

# **Pengaruh Pemberdayaan, Komitmen Organisasional terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Dosen (Persepsi Dosen Dipekerjakan PTS Kopertis Wilayah IX Sulawesi di Makassar)**

**Hasan Nongkeng**

Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Publik Makassar

**Armanu**

**Eka Afnan Troena**

**Margono Setiawan**

Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Malang

*Abstract: This study aims to test and prove empirically: Theoretically, the results of this study is expected to enrich knowledge in the field of human resources, especially the theory of empowerment lecturer, so it can be useful for academics and practitioners. Population of the study was the private university lecturers employed in Universitas Veteran Republik Indonesia, Universitas Muslim Indonesia, Universitas Muhammadiyah dan Universitas 45 at Coordination of Private Higher Education Region IX of Sulawesi at Makassar; The sample of this research was 155 lecturers from the total number of the population which was 268 lecturers. The samples were taken by random sampling. The data were collected by giving questionner, interviewing and doing observation. Then the data were analyzed by the statistical results of research through Structural Equation Model (SEM) with AMOS program. The results of this study indicate that: (1) the empowerment of the lecturers influences on the organizational commitment, so the commitment will be increased; (2) the empowerment of the lecturers influences the performance of the lecturers, if the empowerment is increased, the performance will be increased, too; (3) the organizational commitment does not influence the performance of the lecturers, even though the commitment has been increased, it will not be increased; (4) the performance of the lecturers influences the lecturers' job satisfaction, so the job satisfaction will be increased; (5) the empowerment influences indirectly toward the performance through the organizational commitment; (6) the empowerment influences indirectly toward the job satisfaction through the performance of the lecturers; and (7) the organizational commitment does not influence directly toward the job satisfaction through the performance of the lecturers.*

**Keywords:** *Empowerment, Organizational Commitment, Performance and Lecturers' Job Satisfaction.*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan membuktikan secara empiris: pengaruh langsung maupun tidak langsung pemberdayaan dan komitmen organisasional terhadap kinerja dan kepuasan kerja dosen. Populasi penelitian adalah dosen yang dipekerjakan pada Universitas Veteran Republik Indonesia, Universitas Muslim Indonesia, Universitas Muhammadiyah dan Universitas 45 Kopertis Wilayah IX Sulawesi di Makassar. Sampel dalam penelitian ini adalah 155 dosen dari populasi seluruh dosen yang berjumlah 268 orang. Sampel penelitian diambil dengan random sampling Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan memberikan kuesioner, dan observasi. Kemudian data yang terkumpul dianalisa dengan menggunakan statistik berupa Structural Equation Model (SEM) dengan program AMOS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1)

---

## **Alamat Korespondensi:**

Hasan Nongkeng Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Publik Jl  
Maccini Tengah Nomor 50-54 Makassar Sulawesi Selatan.  
Handpone: 085242654360 Email: [hasannongkeng@yahoo.com](mailto:hasannongkeng@yahoo.com)

pemberdayaan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasional, artinya semakin meningkat pemberdayaan, maka semakin meningkat pula komitmennya; (2) pemberdayaan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja, artinya semakin meningkat pemberdayaan, maka semakin meningkat pula kinerjanya; (3) komitmen organisasional berpengaruh tidak langsung dan tidak signifikan terhadap kinerja, artinya walaupun komitmen semakin meningkat, maka kinerja tidak mengalami peningkatan; (4) kinerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya semakin meningkat kinerja, semakin meningkat pula kepuasan kerja dosen; (5) pemberdayaan berpengaruh tidak langsung dan tidak signifikan terhadap kinerja, artinya walaupun pemberdayaan meningkat maka kinerja tidak mengalami peningkatan melalui komitmen organisasional; (6) pemberdayaan berpengaruh tidak langsung dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja, dan (7) komitmen organisasional berpengaruh tidak langsung dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya walaupun komitmen organisasional meningkat maka kepuasan kerja tidak mengalami peningkatan melalui kinerja.

**Kata Kunci:** pemberdayaan, komitmen organisasional, kinerja, kepuasan kerja dosen

Sumber daya manusia merupakan faktor yang paling menentukan dalam setiap organisasi, karena selain sumber daya manusia sebagai salah satu unsur kekuatan daya saing bangsa, sumber daya manusia juga menjadi penentu utama pada kemajuan organisasi. Oleh sebab itu, sumber daya manusia harus memiliki kompetensi dan kinerja tinggi demi kemajuan organisasi. Selain itu, sumber daya manusia juga dituntut untuk menjadi lebih profesional (Sedarmayanti, 2007). Untuk mengatasi berbagai masalah sumber daya manusia diperlukan upaya lebih sistematis untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia agar mampu bekerja optimal dalam memberikan pelayanan terbaik. Hal tersebut hanya mungkin tercapai apabila peningkatan kapasitas sumber daya manusia dapat diperbaiki kinerjanya.

Sumber daya manusia diyakini oleh banyak kalangan sebagai aset penting perusahaan, karena keberhasilan perusahaan tergantung pada bagaimana perusahaan mengelola karyawannya (Lau dan Yue, 2004). Sumber daya manusia sebagai pelaku utama organisasi yang diharapkan mampu membawa organisasi agar tetap *survive* (Schuler dan Jackson, 1997). Untuk itu perlu pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya mengakui pentingnya efisien dan efektivitas kerja saja, tetapi harus juga mengakui pentingnya nilai karyawan. Dikatakan demikian oleh karena salah satu elemen pokok dalam organisasi adalah kemampuan karyawan memberikan upaya secara nyata pada sistem kerjasama organisasi masing-masing.

Sumber daya manusia menuntut organisasi agar selalu memikirkan bagaimana cara beradaptasi untuk

mengatasi perubahan lingkungan dalam melangsungkan kehidupannya. Untuk mengatasi perubahan lingkungan tersebut, harus memiliki dukungan (*supported*) sumber daya manusia yang berkomitmen dan berkompeten serta menganut nilai inovatif, profesional, terbuka dan fleksibel. Usaha penyempurnaan organisasi terus-menerus harus dilakukan untuk mengantisipasi dan menghadapi perubahan-perubahan yang akan terjadi sesuai dengan kepentingan organisasi. Ketidamampuan organisasi menghadapi perubahan akan menempatkan posisi organisasi dalam keadaan sulit, khususnya berhadapan dengan pesaingnya, (Troena, Eka Afnan, 1997).

