**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN IKLIM KERJA TEHADAP KOMITMEN KERJA DOSEN BERDAMPAK PADA KERJASAMA TIM SERTA BERIMPLIKASI TERHADAP KINERJA DOSEN**

**(Survey Pada Perguruan Tinggi Swasta Berdasarkan Rumpun Ilmu Ekonomi di Riau)**

**Oleh :**

**Adi Rahmat**

**NPM : 139010058**

**Prof. Dr. H.M. Sidik Priadana, MS**

**Dr. H. Heru Setiawan, SE.,M.Si**

**Abstrak**

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Dan Iklim Kerja Terhadap Komitmen Keja Dosen Berdampak Pada Kerjasama Tim Serta Berimplikasi Terhadap Kinerja Dosen (Survey Pada Perguruan Tinggi Swasta Berdasarkan Rumpun Ilmu Ekonomi di Riau) di bawah bimbingan Prof. Dr. H. M. Sidik Priadana, MS sebagai Promotor dan Dr. H. Heru Setiawan, S.E.,M.Si sebagai Co-Promotor**

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti-bukti empiric dan menemukan kejelasan fenomena tentang kepemimpinan transformasional, iklim kerja, komitmen dan kerjasama tim, terutama dalam kaitannya dengan kinerja dosen pada Perguruan Tinggi Swasta berdasarkan rumpun ilmu ekonomi di Riau. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif dan verifikatif, populasi pada penelitian ini adalah seluruh dosen Perguruan Tinggi Swasta berdasarkan rumpun ilmu ekonomi di Riau, pengumpulan sampel pada penelitian ini dengan menggunakan *Proporsional Cluster Sratified Random Sampling* dengan analisis data menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). Dari hasil analisis dan interpretasi atas temuan penelitian menunjukkan bahwa model pada penelitian ini dapat disimpulkan secara keseluruhan berada pada kategori cukup baik menuju baik dan berpengaruh signifikan baik secara simultan maupun parsial, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa variabel Iklim kerja merupakan variabel yang dominan dalam membentuk komitmen kerja dosen.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Kata Kunci | : | Kepemimpinan Transformasional, Iklim Kerja, Komitmen Kerja Dosen, Kerjasama Tim dan Kinerja Dosen |

***Abstract***

***The Influence of Transformational Leadership and Work Climate Toward Work Commitment of Lectures Affected on Teamwork And Implied on Lectures’ Performance (Survey at Private Universities Based on Economics Clusters In Riau) under the guidance of* Prof. Dr. H. M. Sidik Priadana, MS as Promotor and Dr. H. Heru Setiawan, S.E.,M.Si as Co-Promotor**

*This study aims to obtain empirical evidence and find clarity of phenomena about transformational leadership, work climate, commitment and teamwork, especially in relation to the performance of lecturers at Private Universities based on the cluster of economics in Riau. The method used is descriptive and verification method, the population of this research is all lecturers of private universities based on clusters of economics in Riau, the sample collection in this study by using Proportional Cluster Sratified Random Sampling with data analysis using Structural Equation Model (SEM). From the results of analysis and interpretation of the findings of the study showed that the model in this study can be summed up as a whole is in the category good enough to both and have a significant influence both simultaneously and partially, the results also showed that work climate variable is the dominant variable in the form of work commitment lecturer.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Keywords* | : | *Transformational Leadership, Working Climate, Working Commitment of Lecturer, Teamwork and Lectures’ Performance* |

**A. LATAR BELAKANG MASALAH**

Pembukaan Undang-undang Dasar Republik Indonesia menyatakan bahwa setiap warga Negara berhak untuk mendapatkan pendidikan, sehingga memungkinkan warga mengembangkan diri sebagai manusia seutuhnya. Pembangunan nasional dibidang pendidikan adalah upaya untuk mencerdaskan bangsa dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur.

Pasal 31 UUD 1945 yang telah diamandemen, mengamanatkan bahwa: (1) setiap warga negara berhak mendapat pendidikan; (2) setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayai; (3) Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang diatur dengan undang-undang; (4) Negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya 20% (dua puluh persen) dari anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional; dan (5) Pemerintah memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menjunjung tinggi nilai-nilai agama dan persatuan bangsa untuk kemajuan peradaban serta kesejahteraan umat.

Pemerintah mengambil kebijakan dengan memberlakukan Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen. Undang-undang tersebut untuk peningkatan dan penyempurnaan penyelenggaraan pendidikan nasional. Dosen adalah pendidik professional dan ilmuan yang tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebar-luaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Tugas utama dosen adalah melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Untuk memaksimalkan profesionalitas dosen diperlukan pembinaan dan pengembangan profesi dan karier dosen. Pembinaan dan pengembangan profesi dosen dilakukan melalui jabatan fungsional. Sedangkan pembinaan dan pengembangan karier dosen dilaksanakan dengan cara penugasan, kenaikan pangkat dan promosi.

Kinerja dosen yang merupakan kegiatan Tri Dharma perguruan tinggi tersebut diukur melalui pengumpulan angka kredit dan dinilai oleh tim penilai jabatan dosen di perguruan tinggi masing-masing. Semakin tinggi kinerja dosen maka akan semakin tinggi produktivitasnya, yaitu semakin meningkatnya kualitas dari output perguruan tinggi.

Dosen juga mempunyai fungsi dalam pengembangan akademik dan profesi serta berpartisipasi dalam tata pamong institusi. Tugas dan fungsi dosen menurut Undang-undang Nomor 14 tahun 2005, secara spesifik, meliputi antara lain:

1. Fasilitator pembelajaran mahasiswa, sehingga mahasiswa dapat memperoleh pengetahuan sesuai bidangnya masing-masing.
2. Melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat;
3. Merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;
4. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
5. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, kondisi fisik tertentu, atau latar belakang sosioekonomi peserta didik dalam pembelajaran;
6. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik, serta nilai-nilai agama dan etika; dan
7. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Dari uraian di atas, maka perguruan tinggi perlu melakukan penyesuaian, khususnya pada standar minimum pendidikan dosen. Sebab, kinerja dosen tidak saja di ukur dari hasil-hasil yang dicapai berdasarkan indikator-indikator internal dan independensi dosen dalam memberikan pengajaran, tetapi menjadi penting menetapkan indikator pengetahuan melalui pendidikan minimum.

Berikut ini data jumlah perguruan tinggi swasta yang ada di Provinsi Riau berdasarkan rumpun ilmu ekonomi:

**Tabel 1**

**Dosen ber NIDN pada PTS di Riau Tahun 2015**

Sumber: Profil Kopertis Wilayah X 2015, data diolah



Dari data di atas menunjukkan bahwa dosen ber-NIDN PTS di Riau didominasi pendidikan Strata 2 (S2) sesuai standar minimum, namun jumlah yang berpendidikan strata 1 cukup banyak, sehingga di bawah standar minimum. Selanjutnya kinerja dosen dapat kita lihat dari jabatan fungsionalnya, berikut ini data dosen berdasarkan jabatan akademik:

Dosen yang memiliki jabatan akademik sebanyak 39,84% dan sisanya yang tidak memiliki jabatan akademik meskipun mereka sudah menjadi dosen puluhan tahun. Mereka sudah S2 atau S3 tetapi masih tetap Lektor (bahkan ada yang masih Asisten Ahli sekian lama). Sebenarnya kenaikan jabatan tidaklah sulit, tetapi banyak yang “malas” mengurusnya padahal sebenarnya semua persyaratan kenaikan jabatan sudah memenuhi jika kinerja dosen sudah sesuai dengan undang-undang. Bertitik tolak dari data di atas dapat diketahui bahwa masih banyak dosen tidak melaksanakan tri dharma perguruan tinggi, pada umumnya dosen-dosen di Perguruan Tinggi Swasta rata-rata mengajar lebih dari satu perguruan tinggi, semua ini terjadi karena untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka.

