

LAPORAN PENELITIAN

SK. No.18/PPs-UKI/Kaprodi. MPd /01.2012

Loyalitas Dosen Tersertifikasi dengan variabel independen Kepuasan kerja dan variabel intervening Pemahaman Misi UKI



Peneliti:

Manahan P. Tampubolon
Mesta Limbong

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
Jakarta
Maret 2011

HASIL PENELITIAN

SK. No.18/PPs-UKI/Kaprodi. MPd /01.2012

- I. JUDUL PENELITIAN : **Loyalitas Dosen Tersertifikasi dengan variabel independen Kepuasan kerja dan variabel intervening Pemahaman Misi UKI**
 BIDANG ILMU : Sumberdaya Manusia (Manajemen)
- II. KETUA PENELITIAN
 A. NAMA LENGKAP DAN GELAR : Manahan P.Tampubolon
 B. JENIS KELAMIN : Laki-laki
 C. GOL. KEPEGAWAIAN DAN NIK: Guru Besar IVd
 D. JABATAN FUNGSIONAL : Guru Besar
 E. JURUSAN : Manajemen/Korporasi
 F. PUSAT PENELITIAN : UKI Jakarta
- III. SUSUNAN TIM PENELITI:
 ANGGOTA : Mesta Limbong MSi
- IV. LOKASI PENELITIAN : UKI Jakarta
- V. WAKTU PENELITIAN
 MULAI : 1 Januari 2012
 SELESAI : 30 Maret 2012
- VI. BIAYA PENELITIAN
 A. KONTRIBUSI:
- | | |
|--------------------|---|
| 1.UKI _____ | : Rp. 10.000.000.- |
| 2. _____ | : Rp. – |
| 3. _____ | : Rp. -- |
| TOTAL BIAYA | : Rp. 10.000.000.- (Sepuluh juta rupiah) |

Jakarta, Maret 2012

MENYETUJUI:
 Ketua LPPPM

KETUA PENELITI

Ttd

Ttd

Ir. S. M. Doloksaribu, M., Ing

Manahan P. Tampubolon

Loyalitas Dosen Tersertifikasi dengan variabel independen Kepuasan kerja dan variabel intervening Pemahaman Misi UKI

Manahan P. Tampubolon¹
Mesta Limbong²

ABSTRACT

The aim of the research is to study the relationship between Job Satisfaction with Lecture Loyalty by intervening variable of Comprehension of Organization Mission

This research was conducted at Lecturer Universitas Kristen Indonesia Jakarta with simple random sample (purposive sample). The research concludes that there are significant correlation between; 1). Job Satisfaction with Lecture Loyalty, 2). Job Satisfaction with Lecture Loyalty by intervening variable a Comprehension of Organization Mission

Moreover, there is significant correlation between Job Satisfaction, Comprehention of Organization Mission with Lecture Loyalty

Keyword: *Job Satisfaction, Comprehention of Organization Mission, and Lecture Loyalty*

PENDAHULUAN

Memasuki milenium ketiga, arus globalisasi yang ditandai dengan semakin meningkatnya persaingan ekonomi antar bangsa dan korporasi yang diikuti persaingan di bidang *hospitality industry*. Persaingan industri pendidikan yang merupakan layanan jasa yang menonjolkan: *people, physical evidence, relationship* menuntut kualitas layanan yang tinggi. Sehingga peran manajemen terutama karyawan dan dosen (*lecture and employees*) sangat diharapkan memiliki *mind-set competency* yang dapat memberikan layan prima (*service excellence*).

Berdasarkan *Competency Modeling* (Jackson. cs; 2009: 161) untuk mencapai tujuan kompetensi adalah dengan menjabarkan keahlian, pengetahuan, kemampuan, nilai dan ketertarikan serta memiliki kepribadian untuk sukses.

¹ Dosen Pascasarjana UKI

² Dosen Tetap FKIP UKI

Banyak faktor yang dapat menciptakan agar karyawan secara khusus dapat handal melaksanakan tugasnya, dan salah satu faktor itu adalah pengembangan karir melalui kepuasan kerja serta loyalitas terhadap organisasi (Schermerhorn, Hunt dan Osborn, 2007: 63). Demikian juga penelitian tentang kepuasan kerja yang berhubungan dengan loyalitas karyawan (Tampubolon, 2002), serta pengaruh variabel intervening pemahaman misi organisasi terhadap hubungan kepuasan kerja dengan loyalitas dosen.

