. *Organizational Behavior and Human Performance* 26(1): 81-96.
- Wijanto, S. 2008. *Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.8*. Graha Ilmu, Yogyakarta
- Young, B. S., S. Worchel, dan D. J. Woehr. 1998. Organizational Commitment among Public Service Employees. *Public Personnel Management* 27(3): 339-348.
- Yiing, L. H. dan K. Zaman Bin Ahmad. 2009. The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance. *Leadership & Organization Development Journal* 30(1): 53-86.
- Zimmerman, R. D. dan T. C. Darnold. 2009. The Impact of Job Performance on Employee Turnover Intentions and the Voluntary Turnover Process: A Meta-analysis and Path Model. *Personnel Review* 38(2): 142-158.