Semakin tingginya biaya hidup saat ini menyebabkan tenaga pengajar tidak lagi fokus dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang dosen dalam meningkatkan kualitas pendidikan, karena waktunya sudah tersita untuk mengajar di perguruan tinggi lain, hal ini menyebabkan kinerja dosen mengalami penurunan hanya karena perguruan tinggi tersebut tidak dapat memenuhi kebutuhan hidup mereka sesuai dengan kebutuhan hidup yang layak dan memadai.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu, menurut model partner-lawyer (Donnelly Gibson Invancevich (1996), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor: (1) harapan mengenai imbalan, (2) dorongan (motivasi), (3) kemampuan, kebutuhan dan sifat, (4) persepsi terhadap tugas, (5) imbalan internal dan eksternal, (6) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. (Anwar Prabu Mangkunegara, 2009:2).

Northouse (2001) menyimpulkan bahwa seseorang yang dapat menampilkan kepemimpinan transformasional ternyata dapat lebih menunjukkan sebagai seorang pemimpin yang efektif dengan hasil kerja yang lebih baik. Oleh karena itu, merupakan awal positif untuk sebuah sekolah untuk berkembang menjadi lebih baik.

Menurut Bernard Bass dan Bruce Avolio (1990) menyatakan kepemim-pinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu (Gary Yukl, 2010:224). Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada akhirnya bawahan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Sedangkan dari segi kepemimpinan, PTS di Riau belum sepenuhnya dipegang oleh pemimpin yang memiliki kualitas kepemimpinan, padahal pengaruh kepemimpinan di dalam menggerakkan organisasi dan mempengaruhi dosen di dalam membangun kualitas mengajar sangat penting, termasuk juga dalam membangun komitmen, dan kinerja yang kuat. Berdasarkan data menunjukkan bahwa mayoritas pimpinan Perguruan Tinggi Swasta Berdasarkan Rumpun Ilmu Ekonomi di Riau masih di dominasi oleh Pendidikan S2, yang dikatakan pimpinan adalah rektor/ketua/direktur pada perguruan tinggi.

Selain kepemimpinan, faktor iklim kerja juga sangat penting terhadap pembentukan komitmen kerja yang baik. Menurut Wirawan (2008) iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi (secara individu atau kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi dilingkungan internal organisasi secara rutin yang mempengaruhi sikap dan komitmen serta kinerja.

Sedangkan menurut Keith Davis dan Newton dalam Vera Meeusen et.al (2011) menyatakan iklim kerja di dalam suatu organisasi dapat berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja anggotanya. Menurut Susilo Martoyo (2005) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja anggota dalam suatu organisasi salah satunya terwujudnya suasana dan iklim yang baik.

Selain hal-hal yang telah disebutkan di atas, komitmen dosen pun sangat penting dalam menunjang terbentuknya budaya organisasi yang baik, menurut (Dag Invar Jacobsen, 2000:190) menyebutkan bahwa, “komitmen merupakan sesuatu yang timbul dari dalam diri yang menyebabkan seseorang mampu untuk tetap tahan bekerja, hal tersebut dilakukan dengan ketulusan dan senang hati“. Jika melihat fenomena yang diuaraikan di atas, khususnya jika dikaitkan dengan gaji dan tunjangan profesi, khususnya yang bagi sebagian dosen yang belum menerimanya secara maksimal, tentunya sedikit banyak akan mempengaruhi komitmen dosen.

Selain komitmen yang dapat mempengaruhi kinerja dosen adalah kerjasama tim. Tim beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian yang berbeda-beda dan dikoordinasikan untuk bekerjasama dengan pimpinan. Terjadi saling ketergantungan yang kuat satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas. Dengan melakukan *teamwork* diharapkan hasilnya melebihi jika dikerjakan secara perorangan.

Kusnadi (2003) mengatakan bahwa berdasarkan penelitian kerjasama mempunyai beberapa manfaat, yaitu sebagai berikut:

* Kerjasama mendorong persaingan di dalam pencapaian tujuan dan peningkatan produktivitas.
* Kerjasama mendorong berbagai upaya individu agar dapat bekerja lebih produktif, efektif, dan efisien.
* Kerjasama mendorong terciptanya sinergi sehingga biaya operasionalisasi akan menjadi semakin rendah yang menyebabkan kemampuan bersaing meningkat.
* Kerjasama mendorong terciptanya hubungan yang harmonis antarpihak terkait serta meningkatkan rasa kesetiakawanan.
* Kerjasama menciptakan praktek yang sehat serta meningkatkan semangat kelompok.
* Kerjasama mendorong ikut serta memiliki situasi dan keadaan yang terjadi dilingkungannya, sehingga secara otomatis akan ikut menjaga dan melestarikan situasi dan kondisi yang telah baik.

Berdasarkan pada hasil studi pendahuluan tahun 2015 yang dilakukan kepada 30 orang dosen diperoleh hasil bahwa semua variabel yang diteliti masih belum optimal karena masih dibawah nilai harapan yang ditargetkan oleh Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Riau, oleh karena itu disusunlah disertasi dengan judul: **Pengaruh Kepemimpinan Transfor-masional, Dan Iklim Kerja Terhadap Komitmen Kerja Dosen Berdampak Pada Kerjasama Tim Serta Berimplikasinya Pada Kinerja Dosen (Survey Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Provinsi Riau Berdasarkan Rumpun Ilmu Ekonomi)**”.

**B. LANDASAN TEORI**

Kerangka pemikiran atau paradigma penelitian merupakan penjabaran dari variabel-variabel penelitian dan juga untuk melihat adanya keterkaitan antara masing-masing variabel. Sehingga dengan mudah peneliti merumuskan hasil penelitian ini, penelitian ini didasarkan kepada pentingnya manajemen dalam suatu organisasi atau lembaga suatu perguruan tinggi, karena manajemen merupakan hal yang mendasar dalam mengatur sumber daya manusia untuk mencapai suatu tujuan organisasi atau lembaga. Diharapkan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi dapat meningkatkan kinerjanya.

Sehubungan dengan penelitian ini institusi penelitian merupakan lembaga perguruan tinggi swasta di Provinsi Riau. Diharapkan dengan adanya penelitian ini lembaga perguruan tinggi dapat meningkatkan kinerja, dengan tingginya kinerja SDM suatu lembaga perguruan tinggi maka kualitas perguruan tinggi akan menjadi lebih baik lagi.

1. **Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Iklim kerja**

Gaya kepemimpinan yang selalu berusaha menyesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi, serta bersifat fleksibel dalam menyesuaikan/beradaptasi dengan kematangan bawahan dan lingkungan kerja (Miftah Thoha: 2007).

Menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2013:20) pemimpin yang baik adalah mereka yang memiliki kemampuan pribadi berupa sifat maupun bakat, juga mampu membaca keadaaan pengikut dan iklim kerjanya.

Menurut Stephen Robbins dan Timothy Judge (2007:54), kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu bahwa kemungkinan besar kinerja dipengaruhi secara positif bila pemimpin itu mengimbangi hal-hal yang kurang dalam diri pegawai atau dalam situasi kerja.

Menurut Stephen Robbins dan Timothy Judge (2007:176) menyatakan bahwa para pimpinan saat ini harus menciptakan iklim kerja yang sehat bagi bawahannya, dimana mereka dapat menjalankan pekerjaannya secara produktif dan menghadapi sesedikit mungkin kekaburan terkait perilaku yang benar dan salah.

Ashar Sunyoto Munandar (2008:197) efektivitas kepemimpinan bukan hanya ditentukan oleh pemimpin, melainkan ditentukan pula oleh bawahan, atasan, jenis pekerjaan, teknologi yang digunakan dan iklim kerja yang sehat.

Menurut Suryaman (2004:8) “Iklim Organisasi bergantung pada gaya kepemimpinan Manager“, hal ini menunjukkan bahwa keberadaan kepemimpinan dengan pola perilaku serta modal kepemimpinannya sangat mempengaruhi iklim kerja**.**

Heni Kusumawati (2000:45) mengemukakan bahwa “Pemimpin harus menciptakan iklim organisasi dimana seseorang merasa bebas namun bertanggung jawab”, karena persoalan yang sering dihadapi adalah sulitnya menciptakan situasi iklim kerja yang kondusif di sekolah dikarenakan adanya keaneka ragaman individu yang ada pada tiap – tiap sekolah**.**

Panji Anoraga (2005:58) bahwa: “Lingkungan kerja yang baik akan membawa pengaruh yang baik pula pada segala pihak, baik pada para pekerja, pimpinan ataupun pada hal kinerja”

Penelitian yang dilakukan oleh Endang Widyastuti, dkk (2014), dengan hasil penelitian pada karyawan di Universitas Setia Budi Surakarta menunjukkan ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi sebesar 57.8% terhadap komitmen organisasi. Artinya variabel kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi mempengaruhi variabel komitmen organisasi sebesar 57.8%.