Berdasarkan pembahasan di atas, kajian mengenai loyalitas dosen UKI dan faktor variabel intervening pemahaman misi organisasi yang mempengaruhi terhadap loyalitas dosen itu sendiri merupakan sesuatu yang menarik untuk didalami dan diteliti lebih lanjut, untuk dapat ditentukan *education and training needs assesment*, yang berkelanjutan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan pembatasan masalah maka konsentrasi masalah pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

Pertama: Apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan loyalitas dosen?

Kedua : Apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel intervening pemahaman misi organisasi dengan loyalitas dosen?

Ketiga: Apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja, pemahaman misi organisasi secara bersama-sama terhadap loyalitas dosen

Landasan Teoretik

A. Deskripsi Teoretik

Hakikat Loyalitas Karyawan

Setiap karyawan yang bekerja di suatu organisasi atau lembaga, di mana pun dia bekerja dan berkarya akan menunjukkan kesetiaan atau ketidaksetiaannya kepada organisasi tempatnya bekerja tersebut. Hal ini sangat ditentukan oleh kondisi apakah karyawan itu memperoleh kepuasan dalam memahami tugas dan pekerjaannya, serta menyukai lingkungan kerjanya. Schein mengatakan

untuk melepaskan diri dari keterbatasan organisasi secara sedikit demi sedikit, pimpinan pada akhirnya harus meletakkan loyalitas karyawan dalam organisasi, baik itu organisasi pemerintahan, ataupun organisasi keprofesian dalam masyarakat, atau kepada siapa saja pertanggungjawaban diberikan, khususnya menyangkut kemanusiaan secara global (Schein, 1992). Artinya, karyawan di dalam suatu organisasi baik organisasi bisnis maupun organisasi kegiatan sosial dan pemerintahan, pimpinan organisasi atau lembaga itu harus memperhatikan loyalitas terhadap organisasi pada akhirnya, karena apabila karyawan tidak mempunyai loyalitas terhadap organisasi mengakibatkan terjadinya perputaran karyawan yang tinggi, serta pelatihan karyawan yang berulang-ulang yang menciptakan perencanaan dan kaderisasi atau promosi yang tidak baik, sehingga organisasi untuk mengisi setiap jabatan mulai dari tingkatan paling rendah sampai yang tertinggi harus direkrut dari luar organisasi. Pada akhirnya bila karyawan tidak loyal maka organisasi akan lebih sulit untuk dapat berkembang sesuai visi organisasi. Menurut Schein, pemimpin organisasi sudah harus meletakkan loyalitas karyawan sebagai dasar untuk mengatasi keterbatasan organisasi itu secara bertahap.

Di Jepang perusahaan - perusahaan dalam meletakkan dasar organisasi yang pertama-tama adalah loyalitas karyawan, kemudian pemeliharaan dalam pikiran yang sangat kuat dari setiap karyawan (Torrington, 1994). Sedangkan di Inggris dan Amerika Serikat loyalitas tumbuh atau dipelihara melalui pemikiran dari seseorang yang ada didalam kelompok jabatan, dan hanya untuk sebagian karyawan. Torrington mengatakan bahwa loyalitas karyawan di perusahaan Jepang sangat diperhatikan dan dipupuk secara kuat oleh pimpinan organisasi ditempat dimana dia bekerja dan berkarya. Dari gambaran itu diperoleh bahwa karyawan sangat kecil rasionya untuk berpindah tempat bekerja karena loyalitasnya sangat tinggi terhadap organisasi itu. Sedangkan di Inggris dan Amerika Serikat profesionalisme digambarkan pada seseorang karyawan yang bekerja atas dasar profesionalisme dan hasil yang diperoleh dari organisasi. Apabila kemungkinan hasil yang diperoleh lebih besar di organisasi lain, maka dia akan berusaha untuk pindah ke organisasi itu. Hal yang demikian dikatakan loyal terhadap profesi, dan bukan kepada organisasi.

Jika perusahaan dapat secara kontinyu memberikan nilai yang terbaik untuk menghasilkan loyalitas kepada pelanggannya, khususnya pelanggan eksternal. Menurut Lindsay, pelanggan disebutkan ada dua bagian yaitu ; pelanggan eksternal yaitu; masyarakat umum dan pemerintah, sedangkan pelanggan internal yaitu ; semua unsur karyawan yang ada didalam organisasi (Lindsay, 1992). Maka pelanggan eksternal khususnya dapat menghasilkan penerimaan bagi perusahaan yang dipergunakan membiayai operasional organisasi perusahaan, dan termasuk untuk membiayai gaji karyawan yang paling penting. Hal demikian dapat menaikkan moral dan komitmen karyawan untuk bertahan lebih lama didalam organisasi perusahaan, produktivitas mereka meningkat dan biaya pelatihan akan turun, secara keseluruhan karyawan akan puas dan loyal terhadap perusahaan. Jika dikombinasikan dengan pengalaman mereka, akan membantu kembali pelayanan terhadap pelanggan-pelanggan penting yang dapat juga meningkatkan loyalitas pelanggan eksternal terhadap perusahaan (Scheffer, 2000).