Hadawi Nawawi (1994:31) berpendapat, bahwa menghadapi abad XXI sumber daya manusia adalah tenaga kerja yang kompetitif dan berkualitas. Tuntutan sumber daya manusia yang kompetitif dan berkualitas mengharuskan setiap pekerja mempunyai motivasi positif yang tinggi, sehingga pekerja mampu melaksanakan pekerjaan secara bersemangat dan berdedikasi dimana saja pun bekerja.

Konsep tuntutan sumber daya manusia memfokuskan perhatian pada bagaimana memotivasi orang untuk bekerja sama secara manusiawi. Hubungan manusiawi yang lebih menekankan pada lingkungan yang menyenangkan untuk bekerja, dalam artian terciptanya lingkungan kerja dengan kondisi yang baik, tunjangan yang baik, serta simpatik dan memotivasi pekerja untuk bekerja giat sehingga dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kepuasan kerja (Strauss, and Sayles, 1996).

Karyawan yang memiliki kepuasan, baik kondisi internal maupun eksternal akan mendorong bekerja secara penuh untuk mencapai tujuan organisasi, melibatkan dirinya secara penuh terhadap organisasi, (Robbins, 1996). Kepuasan kerja berarti pemenuhan yang diperoleh dari pengalaman melakukan berbagai pekerjaan dengan mendapat imbalan. Jadi kepuasan kerja digunakan untuk menganalisis hasil karya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan, dan kepuasan kerja merupakan konsekuensi imbalan yang dihubungkan dengan hasil karya. Karyawan dapat merasa puas atau tidak, apabila terdapat hubungan antara penampilan kerja dan hasil karyanya, serta imbalan yang telah diterima sebagai wujud hubungan itu. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja dalam suatu organisasi biasanya ditunjukkan dengan sikap para karyawan.

Selanjutnya Spreitzer, (1995) mengemukakan bahwa dua komponen utama dari sistem kontrol berpengaruh positif kepada perasaan pegawai tentang pemberdayaan-sistem timbal balik kinerja dan sistem *reward bases*, kinerja, komitmen organisasional sebagai ikatan psikologi pekerja dengan organisasi. Komitmen kepada organisasi berhubungan positif dengan hasil kerja, termasuk kepuasan kerja, motivasi dan kinerja.

## TINJAUAN PUSTAKA

Spreitzer (1995), Hasil penelitian. mempertimbangkan analisis jalur yang dilakukan: *pertama*, timbal balik kinerja dan reward basis kinerja tidak berhubungan signifikan dan positif dengan setiap dimensi pemberdayaan. Timbal balik kinerja berhubungan positif hanya dimensi dampak, sedangkan *reward basis* kinerja berhubungan negatif dengan kompetensi dan kebulatan tekak. *Kedua*, ditemukan motivasi hanya dipengaruhi dimensi dampak pemberdayaan, sedangkan kompetensi dan kebulatan tekak tidak punya konsekuensi apapun.

Kenneth, *et al.* (2009), Hasil penelitian ini menemukan bahwa pemberdayaan berhubungan dengan kinerja. Dari hasil penelitian tersebut di atas, menemukan bahwa pemberdayaan langsung memberikan kepuasan dari hasil kinerja karyawan.

Selain peneliti tersebut di atas Ma. Regina, *et al.* (2006). Hasil penelitian pada karyawan. Spreitzer, (1995) mengungkapkan bahwa pemberdayaan, ketika dilaksanakan secara bersamaan, berpengaruh positif

kepuasan kerja, produktivitas, kinerja dan kualitas layanan.

Hamzah Uno (2008) kinerja dosen adalah perilaku respons yang memberi hasil dengan mengacu pada apa yang dosen kerjakan ketika menghadapi suatu tugas. Kinerja dosen menyangkut semua kegiatan atau tingkah laku yang dialami tenaga pengajar, jawaban yang mereka buat, untuk mencapai tujuan. Dalam kaitan dengan tenaga pengajar, jawaban yang dosen buat pada dasarnya, lebih terfokus pada perilaku tenaga pengajar dalam pekerjaannya, demikian pula perihal efektivitas tenaga pengajar adalah sejauhmana kinerja tersebut dapat memberi pengaruh kepada mahasiswa.

Beberapa hasil penelitian tentang pemberdayaan sumber daya manusia mengungkapkan bahwa sumber daya manusia telah mampu meningkatkan kinerja organisasi (Lashley, 2000; Jarar, 2002; D'Anunzio, *et al.*, 1999; Setiawan., 2005). Penelitian Lashley ini dilanjutkan penelitian yang sama pada satu restoran yaitu TGI Friday dengan judul "*Empowerment Through Involvement: a Case of Study TGI Friday Restaurant*". Variabel pemberdayaan terdiri atas dimensi tugas, alokasi tugas, power, komitmen serta budaya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan pemberdayaan karyawan maka tujuan organisasi berupa perbaikan kualitas layanan peningkatan produktivitas karyawan dan penurunan tenaga kerja bisa dicapai, kinerja perusahaan meningkat.

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi adalah Norma D'Annunzio-Green dan John Macanrew (1999). Penelitian ini terdiri atas komunikasi, komitmen, kepemilikan/ rasa memiliki, keterampilan, dan kompetensi dan keberlanjutan. Metode penelitian kelompok yang berbeda dengan melakukan diskusi, maka hasil penelitian ini merupakan perbandingan dari kelompok-kelompok, dan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada perbedaan pandangan dari setiap kelompok terhadap pemberdayaan karyawan yang terdiri dari komunikasi, komitmen, kepemilikan keterampilan, dan kompetensi, kepemimpinan serta keberlanjutan mempunyai dampak terhadap kinerja karyawan.

Kenneth, *et al.* (2009). Tujuan penelitian untuk mengkaji dampak pemberdayaan dengan hubungan

kesejahteraan keluarga, kualitas pekerja terhadap kinerja dalam perilaku organisasi.