Penelitian yang dilakukan oleh I Putu Agus Putra Apriana, dkk (2013) bahwa terdapat kontribusi yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional, iklim kerja sekolah, dan kecerdasan emosional terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Mengwi. Besaran kontribusi gaya kepemimpinan transformasional, iklim kerja sekolah, dan kecerdasan emosional terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Mengwi sebesar 56,5%.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh pendapat Tichy dan Devanna dalam Adnan Aditya Putra (2011:139) bahwa keberadaan pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu. Hal ini berarti bahwa pembinaan yang diberikan kepala sekolah berdampak langsung untuk meningkatkan kinerja guru.

1. **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen**

Desianty, S. (2005), melakukan penelitian pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Semarang. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimipinan Transformational berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi.

Menurut Miftahun Ni’mah Suseno dan Sugiyanto (2012), melakukan penelitian Pengaruh Dukungan Sosial dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediator. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa Motivasi Kerjadukungan sosial dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen kontinuitas melalui mediator motivasi kerja.

Menurut Sina, M.I. (2012), melakukan penelitian Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi.

Peran pemimpin merupakan faktor yang dapat mengerahkan daya dan usaha karyawan serta dapat mendukung perusahaan dalam mengembangkan usahanya. Praktek kepemimpinan transformasional terbukti mampu membawa perubahan-perubahan yang lebih mendasar, seperti perubahan nilai-nilai, tujuan, dan kebutuhan bawahan dan perubahan-perubahan tersebut berdampak pada timbulnya komitmen karena terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi (Ralph Massi dan Robert Cooke, 2000).

Sedangkan menurut Kenneth Thomas and Velthouse (1990), berpendapat bahwa pemberdayaan akan membuat pegawai memiliki tingkat konsentrasi yang lebih tinggi, inisiatif, dan kegembiraan yang pada gilirannya akan meningkatkan komitmen mereka terhadap pekerjaan dan organisasi. Pemimpin memainkan peran dalam mempengaruhi pegawai untuk berkomitmen terhadap pekerjaannya.

Selain itu seluruh karyawan harus memiliki *commit* untuk mewujudkan visi dan misi yang diembannya, karena komitmen dapat membangkitkan energi dan mengaktifkan fikiran terhadap suatu hal yang sudah disetujui sehingga dengan keterlibatan yang tinggi dari karyawan maka pencapaiaan tujuan perusahaan akan optimal (Chris Argyris, dalam Nur Indriantoro, 1993). Berdasarkan dua pendapat diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa visi dari kepemimpinan transformasional dapat diraih dengan komitmen karyawan yang kuat. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Fredo Walumba, dkk (2008) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan komitmen karyawan.

Pada dasarnya secara organisasional komitmen karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya melalui perilaku kepemimpinan, seperti yang dikemukankan oleh Su-Yung Fu (2000) bahwa “selain kepemimpinan transformasional, hal lain yang penting dalam perilaku organisasional adalah komitmen organisasi. Dalam tiga dekade terakhir, komitmen organisasi telah dipandang sebagai salah satu variabel yang paling penting dalam mempelajari manajemen dan perilaku organisasi”. Daniel Yousef (2000) mengemukakan bahwa terdapat hubungan secara positif antara perilaku kepemimpinan dengan komitmen organisasi. “Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi”.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Daniel Yousef (2000) bahwa “terdapat hubungan secara positif antara perilaku kepemimpinan dengan komitmen organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bernard Bass dan Bruce Avolio (2004) menunjukkan bahwa antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional memiliki hubungan yang positif. Kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi komitmen organisasional dari bawahannya dengan menaikkan tingkat nilai intrinsik yang lebih tinggi diasosiasikan dengan pencapaian tujuan, menekankan hubungan antara usaha dari bawahan dengan pencapaian tujuan, dan dengan menciptakan tingkat komitmen personal yang lebih tinggi baik pada pemimpin dan bawahan terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, OCB dan komitmen organisasional, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yang Mu-Li (2012). Al-Matari *et al.* (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional telah terbukti memiliki efek signifikan pada kepuasan kerja karyawan melalui peningkatan pemberdayaan karyawan.

Hasil Penelitian Mey Lucky (2015) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis pertama diterima. Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan ditentukan oleh seorang pemimpin yang memimpin organisasinya. Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mempunyai visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentrasformasikan perubahan tersebut ke dalam organisasi.

1. **Pengaruh Iklim Kerja terhadap Komitmen**

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dirk Clercq dan Imanol Rius, (2007) yang telah menemukan iklim kerja organisasi yang baik dan kondusif menjadikan karyawan memandang organisasi sebagai rumah atau tempat yang nyaman dalam beraktivitas yang disebabkan oleh keamanan karyawan berada dalam kelompok organisasinya. Kenyamanan dan kemanan karyawan dalam bekerja membuat karyawan untuk selalu terlibat dalam kegiatan organisasi. Selain itu, hasil penelitian Fauziah Noordin *et al.,* (2010) menunjukkan iklim kerja organisasi yang baik menunjang karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan sehingga mereka dapat bekerja secara optimal dan menjadi lebih mudah mencapai tujuan–tujuan organisasi. Dengan demikian, iklim kerja organisasi yang positif yang ditunjukkan dalam bentuk kondisi kerja yang baik, hubungan dengan rekan kerja dan atasan yang harmonis, sarana-sarana kerja yang memadai serta rasa kebermaknaan dan kenyamanan berada dalam organisasi mempermudah karyawan untuk melibatkan diri dalam kegiatan-kegiatan organisasi. Semakain banyak karyawan meluangkan waktunya untuk mengikuti kegiatan-kegiatan organisasi menunjukan komitmen organisasi karyaan semakin kuat sehingga kinerja kerjanya juga akan meningkat.

Jhon Miner dalam Yusuf, M. and Karyanta, N.A (2016) mengatakan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasinya banyak dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap manajemen, iklim organisasi, dan sistem kerja organisasi yang bersangkutan. Dari pandangan tersebut dapat dikatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Sholikhan dan Madziatul Churiyah (2006) Berdasarkan hasil analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur (path analysis), menunjukkan bahwa iklim organisasi (X1) berpengaruh terhadap komitmen kerja (X2). Hal ini dapat diketahui dengan melihat signifikansi p < 0,05, yang berarti Ho ditolak dan Ha diterima. Berdasarkan nilai R square yaitu 0,449, hal ini berarti kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 44,9% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini sebesar 55,1%.

Etty Susanty (2012) Iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Pada analisis path coefficient, menunjukkan bahwa koefisien parameter antara variabel iklim organisasi dengan variabel komitmen karyawan sebesar 0,5905. Hal ini berarti iklim organisasi yang semakin baik mampu meningkatkan komitmen karyawan UT. Pengujian hipotesis ke dua diterima karena pada hasil analisis diperoleh bahwa thitung = 4,8185 lebih besar dibanding ttabel 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi di UT berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat komitmen karyawan

1. **Pengaruh Komitmen terhadap Kerjasama Tim**

Menurut Insim Park (2005) kerjasama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Tingginya tingkat kerjasama tim di sekolah muncul untuk mendukung dan memperkuat komitmen guru, yang selanjutnya meningkatkan kinerja guru.

Trihapsari dan Nashori (2011) melakukan penelitian tentang Hubungan antara Kerjasama Tim yang diwujudkan dalam Variabel Kohesitas Kelompok dan Komitmen Organisasi. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa Kerjasama Tim dalam bentuk Kohesitas Kelompok memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Menurut Agustina Widiastuti (2011), kerja sama tim dan partisipasi karyawan yaitu ikut berpartisipasi dalam kegiatan tersebut sekaligus terlibat dalam pengambilan keputusan merupakan kemampuan yang harus terus diasah dan masih terdapat ruang untuk perbaikan. Tidak ada artinya karyawan berkemampuan tinggi tetapi tidak bisa bekerja sama dalam tim dan terlibat aktif dalam berpartisipasi di kegiatan organisasi.