Tingkatan dari loyalitas digambarkan, bagaimana perananan dari suatu perusahaan dibedakan dan diterapkan berdasarkan tujuan dari pengelolaan untuk dikembangkan. *Tingkatan paling rendah* dari loyalitas adalah; membedakan tempat kerja dengan beberapa empat kerja lainnya. *Tingkatan kedua* yaitu; dimana karyawan merasa puas dan tidak puas atas pelayanan atau produk yang diberikan suatu perusahaan. *Tingkatan ketiga* adalah; yang secara konsisten memberikan kepuasan atas layanan dan produknya terhadap karyawan. Sedangkan tingkatan keempat adalah; karyawan sudah mempunyai komitmen dan loyal terhadap perusahaan atas layanan dan produk yang diberikan perusahaan (Aaker, 1991). Dimana apabila karyawan sudah dapat menggambarkan komitmennya terhadap organisasi perusahaan maka dapat dikatakan karyawan itu mempunyai loyalitas terhadap perusahaan (Scheffer, 2000)

1. Teori Loyalitas

Teori loyalitas yang diajukan dalam penelitian ini adalah : (1). gambaran tentang kemampuan menciptakan kepercayaan (*'trust'*) dan sikap (*'attitude'*) baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal khususnya dari organisasi,

kepada siapa yang memberikan secara konsisten pengalaman tertinggi, dan mereka akan melakukan bisnis terbaik dengan organisasi. (2). Loyalitas mempunyai variabel-variabel yaitu; berlandaskan pelanggan, tingkat ingatan pelanggan baru, tingkat ingatan pelanggan, rasa memiliki dari pelanggan, tingkat rata-rata pelanggan baru, frekwensi pembelian, rata-rata pembelian bulanan, dan tingkat penurunan (Griffin, 1995). Artinya apabila variabel-variabel yang akan mempengaruhi loyalitas itu tidak dapat dipenuhi maka loyalitas dari pelanggan dan karyawan juga akan sulit terbentuk. Pelanggan sebagai landasan utama yang perlu dipelihara perusahaan, dimana perusahaan harus mempersembahkan layanan dan produknya yang memuaskan pelanggan, sehingga menciptakan jumlah pelanggan baru. Disamping pelanggan yang setia pelanggan baru juga harus dapat dibina agar ingatan mereka tentang layanan dan produk yang dihasilkan perusahaan. Eskalasinya adalah menciptakan rasa memiliki dari pelanggan diikuti tingkat pembelian rata-rata pelanggan baru yang meningkat dan frekwensi penjualan perusahaan juga meningkat adan penjualan rata-rata pen-jualan juga meningkat. Hal demikian akan mempengaruhi terhadap organisasi perusahaan, karena sumber penerimaan ini dapat memenuhi kebutuhan biaya ope-rasional organisasi perusahaan, yang pada akhirnya dapat menutupi biaya gaji dan pelatihan karyawan, sekaligus dapat menciptakan loyalitas karyawan pada organisasi atau perusahaan. (3). Loyalitas yang terbaik adalah dengan jalan mempertinggi tingkat pema-saran (*'relationship marketing'*) dengan sangat berhati-hati agar dapat membangun "kepercayaan" antara perusahaan dengan pelanggan, serta menjaga perjanjian (*'promises, enabling promises, and keeping promises'*) merupakan bagian tugas dari organisasi, yang harus dimungkinkan untuk menjaga dan membina pelanggan (Sciffman, Kanuk and Lazar, 1997). Pemasaran berdasarkan hubungan referensi dapat menciptakan komitmen antara perusahaan dengan pelanggannya, yang menciptakan loyalitas pelangggan dan eska-lasinya pada akhirnya juga menghasilkan loyalitas bagi karyawan sebagai pelang-gan internal.(4). Loyalitas juga mempunyai dua aspek; sebagai alat pelengkap untuk melayani pencapaian sasaran, dan alat untuk meningkatkan pengembangan orga-nisasi itu sendiri.