Model penelitian ini adalah dampak pemberdayaan terhadap kepuasan dan kinerja. Hasil penelitian memberikan bukti bahwa pemberdayaan berpengaruh terhadap dengan kepuasan dari kinerja.

Pemberdayaan kerja adalah sebuah proses memungkinkan pegawai dan mendelegasikan kekuasaan dalam suatu lingkungan kerja sehingga memudahkan para pekerja untuk berkarya dan memiliki tindakan pribadi serta perilaku yang menghasilkan sumbangsih positif bagi misi organisasi. Dimensi pemberdayaan kerja berdasarkan konsep Kanter (1977, 1993) meliputi akses informasi (*information*), akses sumberdaya (*resources*), akses dukungan (*support*) dan akses peluang (*opportunity*).

Komitmen karyawan terhadap organisasi saat ini telah banyak mendapatkan perhatian dalam literatur perilaku organisasi (Luthans., 2001:235).

Lebih lanjut model tiga komponen dari komitmen organisasional yang mencakup: Allen dan Meyer (1990), komitmen afektif menggambarkan komitmen afektif sebagai pengaturan emosional pegawai, diidentifikasi dengan keterlibatan dalam organisasi. Komitmen afektif melibatkan tiga aspek yaitu pembentukan pengaturan emosi terhadap organisasi, identifikasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. Selanjutnya, peneliti berargumen bahwa individu akan mengembangkan pengaturan emosinya untuk organisasi, ketika mengidentifikasi keselerasan antara keinginan organisasi dan kemauan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa dengan organisasi terjadi ketika nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi sesuai dengan nilai yang dimiliki karyawan. Dengan demikian terdapat identifikasi psikologis yang merupakan kebanggaan yang masuk dalam organisasi.

Allen dan Meyer (1990), Komitmen berkelanjutan, adalah komitmen berkelanjutan, menggambarkan komitmen organisasional berkelanjutan sebagai bentuk peningkatan psikologis pada organisasi yang direfleksikan sebagai persepsi karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi.

Allen dan Meyer, (1990), komitmen normatif, adalah yang merefleksikan perasaan wajib untuk melanjutkan bekerja. Para karyawan dengan tingkat komitmen normatif tinggi merasa sejalan dengan organisasi

Pengertian kinerja karyawan menggambarkan bahwa kinerja seorang Karyawan ditentukan oleh kemampuan motivasi kerja karyawan atau dengan kata lain kinerja karyawan merupakan fungsi dari kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Sejalan dikatakan bahwa prestasi kerja karyawan di tentukan oleh sejumlah faktor antara lain: keterampilan kerja, motivasi, lingkungan kerja, sifat individual, dan gaya kepemimpinan turut memberi andil dalam memotivasi karyawan untuk bekerja.

Menurut Mangkunegara (2002:67) menjelaskan, pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

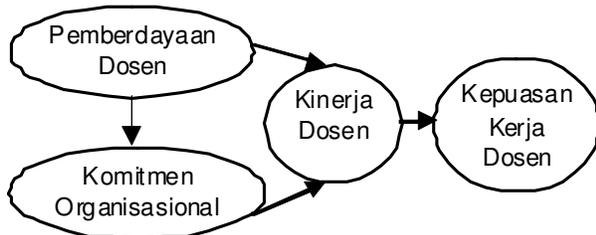
Hamzah B. Uno (2008) menjelaskan tenaga pengajar merupakan suatu profesi, berarti suatu jabatan yang memerlukan keahlian khusus sebagai dosen dan tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang di luar bidang pendidikan. Dengan demikian perihal tenaga pengajar dengan kinerjanya adalah menyangkut seluruh aktivitas yang ditunjukkan oleh tenaga pengajar dalam tanggung jawabnya sebagai orang yang mengemban suatu amanat dan tanggung jawab untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, dan memandu mahasiswa untuk menggiring perkembangan mahasiswa ke arah kedewasaan mental spiritual.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2003). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah berkaitan dengan sikap seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Locke (2002) memberikan definisi komprehensif tentang kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap, kognitif, afektif, dan evaluatif, menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaannya memberikan hal yang dinilai penting, ketika karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi dapat diartikan bahwa karyawan tersebut menyukai dan memilih pekerjaan yang dinilai tinggi (Luthans, 2002). Lebih lanjut Luthans secara gamblang dan rinci menyatakan tiga dimensi penting dari kepuasan kerja: 1) kepuasan terhadap pekerjaan itu, 2) kepuasan terhadap pembayaran, 3).

## KERANGKA PENELITIAN

Dalam disertasi ini teori umum (*grand theory*) yang menjadi sumber pendukung utama dalam penelitian ini adalah teori Porter dan Lawler (1975) tentang perilaku organisasi, ini adalah:



Gambar 1. Kerangka Penelitian

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian adalah seluruh dosen dipekerjakan PTS yang berbentuk universitas Kopertis Wilayah Sulawesi di Makassar, berjumlah 288 orang. Maksudnya populasi yang digunakan dalam penelitian ini dipilih dengan sengaja. Alasan dosen PTS dipekerjakan di Kopertis yang dijadikan fokus dalam penelitian ini yakni sebagai responden dengan melihat bagaimana keterkaitan dosen terhadap lembaganya, sedangkan yang membayar gaji dosen adalah merupakan beban Kopertis (sebagai PNS) yang mengabdikan dan dibina oleh PTS.

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *random sampling*, yaitu metode pengambilan sampel yang dilakukan dengan bertahap (Sugiarto dkk., 2003). Berdasarkan metode tersebut, maka penelitian ini menggunakan dua tahap pengambilan sampel.