1. **Pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kinerja Dosen**

Kunci utama dalam kerjasama tim yang baik adalah komunikasi yang efektif dan menghilangkan ego individu, yang mana kedua hal ini tergantung pada bagaimana karakteristik kepribadian yang mereka miliki, (Strohmeier dalam Nugraheni dan Christiono, 2011). Oleh karena itu perusahaan harus dapat memberdayakan dengan baik karyawannya agar dapat mencapai tujuan organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mirfa Manzoor *et al.,* (2011) juga menyatakan terdapat dampak positif yang signifikan kerjasama tim terhadap kinerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kerjasama tim yang bisa terjalin dengan baik dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

Bachtiar (2004) bahwa ”Kerja sama merupakan sinergisitas kekuatan dari beberapa orang dalam mencapai satu tujuan yang diinginkan. Kerjasama akan menyatukan kekuatan ide-ide yang akan mengantarkan pada kesuksesan.

Pat Williams (2008) menyatakan bahwa kemampuan untuk bekerjasama menuju suatu visi yang sama, kemampuan mengarahkan pencapaian individu ke arah sasaran organisasi”. Setiap anggota tim berkontribusi mengarahkan kemampuannya dalam mencapai visi yang telah ditetapkan, sehingga prestasi kerja individual dan kelompok dapat terwujud.

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2007), ”Kerjasama memiliki 3 (tiga) keunggulan, yaitu: 1) Kerjasama lebih unggul dibandingkan dengan kompetisi dalam meningkatkan prestasi dan produktivitas, 2) Kerja sama lebih unggul dibandingkan upaya-upaya individualistis dalam meningkatkan prestasi dan produktivitas, 3) Kerjasama tanpa kompetisi antar kelompok dapat meningkatkan prestasi dan produktivitas lebih tinggi daripada kerjasama dengan kompetisi antar kelompok”.

Farid Alisyahbana, dkk (2015) Hasil Uji statistik t mendukung hipotesis dari penelitian ini yaitu diduga kerjasama tim mempunyai pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Tanda positif pada koefisien beta menunjukkan hubungan yang searah artinya semakin baik kerjasam tim yang dilakukan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini juga didukung penelitian yang dilakukan oleh Eddy Poernomo (2013). Hasil analisis menunjukkan bahwa kreativitas dan kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja manajer terbukti kebenarannya, hal ini dapat dilihat dari nilai R2 yang diperoleh sebesar 0,671 yang berarti bahwa kreativitas dan kerjasama tim secara simultan mampu menjelaskan variasi dari kinerja manajer sebesar 67,1% dan sisanya sebesar 32,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas pada penelitian ini. Dan juga menunjukkan korelasi yang sangat kuat antara kreativitas dan kerjasama tim dengan kinerja manajer yaitu sebesar 81,9%.

**C. METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Survey yaitu penelitian yang mengambil sampel dari populasi yang menggunakan kuesioner dan wawancara sebagai alat pengumpul utamanya. Metode survey yang ditetapkan yaitu *explanatory survey* artinya penelitian yang menggambarkan populasi dan sampel untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti. Jenis penelitian yang digunakan adalah *deskriptif–verifikatif*. Penelitian dekriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang ciri-ciri variabel kepemimpinan transfor-masional, iklim kerja, komitmen, dan kerjasama tim serta kinerja dosen. Sifat penelitian varifikatif adalah penelitian yang ingin menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, dimana dalam penelitian ini akan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, dan iklim kerja terhadap komitmen dan berpengaruh pada kerjasama tim serta berimplikasi pada kinerja dosen.

Analisis verifikatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *structural equation model* (*SEM*). *SEM* mampu mengukur konstruk melalui indikator-indikator serta menganalisis variabel indikator, variabel laten, meminimalisir kekeliruan pengukuran sehingga pengukuran lebih akurat.

Metode dalam pengambilan sampel pada penelitian ini dengan menggunakan *Proportional Cluster Stratified Random Sampling Method*. Cluster dalam penelitian ini untuk mendapatkan data yang proporsional dari masing-masing objek penelitian pada Perguruan Tinggi di Riau. Menggunakan stratum *cluster* untuk mendapatkan data yang proporsional menurut kota/kabupaten yang ada di Riau dan menggunakan sistem *stratified* untuk mendapatkan data yang proporsional menurut derajat jabatan akademik di masing-masing Perguruan Tinggi di Riau. Random (pengambilan sampel secara acak yang diambil dari setiap daerah) dengan maksud adanya keterwakilan atau representatif dari populasi.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah dosen tetap yang mengajar pada Perguruan Tinggi Swasta dengan rumpun ilmu ekonomi yang tersebar pada 7 (tujuh) Kabupaten/Kota se-provinsi Riau yang terdiri dari 18 Perguruan Tinggi Swasta yang tergabung dengan APTISI Wilayah X-B Riau. Posisi dosen tetap pada akhir tahun 2015 sebanyak 369 orang yang tersebar di 18 perguruan tinggi swasta di provinsi Riau. Komposisi dosen di Perguruan Tinggi Swasta dikelompokkan menjadi 2 (dua) kelompok, yaitu kelompok dosen tetap dan kelompok dosen luar biasa. Adapun tingkat kesalahan yang lazim digunakan dalam penelitian bidang sosial maksimal sebesar 5% (Rully Indrawan dan Poppy Yaniawati. 2014:99), berdasarkan rumus slovin didapat sampel berjumlah 193 orang responden.

**D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

1. **Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran/deskripsi mengenai tanggapan dari para responden mengenai Kepemimpinan Transformasional, dan Iklim Kerja terhadap Komitmen Kerja dan dampaknya terhadap Kerjasama Tim serta implikasinya pada Kinerja Dosen.

**Variabel Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan Transformasional diukur oleh 17 item pertanyaan yang terbagi kedalam 4 dimensi, yaitu Pengaruh Ideal, Motivasi Inspirasional, Stimulasi Intelektual, dan Pertimbangan Individu. Berikut ini adalah rekapitulasi hasil tanggapan responden dari 17 item pertanyaan yang diajukan untuk mengukur Kepemimpinan Transformasional.

Rekapitulasi hasil jawaban responden mengenai variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki rata-rata 3,359 dan standar deviasi 0,628 dinyatakan termasuk kategori cukup baik menuju baik. Dapat disimpulkan dari empat dimensi dimana dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dimensi motivasi inspirasional dengan nilai rata-rata 3,385. Sedangkan dimensi dengan nilai rata-rata terendah adalah dimensi pengaruh ideal dengan nilai rata-rata sebesar 3,346.

**Variabel Iklim Kerja**

Iklim Kerja diukur oleh 17 item pertanyaan yang terbagi kedalam 5 dimensi, yaitu Tanggung Jawab, Identitas, Kehangatan, Dukungan dan Konflik. Berikut ini adalah rekapitulasi hasil tanggapan responden dari 17 item pertanyaan yang diajukan untuk mengukur Iklim Kerja.

Rekapitulasi hasil jawaban responden mengenai variabel Iklim Kerja memiliki rata-rata 3,329 dan standar deviasi 0,728 dinyatakan termasuk kategori cukup baik menuju baik. Dapat disimpulkan dari lima dimensi dimana dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dimensi identitas dengan nilai rata-rata 3,370. Sedangkan dimensi dengan nilai rata-rata terendah adalah dimensi konflik dengan nilai rata-rata sebesar 3,344.

**Variabel Komitmen**

Komitmen diukur oleh 17 item pertanyaan yang terbagi kedalam 5 dimensi, yaitu Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif. Berikut ini adalah rekapitulasi hasil tanggapan responden dari 17 item pertanyaan yang diajukan untuk mengukur Komitmen.

Rekapitulasi hasil jawaban responden mengenai variabel Komitmen memiliki rata-rata 3,316 dan standar deviasi 0,698 dinyatakan termasuk kategori kurang baik. Dapat disimpulkan dari tiga dimensi dimana dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dimensi komitmen afektif dengan nilai rata-rata 3,318. Sedangkan dimensi dengan nilai rata-rata terendah adalah dimensi komitmen normatif dengan nilai rata-rata sebesar 3,314.