- Tahap pertama, menetapkan jumlah populasi pada empat perguruan tinggi yang berbentuk universitas PTS Koperis Wilayah IX Sulawesi di Makassar sejumlah 268 orang dosen.
- Tahap kedua, adalah dengan menggunakan metode *proportional random sampling*. Berdasarkan rumus Slovin (1960) dalam Sevilla (1993) besarnya sampel dapat dihitung sebagai berikut:

$$n = \frac{288}{1 + 288(0,05)^2}$$

$$n = 155$$

## HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

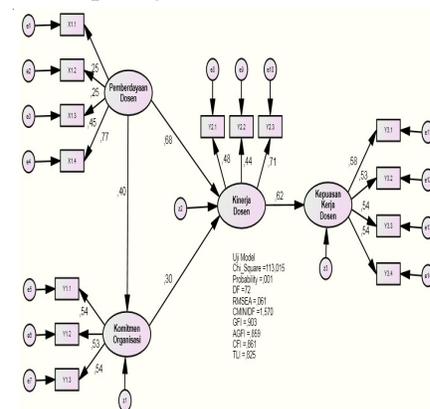
### Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dengan menginterpretasikan nilai rata-rata dari masing-masing indikator pada variabel penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai indikator apa saja yang membangun konsep model penelitian secara keseluruhan. Dasar interpretasi nilai rata-rata yang digunakan dalam penelitian ini, mengacu pada interpretasi skor yang digunakan oleh Shafle, Jr. (2004).

### Analisis Hasil Penelitian

Analisis hasil penelitian dengan menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Model/SEM*) dengan *confirmatory factor analysis (CFA)* Program AMOS 16.0 (*Analysis of Moment Structure*; Arbuckle, 1997). Kekuatan prediksi variabel observasi baik pada tingkat individual maupun pada tingkat konstruk dilihat melalui *critical ratio (CR)*. Apabila *critical ratio* tersebut signifikan maka dimensi-dimensi tersebut akan dikatakan bermanfaat untuk memprediksi konstruk atau variabel laten. Variabel laten (*construct*) penelitian ini terdiri dari pemberdayaan dosen, komitmen organisasi, kinerja dosen, dan kepuasan kerja dosen. Dengan menggunakan model persamaan struktural dari AMOS akan diperoleh indikator-indikator model yang *fit*. Tolak ukur yang digunakan dalam menguji masing-masing hipotesis adalah nilai *critical ratio (CR)* pada *regression weight* dengan nilai minimum 2,0 secara absolut.

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



Pengukuran Model Hubungan Variabel Pemberdayaan Dosen, Komitmen organisasioal, Kinerja dosen, Kepuasan Kerja dosen.

Hasil uji model disajikan pada dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada dengan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Dari evaluasi model menunjukkan dari delapan kriteria *goodness of fit indices* sudah ada tiga yang memenuhi kriteria yakni *CMIN/DF* dan *RMSEA* dan *GFI* sementara yang lainnya sudah mendekati nilai kritis yang disarankan, dengan demikian merujuk pada prinsip *parsimony*, model secara keseluruhan dapat dikatakan telah sesuai dengan data dan dapat di analisis lebih lanjut.

### Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan ini difokuskan pada keputusan yang dihasilkan dari pengujian hipotesis, sebagai upaya untuk menjawab perumusan masalah penelitian. Hasil analisis dari pengujian hipotesis dijabarkan sebagai berikut:

### Pengaruh Pemberdayaan dosen terhadap Komitmen Komitmen Organisasional

Pemberdayaan dosen mampu meningkatkan komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa dosen diberdayakan dengan baik maka komitmen dosen akan semakin meningkat terhadap organisasi. Hasil analisis deskriptif dan nilai *loading* faktor menunjukkan bahwa akses peluang sangat besar perannya dibandingkan dengan indikator yang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa seorang dosen yang diberi peluang untuk meningkatkan potensi diri, maka komitmen dosen tersebut akan bertahan untuk terus mengembangkan PTS.

Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Kanter (1997, 1993) dan telah diadopsi oleh Kulusta, *et al.* (2004) pemberdayaan kerja adalah sebuah proses memampukan dan pendelegasian kekuasaan suatu lingkungan kerja sehingga memudahkan para pekerja untuk bekerja dan memiliki tindakan pribadi serta perilaku yang menghasilkan sumbangsih positif bagi misi organisasi. Romie F. Littrell (2006), mendukung penelitian ini, bahwa pemberdayaan efektif bilamana manajer melakukan manajemen secara baik dan

pekerja melakukan pekerjaan dengan baik pula, sedangkan Manuela Pardo de Val (2003), bahwa memberi penekanan pada pemberdayaan dalam organisasi, pemberdayaan partisipatif dalam organisasi berarti melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan. Jadi pemberdayaan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Penelitian ini mendukung penelitian Setiawan (2005), bahwa dalam kenyataan masyarakat modern perguruan tinggi akan semakin otonom dalam artian mempunyai program pendidikan yang fleksibel sesuai dalam tingkat kemampuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi untuk itu pemberdayaan dosen PTS harus dilandasi jiwa profesionalisme dalam pengelolaannya.

### Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja Dosen

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan dosen mempunyai peranan positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Hal ini menunjukkan bahwa apabila dosen diberdayakan dengan baik maka kinerja dosen akan semakin meningkat terhadap organisasi.

Hasil analisis deskriptif dan nilai *loading* faktor menunjukkan bahwa pemberdayaan dosen mempunyai sangat penting peranannya dibandingkan dengan indikator yang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa seseorang dosen diberdayakan untuk meningkatkan potensi diri, maka kinerja dosen tersebut akan timbul dan akan bertahan untuk terus mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah IX Sulawesi di Makassar. Responden dosen dalam melaksanakan pekerjaan dengan memilih indikator akses peluang dengan pernyataan bahwa selalu diberikan peluang oleh PTS melakukan penyuluhan kepada masyarakat yang dikaitkan dengan materi perkuliahan sesuai dengan jadwal waktu yang diberikan dengan maksud untuk lebih mendalami kenyataan yang ada dalam masyarakat dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dosen yang bersangkutan.

Andrea R. Drake., *et al* (2007) mendukung hasil penelitian tersebut di atas. Hasil temuannya bahwa pegawai agar termotivasi dalam kesuksesan organisasi. Penelitian masa lalu menunjukkan adanya hubungan positif antara persepsi pemberdayaan dan motivasi. Model yang dikemukakan oleh Spreitzer (1995) menunjukkan bahwa dua komponen utama dari

sistem kontrol berpengaruh positif ke perasaan pegawai tentang pemberdayaan-sistem timbal balik kinerja dan sistem reward basis kinerja.