**Variabel Kerjasama Tim**

Kerjasama Tim diukur oleh 19 item pertanyaan yang terbagi kedalam 3 dimensi, yaitu Konteks, Komposisi, dan Proses. Berikut ini adalah rekapitulasi hasil tanggapan responden dari 19 item pertanyaan yang diajukan untuk mengukur Kerjasama Tim.

Rekapitulasi hasil jawaban responden mengenai variabel Kerjasama Tim memiliki rata-rata 3,292 dan standar deviasi 0,503 dinyatakan termasuk kategori cukup baik menuju baik. Dapat disimpulkan dari tiga dimensi dimana dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dimensi komposisi dengan nilai rata-rata 3,324. Sedangkan dimensi dengan nilai rata-rata terendah adalah dimensi proses dengan nilai rata-rata sebesar 3,279.

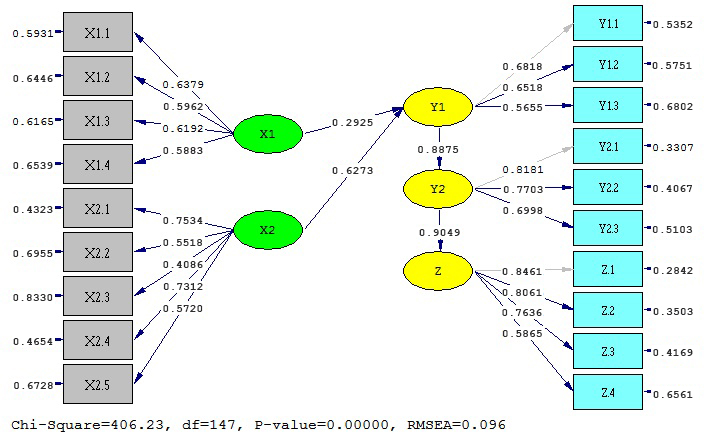
**Variabel Kinerja Dosen**

Kinerja Dosen diukur oleh 21 item pertanyaan yang terbagi kedalam 4 dimensi, yaitu Pendidikan Pengajaran, Penelitian, Pengabdian Kepada Masyarakat dan Faktor Penunjang. Berikut ini adalah rekapitulasi hasil tanggapan responden dari 21 item pertanyaan yang diajukan untuk mengukur Kinerja Dosen.

Rekapitulasi hasil jawaban responden mengenai variabel Kinerja Dosen memiliki rata-rata 3,264 dan standar deviasi 0,538 dinyatakan termasuk kategori cukup baik menuju baik. Dapat disimpulkan dari empat dimensi dimana dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dimensi faktor penunjang dengan nilai rata-rata 3,279. Sedangkan dimensi dengan nilai rata-rata terendah adalah dimensi penelitian dengan nilai rata-rata sebesar 3,249.

1. **Analisis Verifikatif**

Setelah dilakukan analisis terhadap instrumen penelitian dan analisis penskalaan dan analisis deskriptif, maka data yang sudah dikumpulkan selanjutnya digunakan untuk menganalisis dan menguji rumusan pengujian hipotesis berdasarkan *Structural Equation Modelling.*



Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan program Lisrel, pada persamaan struktural di atas terdapat tiga sub struktur persamaaan dengan menggunakan nilai *estimasi equation*, yaitu:

ᶯ1 = ⋎1ξ1 + ⋎2ξ2 + ζ₁……………………. (persamaan 1)

η1 = 0.2925\*ξ1 + 0.6273\*ξ2 + ζ₁= 0.07048 , R² = 0.7321, ϵ = 0,2679

(0.1395) (0.1569) (0.05616)

2.0965 4.5649 1.2549

ᶯ2 = ᵝ1ᶯ1 + ζ2………………………. (persamaan 2)

η2 = 0.8875\*ᶯ1 + ζ2= 0.1123, R² = 0.7877, ϵ = 0,2123

(0.1216) (0.04669)

7.7481 2.4059

ᶯz = ᵝ2ᶯ2 + ζ3………………………. (persamaan 3)

ᶯz = 0.9049\*ᶯ2 + ζ3= 0.08099 , R² = 0.8189, ϵ = 0,1811

(0.07973) (0.04042)

12.0242 2.0037

Berdasarkan nilai korelasi dan koefisien jalur yang diperoleh dari hasil perhitungan dengan Lisrel 8.72 dapat diketahui besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung Kepemimpinan Transformasional, dan Iklim Kerja terhadap Komitmen sebagai berikut:

Dapat diketahui bahwa Kepemimpinan Transformasional, dan Iklim Kerja Terhadap Komitmen dipengaruhi oleh pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh langsung variabel Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen adalah sebesar 8,56% sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui Iklim Kerja secara adalah sebesar 12,65%. Pengaruh langsung variabel Iklim Kerja terhadap komitmen adalah sebesar 39,35% sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui Kepemimpinan Transformasional secara adalah sebesar 12,65%.

Berdasarkan hasil perhitungan total pengaruh secara parsial paling besar adalah variabel Iklim Kerja dengan total pengaruh terhadap Komitmen sebesar 52,00%. Sehingga dapat ditarik kesimpulan untuk meningkatkan Komitmen haruslah didukung dengan adanya Iklim kerja yang baik. Meski demikian pengaruh variabel lain yang berpengaruh terhadap Komitmen yang diteliti pada penelitian ini juga cukup besar yaitu Kepemimpinan Transformasional sebesar 21,21%.

Hasil pengujian statistik yang menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan yang didasarkan pada besarnya nilai Fhitung = 259,6422 > Ftabel = 3,0435. artinya, terdapat pengaruh secara linier antara kepemimpinan transformasional dan iklim kerja terhadap komitmen kerja atau dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan (bersama-sama) antara kepemimpinan transformasional dan iklim kerja terhadap komitmen kerja.

Jika dilihat dari hasil perhitungan koefisien determinansi (R2) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya total pengaruh variabel *independen* yang terdiri dari variabel kepemimpinan transformasional dan iklim kerja terhadap komitmen kerja sebesar 73,21% dalam peningkatan komitmen kerja, sedangkan faktor-faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi komitmen kerja yaitu sebesar 26,79%. Epsilon pada sub struktur pertama menurut kajian pustaka yang didasarkan kepada landasan teoritik dan landasan empirik pada penelitian ini, maka epsilon adalah loyalitas, tanggung jawab, kompetensi dan pendidikan.

Melihat nilai pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dari sub struktur pertama di dapat variabel iklim kerja mempunyai pengaruh langsung yang lebih besar dari pengaruh melalui, besarnya nilai pengaruh langsung menandakan bahwa variabel iklim kerja merupakan variabel yang dominan dalam membentuk komitmen kerja, sedangkan variabel kepemimpinan transformasional merupakan faktor pendukung dalam penelitian ini dikarenakan Perguruan Tinggi Swasta berdasarkan rumpun ilmu ekonomi baru mulai melaksanakan kebijakan tentang kepemimpinan transformasional, untuk kebijakan tersebut dibutuhkan waktu yang cukup lama, artinya Perguruan Tinggi Swasta berdasarkan rumpun ilmu ekonomi dalam hal kepemimpinan masih melaksanakan pola lama yaitu kepemimpinan transaksional.

Berdasarkan nilai *loading factor* pada variabel kepemimpinan transformasional dapat disimpulkan bahwa dimensi pengaruh ideal merupakan dimensi pembentuk atau ciri utama dari variabel kepemimpimpinan transformasional, namun dari hasil deskriptif dimensi yang tertinggi adalah motivasi inspirasional. Hal ini mengindikasikan bahwa analisis *loading factor* sebetulnya untuk melihat dalam setiap variabel ciri manakah yang dominan, sedangkan analisis deskriptif adalah skor yang memperlihatkan kondisi Existingnya mana yang baik dan mana yang tidak baik dibandingkan dengan yang lain, variabel kepemimpinan transformasional ciri utamanya adalah pengaruh ideal, pengaruh ideal inilah yang menjadi pembentuk utama variabel kepemimpinan transformasional, akan tetapi pada hasil deksriptif yang menjadi masalah bukanlah pengaruh ideal akan tetapi motivasi inspirasional, jika kita lihat ciri utamanya adalah pengaruh ideal dan hasil deksriptifnya motivasi inspirasional dapat disimpulkan bahwa pengaruh ideal kondisinya belum baik di dalam kepemimpinan transformasional. Hasil analisis *loading factor* dan analisis deksriptif menjadi pertimbangan dalam penelitian ini, namun untuk kesimpulan dan saran peneliti lebih memperhitungkan hasil deksriptif.

Berdasarkan nilai *loading factor* pada variabel iklim kerja dapat disimpulkan bahwa dimensi tanggung jawab merupakan dimensi pembentuk atau ciri utama dari variabel iklim kerja, namun dari hasil deskriptif dimensi yang tertinggi adalah identitas. Hal ini mengindikasikan bahwa analisis *loading factor* sebetulnya untuk melihat dalam setiap variabel ciri manakah yang dominan, sedangkan analisis deskriptif adalah skor yang memperlihatkan kondisi Existingnya mana yang baik dan mana yang tidak baik dibandingkan dengan yang lain, variabel iklim kerja ciri utamanya adalah tanggung jawab, tanggung jawab inilah yang menjadi pembentuk utama variabel iklim kerja, akan tetapi pada hasil deksriptif yang menjadi masalah bukanlah tanggung jawab akan tetapi identitas, jika kita lihat ciri utamanya adalah tanggung jawab dan hasil deksriptifnya identitas dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab kondisinya belum baik di dalam iklim kerja. Hasil analisis *loading factor* dan analisis deksriptif menjadi pertimbangan dalam penelitian ini, namun untuk kesimpulan dan saran peneliti lebih memperhitungkan hasil deksriptif.

Pengaruh kepemimpinan transfor-masional terhadap komitmen kerja, diperoleh nilai keofisien jalur sebesar 0,2925, dan hasil pengujian secara statistik yang menunjukkan bahwa pengaruh signifikan yang didasarkan besarnya nilai thitung= 2,0965 > ttabel = 1,9725, artinya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen kerja. Kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi terhadap komitmen kerja sebesar 0,2925. Semakin baik kepemimpinan transfor-masional, maka akan meningkatkan komitmen kerja.

Hasil penelitian dan pengolahan data terlihat bahwa variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap komitmen kerja. Pengaruh langsung sebesar 8,56%, pengaruh tidak langsung melalui iklim kerja sebesar 12,65%, dan total pengaruh kepemimpinan transfor-masional terhadap komitmen kerja sebesar 21,21%. Artinya kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi dalam membentuk komitmen kerja sebesar 21,21%, sehingga jika kepemimpinan transformasional meningkat, maka komitmen kerja akan meningkat 21,21%. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen kerja dosen. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terkecil terhadap komitmen kerja dosen.

Pengaruh iklim kerja terhadap komitmen kerja, diperoleh nilai keofisien jalur sebesar 0,6273, dan hasil pengujian secara statistik yang menunjukkan bahwa pengaruh signifikan yang didasarkan besarnya nilai thitung= 4,5649> ttabel = 1,9725, artinya iklim kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen kerja. Iklim kerja memberikan kontribusi terhadap komitmen kerja sebesar 0,6273. Semakin baik iklim kerja, maka akan meningkatkan komitmen kerja.

Hasil penelitian dan pengolahan data terlihat bahwa variabel iklim kerja mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap komitmen kerja. Pengaruh langsung sebesar 39,35%, pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan transformasional sebesar 12,65%, dan total pengaruh iklim kerja terhadap komitmen kerja sebesar 52%. Artinya iklim kerja memberikan kontribusi dalam membentuk komitmen kerja sebesar 52%, sehingga jika iklim kerja meningkat, maka komitmen kerja akan meningkat 52%. Hal ini menunjukkan bahwa iklim kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen kerja dosen. Iklim kerja memiliki pengaruh terbesar terhadap komitmen kerja dosen.

Pengaruh komitmen kerja terhadap kerjasama tim, diperoleh nilai keofisien jalur sebesar 0,8875, dan hasil pengujian secara statistik yang menunjukkan bahwa pengaruh signifikan yang didasarkan besarnya nilai thitung= 7,7481 > ttabel = 1,9725, artinya komitmen kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kerjasama tim. Komitmen kerja memberikan kontribusi terhadap kerjasama tim sebesar 0,8875. Semakin baik komitmen kerja, maka akan meningkatkan kerjasama tim.

Komitmen kerja memiliki pengaruh terhadap Kerjasama Tim. Total kontribusi komitmen kerja terhadap Kerjasama Tim sebesar 78,77%. Komitmen kerja memberikan kontribusi lebih tinggi daripada pengaruh Kepemimpinan transformasional dan Iklim Kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen kerja terbukti berfungsi sebagai faktor intervening terhadap Kerjasama Tim.

Pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja dosen, diperoleh nilai keofisien jalur sebesar 0,9094, dan hasil pengujian secara statistik yang menunjukkan bahwa pengaruh signifikan yang didasarkan besarnya nilai thitung= 12,0242 > ttabel = 1,9725, artinya kerjasama tim mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Kerjasama tim memberikan kontribusi terhadap kinerja dosen sebesar 0,9094 Semakin baik kerjasama tim, maka akan meningkatkan kinerja dosen.

Kerjasama tim memiliki pengaruh terhadap kinerja dosen. Total kontribusi kerjasama tim terhadap kinerja dosen sebesar 81,89%. Kerjasama tim memberikan kontribusi lebih tinggi daripada pengaruh Kepemimpinan transformasional, iklim kerja dan komitmen kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kerjasama tim terbukti berfungsi sebagai faktor intervening terhadap kinerja dosen.

Hasil uji kelayakan model menunjukan bahwa model penelitian telah memenuhi kriteria *the goodness of an econometric* model atau karakteristik yang dapat diharapkan dan dijabarkan sebagai berikut:

## *Theoretical Plausability*

Model penelitian ini memperlihatkan bahwa hasil uji sesuai dengan ekspektasinya dan teori manajemen SDM yang menjadi dasar pemikiran dengan kajian pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Iklim Kerja terhadap Komitmen dan dampaknya terhadap Kerjasama Tim serta implikasinya terhadap Kinerja Dosen.

**Tabel 4.2**

**Hasil Uji Kesesuaian Model**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Hubungan Antar Variabel** | **Pra-estimasi** | **Pasca estimasi** | **Kesesuaian** |
| Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Kerja | + | + | Sesuai |
| Pengaruh Iklim Kerja terhadap Komitmen Kerja | + | + | Sesuai |
| Pengaruh Komitmen Kerja terhadap Kerjasama Tim | + | + | Sesuai |
| Pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kinerja Dosen | + | + | Sesuai |

## *Accuracy of The Estimates of The Parameters*

Model penelitian ini menghasilkan estimator koefisien jalur yang akurat atau tidak bias dan signifikan. Asumsi analisis terpenuhi dan probabilitas kesalahan statistik dari model sangat rendah (*p-value* =0,000) atau dibawah tingkat signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0.05 untuk semua hipotesisnya.

## *Explanatory Ability*

Model penelitian ini memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjelaskan hubungan antar fenomena variabel manajemen yang dikaji. Standard Error (SE) lebih kecil daripada ½ kali nilai mutlak koefisien jalurnya (SE < ½ ρ)

1. **Uji Hipotesis 1**

Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Iklim Kerja terhadap Komitmen Kerja

*SE* Kepemimpinan Transformasional = 0,1395 < ½ (0,2925)

*SE* Iklim Kerja = 0,1569 < ½ (0,6273)

1. **Uji Hipotesis 2**

Terdapat pengaruh Komitmen Kerja terhadap Kerjasama Tim

*SE* Komitmen Kerja = 0,1216 < ½ (0,8875)

1. **Uji Hipotesis 3**

Terdapat pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kinerja Dosen

*SE* Kerjasama Tim = 0,07973 < ½ (0,9049)

## *Forecasting Ability*

Model penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang tinggi atas perilaku variabel terikat sebagaimana ditunjukan oleh tingginya koefisien determinasi model yang mendekati atau melebihi 50% dengan perincian sebagai berikut:

* 1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Iklim Kerja terhadap Komitmen Kerja sebesar 73,21%.
  2. Pengaruh Komitmen Kerja terhadap Kerjasama Tim sebesar 78.77%.
  3. Pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kinerja Dosen sebesar 81,89%.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model yang disusun telah memenuhi kriteria kelayakan model (*the goodness of an econometric)* yang dilandasi perspektif teori yang kuat, sehingga dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu dan bagi kebijakan atau pemecahan masalah.