Hasil penelitian ini memperkuat teori yang terkait dengan hubungan pemberdayaan dan kinerja. Menurut Kanneth, (2009), bahwa dampak pemberdayaan pada hubungan antara pengaruh kualitas kerja (kinerja). Begitu juga pengawas-nilai hasil pekerjaan kinerja dan perilaku organisasi. Hasil penelitian menemukan dampak pemberdayaan terhadap perilaku kinerja.

Selanjutnya hasil penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Ma. Regina M. (2006), menemukan hubungan pemberdayaan dan kinerja. Spreitzer's (1995) mengungkapkan bahwa praktek pemberdayaan, ketika dilaksanakan secara bersamaan, berhubungan positif kinerja dan kualitas layanan.

### **Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Dosen**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila dosen berkomitmen dengan baik maka kinerja dosen tidak akan meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya (Lum, *et al.*, 1998) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional secara langsung memiliki dampak paling kuat berpengaruh terhadap *intention to stay*. Persepsi responden terhadap komitmen organisasional pada lokasi penelitian di PTS Kopertis Wilayah IX Sulawesi di Makassar.

Komitmen organisasional dalam penelitian ini meliputi tiga kognitif atau indikator. Indikator komitmen afektif dengan item yang mengatakan responden merasa bahwa sepenuhnya merupakan bagian dari perguruan tinggi ini, responden memberi jawaban bahwa komitmen mereka sangat penting, hal ini ditandai di mana dosen berkeinginan mempertahankan keanggotaan organisasinya, ada keselarasan antara keinginan organisasi dan kemauan untuk membantu perguruan tinggi dalam mencapai tujuan. Juga adanya nilai-nilai yang dimiliki organisasi sesuai dengan nilai yang dimiliki dosen, akan tetapi sesuai kenyataan yang terjadi di lokasi penelitian tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja dosen. Hal ini disebabkan walaupun

dosen dikerahkan dengan segala kemampuan yang ada, akan tetapi karena sesuai fakta yang ada pada PTS di mana kurangnya dana yang tersedia baik dari pemerintah maupun dari pengelola/yayasan penyelenggaraan untuk pengadaan prasana dan sarana pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, maka hal tersebut tidak dapat terlaksana secara optimal. Berdasarkan fakta tersebut di atas, di mana komitmen afektif mempengaruhi kinerja dinyatakan tidak signifikan.

Komitmen berkelanjutan dengan item yang menyatakan bila ada pekerjaan di tempat lain yang sama, bahwa tidak akan pindah selanjutnya dikatakan bahwa sungguh-sungguh mereka berkomitmen tidak akan pindah, dosen yang memilih opsi ini menyatakan keinginan individu dosen bekerja dalam waktu yang lama pada perguruan tinggi ini. Selanjutnya sebagai bentuk peningkatan psikologis tetap bekerja pada perguruan tinggi ini. Item yang menyatakan bahwa berpindah dari satu organisasi keorganisasi lain tampaknya tidak etis, yang memilih opsi ini mengaku dengan pertimbangan bahwa perguruan tinggi sesuai dengan budaya pribadinya, akan tetapi sesuai kenyataan yang terjadi di lokasi penelitian tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja dosen.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Chen, H.F., *et al.* (2008) yang menemukan bahwa perubahan kerja dan pemberdayaan psikologi untuk memperkuat komitmen pegawai ke sebuah organisasi. Dampak perubahan kerja terhadap komitmen organisasional, ditunjukkan bahwa dimensi identitas kerja dalam perubahan kerja memiliki sebuah hubungan negatif dengan komitmen organisasional. Hasil lainnya yang membutuhkan investigasi lebih jauh adalah bahwa regresi untuk pengaruh pemberdayaan psikologi terhadap komitmen organisasional adalah negatif. Ini berarti bahwa pegawai merasa dampak terhadap kinerja organisasi bisa besar, akibatnya, mereka takut memberikan banyak komitmen ke organisasi.

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

Kinerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen. Hal ini menunjukkan bahwa dari 4 perguruan tinggi swasta Kopertis Wilayah IX Sulawesi di Makassar yang berbentuk universitas dengan responden 155 orang dosen yang diteliti memberi pilihan persepsi terhadap variabel

kinerja dosen dapat diartikan bahwa responden memberikan nilai sangat penting. Hal ini menunjukkan bahwa apabila dosen berkinerja dengan baik maka kinerja dosen akan semakin meningkat kepuasan kerja dosen.

Hamzah Uno (2008), mengemukakan bahwa perilaku responden yang memberi hasil yang mengacu kepada yang mereka kerjakan ketika ia menghadapi suatu tugas. Kinerja dosen menyangkut semua kegiatan atau tingkah laku yang dialami tenaga pengajar, jawaban yang mereka buat untuk mencapai tujuan. Dalam kaitan dengan tenaga pengajar, jawaban yang mereka buat pada dasarnya lebih berfokus pada perilaku tenaga pengajar dalam pekerjaannya, demikian pula perihal efektivitas tenaga pengajar adalah sejauhmana kinerja tersebut dapat memberi pengaruh kepada mahasiswa.

### **Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasional**

Pengaruh tidak langsung dan tidak signifikan pemberdayaan terhadap kinerja melalui komitmen organisasional. Hasil ini mengindikasikan bahwa pemberdayaan berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja melalui komitmen organisasional.

Hasil penelitian ini tidak mendukung temuan peneliti sebelumnya yang menyatakan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia telah mampu meningkatkan kinerja organisasi melalui komitmen organisasional. Temuan penelitian ini bertentangan dengan temuan dari Lashley, (1999, 2000), D'Annunzio, *et al.* (1999), Setiawan (2005) dan pemberdayaan sumber daya manusia dari dimensi tugas komitmen bahwa tujuan untuk perbaikan kerja (kinerja). Temuan selanjutnya tidak memperkuat temuan yang menyatakan pengaruh pemberdayaan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui komitmen organisasional (D'Annunzio-Green, *et al.* (1999).

### **Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kepuasan Kerja melalui Kinerja**

Pemberdayaan secara tidak langsung dan tidak signifikan akan meningkatkan kepuasan kerja dosen melalui peningkatan kinerja dosen. Hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung dan tidak signifikan variabel pemberdayaan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja. Hal tersebut

mengindikasikan bahwa pemberdayaan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja dosen. Ketika kepuasan kerja diukur dengan kepuasan gaji/upah, promosi, pekerjaan dan pengawasan, hal itu tidak berdampak pada kinerja dosen yang semakin meningkat yang pada gilirannya mendorong kemajuan PTS.