**E. KESIMPULAN**

1. Gambaran mengenai Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional, dan iklim kerja terhadap komitmen dosen baik secara simultan maupun secara parsial pada Perguruan Tinggi Swasta di Riau adalah sebagai berikut:
   1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional, dan iklim kerja secara simultan terhadap komitmen organisasi, dimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Iklim Kerja terhadap Komitmen sebesar 73,21%. Adapun pengaruh variabel lain yang tidak diteliti, sebesar 26,79%. Pengaruh secara langsung variabel kepemimpinan (8,56% secara langsung dan 21,21% secara tidak langsung) lebih kecil dibandingkan dengan variabel variabel iklm kerja (39,35% secara langsung dan 52,00% secara tidak langsung) terhadap komitmen kerja dosen
   2. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan besaran pengaruh 21,21%. Pengaruh Ideal memiliki nilai *loading factor* terbesar dibandingkan dengan dimensi lain yaitu sebesar 0,6379. Hal ini menunjukan bahwa Pengaruh Ideal merupakan factor pembentuk variabel Kepemimpinan Transformasional terbesar, hal ini mengindikasikan bahwa Pengaruh Ideal yang baik merupakan keunggulan dari Pimpinan Perguruan Tinggi Swasta yang ada di Provinsi Riau.
   3. Terdapat pengaruh yang signifikan dari iklim kerja terhadap komitmen organisasi dengan besaran pengaruh 52,00%. Tanggung Jawab memiliki nilai *loading factor* terbesar dibandingkan dengan dimensi lain yaitu sebesar 0,7534. Hal ini menunjukan bahwa Tanggung Jawab merupakan faktor pembentuk variabel Iklim Kerja terbesar, hal ini mengindikasikan bahwa dengan Tanggung Jawab yang baik merupakan keunggulan dari adalah Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta yang ada di Provinsi Riau.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap kerjasama tim dengan besaran pengaruh 78,77%. Berorientasi Pada Manusia memiliki nilai *loading factor* terbesar dibandingkan dengan dimensi lain yaitu sebesar 0,6818. Hal ini menunjukan bahwa dimensi Komitmen Afektif merupakan faktor pembentuk variabel Komitmen terbesar, hal ini mengindikasikan bahwa memiliki dimensi Komitmen Afektif yang baik merupakan keunggulan dari Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta yang ada di Provinsi Riau.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kerjasama tim terhadap kinerja dosen dengan besaran pengaruh 81,89%. Konteks memiliki nilai *loading factor* terbesar dibandingkan dengan dimensi lain yaitu sebesar 0,8181. Hal ini menunjukan bahwa dimensi Konteks merupakan faktor pembentuk variabel Kerjasama Tim terbesar, hal ini mengindikasikan bahwa Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta yang ada di Provinsi Riau memiliki dimensi Konteks yang baik.

**F. SARAN - SARAN**

1. Saran mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, dan iklim kerja terhadap komitmen dosen baik secara simultan maupun secara parsial pada Perguruan Tinggi Swasta di Riau adalah sebagai berikut:
2. Langkah kongkrit meningkatkan komitmen kerja dosen diantarnya sebagai berikut:
3. Menciptakan kondisi dosen yang selalu termotivasi untuk berprestasi diperlukan program akademik yang dapat mendorong dosen agar meningkatkan pengetahuan dan keterampilan profesinya, memberi dukungan positif bagi dosen untuk mengembangkan karier dan strata akademisnya, baik atas inisiatif sendiri maupun prakarsa dari pihak kelembagaan yang terkait.
4. Menerapkan sistem kompetisi sehat terutama dalam hal pengembangan karier pegawai. Dengan tetap mempertimbangkan dan memperhatikan perundang-undangan yang berlaku dalam hal pengembangan karier pegawai sudah saatnya mempertimbangkan aspek profesionalitas dengan kompetisi sehat. Hanya pegawai atau dosen yang memiliki kemampuan dan prestasi yang harus diberikan peluang untuk menduduki jabatan tertentu yang tersedia.
5. Mengatur sistem pemberian insentif atau konvensasi bagi pegawai yang transparan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam pekerjaan. Kepuasan kerja yang diperoleh seseorang dari pekerjaannya berbanding lurus dengan adanya imbalan yang sesuai dengan harapannya maupun akibat lain yang menyenangkan dari pekerjaannya.
6. Frekuensi pemberian penghargaan baik material maupun non-material kepada dosen yang berprestasi agar ditingkatkan baik secara individu maupun secara kelompok.

Adapun saran yang ditambahkan oleh *expert judment* dalam peningkatan komitmen perlu meningkatkan aspek loyalitas dosen dalam bekerja.

1. Dalam upaya peningkatan kapabilitas Kepemimpinan Transformasional, diperlukan upaya peningkatan kompetensi konseptual dan kompetensi teknikal melalui pendidikan dan pelatihan yang relevan, kongkrit dan berkesinambungan. Disamping itu dalam tindakan operasional pimpinan perlu meningkatkan insentif bagi pegawai yang berprestasi, dan pemimpin harus terus menerus mengembangkan kreativitas berpikirnya, serta pimpinan harus mampu mengartikulasikan visi yang mendorong dan memberikan inspirasi kepada pengikutnya agar terjadi keselarasan antara tujuan individu dan organisasi. Adapun saran yang ditambahkan oleh *expert judment* dalam peningkatan kepemimpinan transformasional pemimpin perlu meningkat aspek keteladanannya di mata dosen.
2. Dalam upaya peningkatan iklim kerja dosen dengan cara meningkatkan sarana dan prasarana tempat kerja dosen, untuk satu orang dosen mempunyai satu meja. Agar para dosen semakin semangat untuk bekerja dan dapat memberikan kinerja yang maksimal bagi perguruan tinggi. Langkah-langkah kongkrit yang dapat dilakukan antara lain:
3. Memperbaharui warna cat kantor dengan warna yang lebih cerah agar dapat memicu semangat kerja karyawan.
4. Memperbaiki desain ruangan kerja menjadi lebih tertata rapi, sehingga memberikan ruang gerak yang cukup luas bagi karyawan dan agar tidak terkesan sumpek.

Faktor kebersihan juga harus selalu diperhatikan, perguruan tinggi harus menyediakan tempat pembuangan sampah yang memadai, dan memberikan himbauan kepada dosen, karyawan dan mahasiswa untuk menjaga kebersihan tempat kerjanya, dengan tempat kerja yang bersih dari sampah maka terhindar juga dari timbulnya bau-bauan tidak sedap

Adapun saran yang ditambahkan oleh *expert judment* dalam peningkatan iklim kerja perlu meningkatkan aspek sarana-prasarana dosen dalam bekerja.

1. Dalam peningkatan pengaruh komitmen terhadap kerjasama tim, maka disarankan untuk dapat meningkatkan komitmen pada Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Riau yang lebih efektif. Disamping itu seluruh dimensi komitmen harus terus menerus disempurnakan, dikembang-kan dan dilaksanakan secara konsekuen dan konsisten. Serta untuk dapat membangun kerja sama dalam tim yang solid dan efektif dalam proses sebuah tim bisa diwujudkan dengan beberapa langkah kongrit diantaranya: 1). Membangun kepercayaan dan saling menghormati. 2). Mengatur ekspektasi bersama. 3). Pemimpin tim yang dapat memfasilitasi komunikasi diantara anggota tim. 4). Menanamkan sikap saling memiliki dalam kelompok (*Sense of belonging*). 5). Melihat sisi positif dari perbedaan pendapat. 6). Pengkajian performa tim dan umpan balik. Adapun saran yang ditambahkan oleh *expert judment* dalam peningkatan kerjasama tim perlu meningkatkan aspek proses, dengan adanya manajemen konflik/aturan-aturan yang berlaku diperguruan tinggi.
2. Dalam peningkatan pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja dosen, maka disarankan untuk dapat meningkatkan kinerja dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Riau yang lebih optimal, maka dalam meningkatkan kontribusi kerjasama tim terhadap kinerja dosen, pimpinan harus mampu untuk memfasilitasi bawahan untuk dapat mengembangkan diri mereka untuk mendapatkan kompetensi yang semakin meningkat melalui seminar dan pelatihan. Adapun saran yang ditambahkan oleh *expert judment* dalam peningkatan kinerja dosen perlu meningkatkan aspek penelitian, dengan adanya rencana induk penelitian, road map yang jelas akan mencapai target dan luaran dari penelitian yang diharapkan

**G. DAFTAR PUSTAKA**

**Buku-Buku**

Anoraga, Pandji, 2005, Manajemen Bisnis, Cetakan Ketiga, Jakarta: Rineka Cipta.

Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Bandung: Penerbit Refika Aditama.

Bachtiar, 2004.Manajemen Sumber Daya Manusia. Iteraksa, Batam

Gibson, Ivancevich, Donnelly. (1996). Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses. Bina Rupa Aksara. Jakarta.

Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. 2007. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw- Hill.

Kusnadi. 2003. Maslaah, Kerjasama, Konflik, dan Kinerja. Malang: Taroda

Martoyo, S., 2005, Manajemen Sumber Daya Manusia, BPFE UGM, Yogyakarta.

Miftah Thoha. 2007. Kepemimpinan dalam Manajemen. Edisi 12, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Munandar, Ashar Sunyoto (2008). *Psikologi Industri dan Organisasi.* Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press)

Rivai, Veithzal & Mulyadi. 2013. Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Organisasi. Jakarta: Rajagrafindo Persada

Robbins SP, dan Judge. 2007. Perilaku Organisasi, Salemba Empat, Jakarta.

Werther, William B and Keith Davis. 2006. Human Resources And Personnel Management. Fifth Edition. McGraw Hill. Inc. New York.

Williams, Pat. 2008. The Magic of Team Work. Penerjemah: JJ. Waskito Trisnoadi. Jakarta: Penerbit PT. Grassindo

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

Yukl, Gary, 2010, Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Kelima. Jakarta: PT. Indeks

**Undang-Undang, Peraturan Pemerintah Dan Peraturan Menteri**

Undang-undang 1945 yang telah diamandemenkan

Undang-undang RI Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen

**Disertasi, Jurnal dan Makalah**

Adi Putra, I Putu Agus Purmana. 2013. Pengaruh Bauran Pemasaran Terhadap Keputusan Pembelian SmartphoneNokia di Kota Denpasar. Jurnal manajemen dan akuntansi. Volume 2 Nomor 1. Halaman 845-858. Universitas Udayana, Bali.

Alisyahbana, F., Ismail, I., & Wispandono, R. M. 2015. Pengaruh Kreativitas Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pendamping UPPKH (Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan) Kabupaten Sampang. *Neo-Bis*, *9*(2), 53-65.

Al-Matari, Y. A., Al-Swidi, A. K., Fadzil, F. H., & Al-Matari, E. M. (2012). “Board of Directors, Audit Committee Chrarteristics and Performance of Saudi Arabia Listed Companies”. International Review of Management and Marketing, 241-251.

Agustina, Widiastuti. 2011. Hubungan Antara Kecerdasan Emosioal dan Komitmen Kerja Karyawa Departemet F&B Product Hotel Satika Premiere – Jakarta. Universitas Katolik Atmajaya: Tesis.

Bass, Bernard .M dan Avolio, Bruce. 1990, “*The Implications of Transaksional and Transformational”*, Team and Organization Development, 4, p.231-273

Clercq, D.D., and Rius, I.B. 2007. *Organizational Commitment in Mexican Small and Medium-Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational Climate, and Entrepreneurial Orientation*. Journal of Small Business Management. 10(2): 185-210.

Desianty,S. 2005. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT POS INDONESIA (Persero) SEMARANG. Jurnal Studi Manajemen & Organisasi. Vol.2 .No.1. p 69 – 84

Heni Kusumawati. 2000. Kepemimpinaan Transformasional Sebagai Penggerak Perubahan Budaya Organisasi. *Perspektif Jurnal Ekonomi* *Pembangunan, Manajemen dan Akuntansi*. 5 (1) : 41-48

Indriantoro. N. 1993. *The Effect of Partisivative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimentions as Moderating Variabels*. University of Kentucy. Dissertation.

Indrawan, Rully dan Yaniwati, Poppy. 2014. Metodologi Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran untuk Manajemen, Pembangunan dan Pendidikan*.* Refika Aditama. Bandung.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2000.  *Managing Increased Part – Time Work Does Part Time Work Imply Part – Time Commitment* ?, “Managing Service Quality”, Vol.10, No.3, pp.187.

Lucky M. Lukman. 2015. “Proyek Infrastruktur KAA Diminta Untuk Transparan”. Berita on-line melalui.com

Putra D. 2011. Hubungan Antara Kebisingan, Iklim Kerja Dan Sikap Tubuh Saat Bekerja terhadap Kelelahan Kerja Pada Pekerja Di Industri Meubel Sinar Harapan Karang Paci Samarinda

Manzoor, M. et al. 2012. *The Importance of Higher Education Websites and its Usability*. International Journal of Basic and Applied Sciences. Vol 1 (2). p. 150-163.

Masi, Ralph. J., Cooke, Robert. A. (2000). Effect of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, And Organizational Productivity. *The International Journal of Organizational Analysis,* 8, 1. 16-47.

Noordin, Fauziah; Omar, Saifah; Sehan, Syakirarohan; & Idrus, Shukriah. 2010. “Organizational climate and its influence of organizational commitmen”.  *International Business & Economics Research Journal*, February, Vol. 9, No.2, pp. 1-9.

Nugraheni, A., Christiono. 2011. Pengaruh Kepribadian terhadap Kerja Tim & Kepuasan Kerja Individu

Park, Insim. 2005. *Teacher Commitment and its Effects on Student Achievement in American High Schools*. Educational Research and Evaluation. Vol. 11,No. 5, October 2005.

Poernomo, Edy. 2006. *Pengaruh Kreativitas Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Manajer pada PT. Jesslyn Cakes Indonesia Cabang Surabaya,* Vol.6, No. 2: 102108.

Sholikhan dan Madziatul Churiyah. 2006. Analisis Jalur Iklim Organisasi terhadap Komitmen dan Kepuasan Kerja Serta Implikasinya pada Prestasi Kerja. Jurnal Ekonomi MODERNISASI (Journal of Economic Fakultas Ekonomi Universitas Kanjuruhan Malang, Volume 2, No. 3, Oktober.

Sina, M. I., & Suharnomo, S. 2013. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening* (Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomika dan Bisnis).

Suseno, Ni’mah Miftahun dan Sugiyanto. 2010. Pengaruh Dukungan Sosial dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediator Motivasi Kerja. Jurnal Psikologi, 37(1), 94-109.

Suryaman. 2004. Budaya Organisasi di Sekolah. *Jurnal Buana Pendidikan.* I (01): 65- 72

Susanty, Etty. 2012. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan Pada Universitas Terbuka. Jurnal Organisasi dan Manajemen, Volume 8, Nomor 2, 121 – 134.

Thomas, K. W., and B. A. Velthouse. 1990. Cognitive elements of empowerment: An ”interpretive” model of intrinsic task motivation. Academy of Management Review 15: 666–681

Trihapsari, V.R. & Nashori, F. 2011. Kohesivitas Kelompok dan Komitmen Organisasi Pada Financial Advisor Asuransi „X‟ Yogyakarta. Jurnal Proyeksi Vol. 6 No.2. Yogyakarta: Unissula.

Walumba, Fredo, Avalio, Burce J., Zhu, Weichun, 2008, “*How Transformational Leadership Weaves Its Influence On Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs*”, Personnel Psychology 2008, 61, pp. 793-825.

Yoseph Daniel Ari Santie. 2013. *The Effect of Transformational Leadership Style Organization Culture, and Justice and Work Ethics on the Work Satisfaction: Causal Study at the Lecturer of Social Science Faculty, Manado State University*

Yusuf, M. and Karyanta, N.A., 2016. Hubungan Motivasi Berprestasi dan Iklim Organisasi dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan PT Bank X Cabang Y. *Jurnal Ilmiah Psikologi Candrajiwa*, *4*(4 Mar).