Hasil penelitian ini tidak memberikan dukungan terhadap temuan Kenneth, *et al.* (2009), menyatakan bahwa dampak pemberdayaan moderator pemberdayaan berhubungan kepuasan kerja melalui kinerja. Selanjutnya Spreitzer's (2003) mengungkapkan bahwa pemberdayaan ketika dilaksanakan secara bersamaan akan berhubungan dengan kesejahteraan karyawan (kepuasan Kerja), produktivitas (kinerja) dan kualitas layanan.

### **Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja melalui Kinerja**

Komitmen organisasional secara tidak langsung akan meningkatkan kepuasan kerja dosen melalui peningkatan kinerja dosen. Hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung dari variabel komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja melalui kinerja. Hal tersebut mengindikasikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja dosen. Ketika kepuasan kerja diukur dengan kepuasan gaji/upah, promosi, pekerjaan dan pengawasan, hal itu tidak berdampak terhadap kinerja kinerja dosen yang pada gilirannya tidak mendorong kemajuan PTS. Temuan penelitian ini tidak memberikan dukungan terhadap temuan oleh Lum, *et al.* (1998) mengungkap permasalahan dampak langsung dan tidak langsung dari kebijakan gaji tentu pada *intention to stay*, melalui kepuasan gaji, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Hasil penelitian ini adalah kepuasan atas gaji memiliki efek tidak langsung pada keinginan mengganti pekerjaan. Komitmen tidak memiliki dampak yang bersifat langsung .

### **Implikasi Penelitian**

#### **Implikasi Teoretis:**

Temuan dari hubungan kausal antara konstruk atau variabel laten tersebut secara terperinci dijelaskan sebagai berikut:

Secara teoretis penelitian ini di temukan bahwa pemberdayaan mampu meningkatkan komitmen organisasional dosen dipekerjakann pada PTS Koper-tis Wilayah IX Sulawesi di Makassar, artinya semakin baik pemberdayaan dosen maka semakin baik pula komitmen dosen terhadap lembaganya. Hal ini sesuai pendapat Kanter (1997, 1993) dan telah diadopsi oleh Kulusta, *et al* (2004) mengemukakan bahwa pember-dayaan adalah sebuah proses memampukan dan men-delegasikan kekuasaan suatu lingkungan kerja sehing-ga memudahkan para pekerja untuk bekerja dan me-miliki tindakan pribadi serta perilaku yang menghasil-kan sumbangsih positif bagi organisasi.

Temuan secara teoritis, bahwa pemberdayaan dosen mampu mengikatkan kinerja dosen dipekerja-kan pada PTS Kopertis Wilayah IX Sulawesi di Makassar. Dengan demikian semakin baiknya pem-berdayaan dosen maka semakin baik pula kinerja dosen terhadap lembaganya. Hal tersebut di atas, penelitian tersebut mendukung hasil penelitian Ma. Ragina M. (2006) dalam penelitiannya menemukan bahwa pemberdayaan berhubungan dengan kinerja, seterusnya Spreitzer's mengungkapkan bahwa pemberdayaan bila dilaksanakan secara bersamaan berhubungan dengan kinerja.

Ditemukan bahwa pengaruh negatif antara komitmen organisasional terhadap kinerja dosen dipekerjakan pada univrsitas Kopertis Wilayah IX Sulawesi di Makassar. Pengaruh negatif ini memberi-kan makna bahwa komitmen tidak mempunyai dam-pak pada tingkat kinerja dosen. Karena kurang terse-dianya dana, sarana dan prasana dalam pelaksanaan tugas pokok dosen yaitu Tri Dharma Perguruan Ting-gi, terutama pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Dengan demikian hasil temuan ini mendukung penelitian Lum, *et al.* (1998), meng-ungkapkan bahwa komitmen organisasional secara langsung memiliki dampak paling kuat terhadap in-tention to stay. Demikian juga Huei-Feng Chen, *et al.* (2008) Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa terjadi perubahan komitmen organisasional hubungan negatif, dimana regresi pengaruh pemberdayaan psikologi terhadap komitmen organisasional adalah negatif. Ini berarti bahwa pegawai merasa dampak terhadap kinerja oranisasi, akibatnya takut memberik-an banyak komitmen kepada organisasi.

Temuan secara teoritis bahwa kinerja dosen mampu meningkatkan kepuasan dosen dipekerjakann pada PTS Kopertis Wilayah IX Sulawesi di Makassar. Hal penelitian ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Hamzah Uno, (2008) bahwa perilaku dosen yang memberi hasil yang mengacu kepada dosen ketika ia menghadapi suatu tugas. Seorang dosen yang mem-punyai kinerja akan meningkatkan kepuasan kerja melalui jenjang karier.

### Implikasi Praktisi

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting pada praktisi terutama pada pemberdayaan yang berhubungan dengan komitmen organisasional, kinerja dan kepuasan kerja dosen:

Pengelola (Rektor dan Yayasan) dalam mere-dukasi usaha untuk lebih mengefektifkan pemberda-yaan dosen dalam pelaksanaan Peraturan Akademik dalam rangka mendukung optimalisasi pelaksanaan tugas pokok dosen yakni Tridharma Pergruan Tinggi.

Pengelola (Rektor dan Yayasan) bersama-sama membenahan pengadaan sarana dan prasarana pem-belajaran serta dana yang diperlukan dalam rangka optimalisasi tugas pokok dosen yakni Tri Dharma Perguruan Tinggi. Hal ini akan memberikan kontribusi peningkatan kinerja dosen terhadap pengembangan PTS Kopertis Wilayah IX Sulawesi di Makassar.

### Keterbatasan Penelitian

- Adanya karakteristik dosen yang berbeda dalam penelitian ini, yaitu tingkat pendidikan, dan masa kerja yang, sehingga sangat memungkin-kan bah-wa terdapat tingkat pengetahuan dan pemaham-an yang juga berbeda dalam variabel-variabel penelitian ini, di mana hal ini dapat mempengaruhi objektivitas menjawab dalam koesioner.
- Metode pengambilan data yang diserahkan ke-pada pimpinan PTS bisa bias dari teknik pengam-bilan data yang telah direncanakan. Hal tersebut mempengaruhi kualitas hasil penelitian.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

- Dosen yang diberdayakan dengan baik dalam organisasinya mampu melaksanakan tugas sesuai

dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Dosen diberi peluang untuk menerapkan dan mengimplementasi materi perkuliaannya kepada masyarakat, juga memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal perkuliaan baik setiap pertemuan tatap muka persatuan perkuliaan maupun seluruh perkuliaan selama satu semester.

- Pemberdayaan dosen dengan baik mampu meningkatkan kinerja dosen. Hal ini menunjukkan bahwa seseorang dosen diberdayakan dengan baik untuk meningkatkan potensi diri, maka kinerja dosen tersebut akan timbul dan bertahan untuk meningkatkan mutu pendidikan di perguruan tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dosen berkomitmen efektif dengan baik maka kinerja dosen tidak meningkatkan kinerja dosen. Hal ini disebabkan tidak memadainya prasarana dan sarana serta dana dalam pelaksanaan peraturan akademik tentang tugas pokok dosen dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi. Hasil penelitian ini sesuai dengan Undang-Undang R.I No.14 tahun 2005 tentang Garu dan Dosen .
- Dosen yang berkinerja dengan baik maka dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen terhadap organisasinya. Hal ini menunjukkan bahwa seorang dosen mampu melakukan penyuluhan kepada masyarakat sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki. Dalam pelaksanaannya mengikutsertakan mahasiswa yang mengikuti kuliah dengan materi yang sesuai isi dan manfaat penyuluhannya.
- Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kegiatan penyelesaian pekerjaan dalam waktu yang tersedia terhadap kegiatan dosen dalam memberikan penyuluhan kepada masyarakat secara melembaga, maka terlebih dahulu dosen harus melakukan kegiatan penyuluhan yang merupakan bagian dari kontribusi perguruan tinggi terhadap pengabdian pada masyarakat. Sesuai dengan fakta di PTS tidak demikian, oleh karena dalam pelaksanaan penyuluhan kepada masyarakat tidak tersedia dana, dan kemampuan dosen melaksanakan tersebut.
- Hasil penelitian menunjukkan bahwa dosen untuk meningkatkan kegiatan penyelesaian pekerjaan dalam waktu yang tersedia terhadap peningkatan

upah/gaji dosen, maka terlebih dahulu dosen harus melakukan penilaian terhadap aktivitas seluruh rangkaian perkuliahan. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan melakukan penilaian hasil belajar mahasiswa oleh dosen, maka dasar itulah yang menjadi pedoman pemberian reward kepada dosen dari pimpinan PTS.

- Dosen memperoleh manfaat dari tugas yang diberikan oleh pimpinan PTS dalam keterlibatan kegiatan karya ilmiah organisasi profesi terhadap peningkatan gaji/upah dosen, maka dosen harus terlebih dahulu mengajar dengan efektif mahasiswa yang mengikuti kuliahnya, untuk dibekali pengetahuan mahasiswa dalam kegiatan penelitian. Fakta di PTS tidak demikian, oleh karena kurangnya dukungan pimpinan PTS tentang kegiatan ilmiah dan organisasi profesi dalam hal pembekalan mahasiswa melakukan kegiatan penelitian yang dapat memberikan berdampak kepada peningkatan kepuasan kerja dosen.

## Saran

### Saran untuk Para Teoretis:

- Pentingnya pemberdayaan pada indikator informasi kepada dosen yang berkenaan dengan statusnya sebagai dosen dipekerjakan pada Perguruan tinggi swasta dalam pelaksanaan operasional penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, agar terjadi pemberdayaan dosen yang berhubungan dengan komitmen organisasional yang afektif yaitu dosen merasa bahwa sepenuhnya merupakan bagian dari perguruan tinggi ini.
- Peneliti perlu mengkaji ulang penelitian variabel komitmen organisasional dan kinerja yang tidak signifikan pada objek penelitian PTS berbentuk lain, seperti Institut, Sekolah Tinggi, Akademi, dan Politeknik.

### Saran untuk Praktisi

- Perlu penegasan pelaksanaan pengaturan optimalisasi tugas pokok dosen dipekerjakan pada PTS yang berbentuk universitas Kopertis Wilayah IX Sulawesi di Makassar yang memberikan tugas setiap semester yang wajib dipertanggungjawabkan, mengurangi tugas rangkap baik pada PTS sebagai dosen tetap dipekerjakan maupun di perguruan tinggi lain.

- Hendaknya Unit Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) Kopertis Wilayah IX Sulawesi bekerjasama dengan semua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) PTS secara melembaga. Tujuannya adalah sebagai wadah pelatihan para dosen meningkatkan kompetensi bekal keterampilan kepada mahasiswanya dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang hubungan dengan materi perkuliahan.
- Perlunya bantuan dana operasional pemerintah yang lebih optimal kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) bagi setiap PTS untuk meningkatkan peranannya secara optimal baik pelaksanaannya maupun pendataan pelaporannya dengan akurat secara melembaga, sehingga setiap dosen yang diusul kenaikan jabatan fungsionalnya sesuai dengan data yang sebenarnya.

#### Saran untuk Peneliti selanjutnya:

- Para peneliti selanjutnya, hendaknya meneliti tentang pelaksanaan instrumen sertifikasi dosen dipekerkan PTS Kopertis Wilayah IX Sulawesi di Makassar sebagai wujud pelaksanaan tugas pokok dosen dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi yakni Pendidikan dan Pengajaran dan pengabdian kepada masyarakat.
- Mengingat objek penelitian ini ada di Kota Makassar yang merupakan barometer PTS-PTS yang ada di wilayah Timur Indonesia, sehingga perlu dilakukan penelitian yang lebih lanjut PTS lain yang ada di Kopertis Wilayah IX, dan tidak terbatas pada PTS yang berbentuk universitas tetapi juga pada PTS-PTS yang berbentuk lain.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 1–18
- Andrea, R.D., Jeffrey, W., Stephen, B.S. 2004. *Empowerment Motivation, and Performance: Examining the Impact of Feedback and Incentives on Nonmanagement Employees*, *Behavior Research in*.
- Arbuckle, J.L., and Wothke, W. 1997. *AMOS 4.01, Users Guide*, Chicago Smallwaters Cooperatin.

- Charrington, D.J. 1994. *Managing of Human Resources. The Edition. Baston: Allyn Bacon. Cooper, Donald R & Willian Emory*. Business Research Method. Terjemahan. Sitompul dkk. Jakarta: Erlangga.
- Conger, dan Kanungo, R.N. 1988. The Empowerment Process: *Intergrating Thory And Practice, Academy of Management, Review*, 13: pp. 417–482.
- Chen, H.F., and Cheng, Y.C. 2008. *The Impact of Work Redesign and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in a Changing Environment: an Example From Taiwan's State-Owned Enterprises*. *Public Personnel Management*; Fall 37,3; ABI/INFORM global pg. 279.
- D'Annunzio-Green, Norma, John Machandrew, 1999, Re-Empowering the Matin Muslie- the ultimate challage . *Personal Review*. Vol 28 No. 3. 1999, pp 258–278.
- Davis, K., and Werther, W.B. 1996. *Human Resources Personal Management*, 5-th edition, McGraw-Hill, Inc, USA.
- Erstrad, M. 1997. Empowerment and Change, *International Journal of Comtemporary Hospitality Management*, 9/7 (1997) pp. 325–333, MCB University Press.
- Gay, L.R. 1992 *Educational Research Competencies for Analysis & Application*. A Bel & Hawell Company, Ohio.
- Jarrar, Yasar, F., Muhammed, Z. 2002, Employee Empowerment – a UK survey of trends and best practice, *Management Auditing Journal* 17/5 (2002). Pp. 266–271.
- Kenneth J. Harris., Anthony R. Whettler., Michele Kacmir. 2009. Leadership Member Exchange and Employment: Direct Interactive effect in Job Satisfaction, Turnover Intention, and Performance, *Journal Leadership Quality*.
- Kanter, R.M. 1993. *Men and Women of the Corporation (2<sup>nd</sup>)* New York: Basic Books.
- Kanter, A. 1997. *Human Resources Management*. Terjemahan. Jakarta: PT Brahma Media.
- Kanter, A. 1989. *Human Resources Management*. Terjemahan Jakarta: PT Brahma Media.
- Klusta, K.M., Laschinger, H.K.S., dan Keer, MS. 2004. *Staff nurse empowerment and effort reward imbalance*, *Nursing Leadership*, 17 (1)pp. 112-128.p. 6–13.
- Lashley, C. 1999. Employee Empowerment in service to Analysis, *Personal review* vol 28 No.3, 1999, pp 169–191.
- Lau Ming, Chung, dan Yue Ngo, Hang. 2004. The HR System Organizational Culture and Product Innovation, *International Business Review* 13, p p. 685-703.
- Lum, L., Kervin, John, Clark, Kathleen, Reid, Frank, Simia, Wendy. 1998. Explaining Nursing Intention to Stay; Pay Satisfaction, or Organizational Commitment? *Journal of Organizational Behavior* 19: 305320.

- Luthans, F. 2001. *Organizational Behavior, Ninth Edition*. Boston: McGraw Hill.
- Manuela Pardo del Val. 2003. Measuring Empowerment. *Leadership & Organization Development Journal* 24/ 2 (2008)pp. 102–108.
- Mangkunegara, A.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keempat. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Ma. Ragina M. Machanova Benedicto A. A. Alampay and Edna P. Franco 2006. *Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Performance Amongst Pilipino Service Workers*.
- Nawawi, H. 1985. *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas*. Jakarta: Gunung Agung.
- Porter, L.W., Edward, E., Lawler III, and J.R. Hickman. 1975. *Behavior in Organizations*, McGraw-NewYork.
- Robbins, S.L. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaja. Edisi Bahasa Indonesia, Jilid I. Jakarta: PT Prehalindo.
- Robbins, S.P. 2003. *Organizational Behavior*, Edisi kedelapan. New Jersey: Prentice Hall International.
- Romie, F.L. 2006. Influence On Employee Preference for Empowerment Practice the "Ideal Manager" in China. *International Journal of Intercultural Relations* 31 (2007)pp. 87–110.
- Schafle, J. 2001. *Analysis of Incompetent data*. London: Chapman and Hall.
- Schuler, S.S., dan Jackson. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke 21*, Edisi Keenam, Jilid 1. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan Pertama. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Setiawan, M. 2005. *Pengaruh Kekuasaan Pimpinan, Pemberdayaan, Motivasi terhadap komitmen dan Kepuasan Kerja Dosen (Studi Persepsi Dosen di PTS di Jember, Malang, Kediri dan Madiun)*. Disertasi Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang
- Sevilla, G.S. 1993. *Pengantar Metodologi Penelitian*. Jakarta: Universitas Indonesia-press.
- Smit. P.C., Kendal, A., & Hulin, C.L. 1969. *The Measurement of Satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Sugiarto, Siagian, D., Sunaryanto, L.T., Oetomo, D.S. 2003. *Teknik Sampling*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Spreitzer, G.M. 1995. Psychological Empowerment in the Workplace: dimensions, measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, 38(5): pp.1442–1465.
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A., dan Nelson, S.W. 1997. A Dimensional Analysis Of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, *Journal of Management*, 23(5):pp. 679–704.
- Strauss, G., dan Sayles. 1996. *Manajemen Personalia, Segi Manusia dalam Organisasi*, Jilid I, Terjemahan Grace M. Hadikusuma & Rochmulyati Hamzah. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Sunarto. 2004. *MSDM Strategik*. Yogyakarta: Penerbit Amus.
- Troena, E.A. 1997. *Produktivitas Jembatan Menuju ke Masa Depan, Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar dalam Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia pada Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya*, Disampaikan pada Rapat Terbuka Senat Universitas Brawijaya Malang, 20 September 1997.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen, dan Peraturan Mendiknas Nomor 11 Tahun 2005 Penerbit Citra Umbara, Bandung.
- Uno, H.B. 2008. *Profesi Kependidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.