Nilai dan sasaran dalam menuntun individu mengambil keputusan dalam organisasi secara keseluruhan dari sasaran organisasi, pelayanan dan mencari jalan untuk mencapai sasaran organisasi itu sendiri. Biasanya menjadi dorongan bagi individu dalam mempelajari kewenangan yang ada padanya; secara garis besar berkaitan dengan nilai secara berangsur-angsur akan menghasilkan "internalisasi" serta pengikut sertaan kedalam psikologi dan sikap dari partisipasi individu (Simon Herbert, 1976). Artinya nilai dan sasaran organisasi sangat menentukan bagi individu dan organisasi dalam menciptakan loyalitas karyawan, apabila nilai dan sasaran organisasi itu sesuai dengan individu sangat kuat pengaruhnya dalam menciptakan secara sedikit demi sedikit loyalitas dari karyawan dalam organisasi itu, sebagai akibat internalisasi diri individu dengan sasaran dan nilai yang diciptakan organisasi itu. (5).loyalitas adalah tindakan dedikasi terhadap sasaran dan kebutuhan karyawan, organisasi, keluarga atau lain-lainnya (Rue Leslie, 1996). Artinya kualitas supervisi pimpinan, sangat mempengaruhi bagaimana karyawan bawahan dapat menciptakan komitmen, keahlian serta pengetahuan umum bagi karyawan, hal ini sangat mempengaruhi setiap karyawan dalam mencapai pernyataan sasaran secara positif.(6). Loyalitas adalah kemauan menjaga dan mengamankan dari setiap karyawan atas organisasi, artinya terminologi kelompok merupakan hal yang terpenting dari lima dimensi yang relatif konstan, seperti; integritas, kompetensi, loyalitas, konsistensi, dan keterbukaan. (7).loyalitas adalah peningkatan ingatan karena kebanggaan didalam bekerja dan peningkatan kepuasan kerja, kuantitas yang bergerak untuk mendorong pemberdayaan pelanggan (Lovelock, 1996). Artinya bagaimana organisasi dapat mengembangkan kebanggaan dan peningkatan kepuasan kerja serta pemberdayaan karyawan untuk mencapai hasil secara kuantitas. Dimana perusahaan harus dapat mengelola sumberdaya yang ada khususnya karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien dalam melakukan tugas pekerjaannya memberi pelayanan atau proses produksi yang kan dipersembahkan kepada pelanggan. Tugas dalam pekerjaan karyawan dilakukan berdasarkan uraian tugas (*'job description'*) yang ada padanya yang menjadi acuan patokan (*'bench-marking'*) yang menjadi komitmen antara karyawan dengan perusahaan. Perencanaan organisasi model acuan ini

menjadi filosofi total kualitas manajemen (*'total quality management'*) dengan tingkat nol kesalahan (*'zero defect'*), dimana bila terjadi kesalahan menjadi masalah yang harus diprioritaskan untuk diatasi, demikian selanjutnya untuk dapat mencapai layanan dan produktivitas yang berkualitas tinggi secara terus-menerus (*'continuous improvemet'*). Sehingga layanan dapat memuaskan pelanggan, dan selanjutnya pelanggan akan tetap setia kepada perusahaan dan mengingat, mempercayai serta loyal terhadap layanan dan produk perusahaan (Horrington, 1995).

2. Konstruk

Loyalitas karyawan merupakan ungkapan kesetiaan dari karyawan yang menjadi sikap dan perilaku karyawan dalam menjaga dan turut memelihara organisasi agar tetap dapat berjalan secara berkesinambungan, sesuai dengan perjalanan hidup karyawan itu, apabila perusahaan itu tetap konsisten berproduksi maka karyawan itupun dapat memperoleh manfaat baginya. Loyalitas karyawan mempunyai dimensi yaitu; (1).Komitmen (*'comitment'*) dan indikatornya adalah ; kesetiaan terhadap perusahaan, menjaga organisasi seperti menjaga dirinya, memelihara organisasi seperti memelihara dirinya, serta kebanggaan berada didalam organisasi. (2). Kepercayaan (*'trust'*) dengan indikatornya ; keyakinan akan dapat memberikan harapan kesejahteraan bagi karyawan, serta ketika organisasi maju berkembang maka karyawan itu turut menikmati kemajuan itu. (3).Kelanggengan (*'consistency'*) dengan indikatornya; organisasi akan tetap dapat hidup dan bertahan, seiring dengan harapan karyawan itu. (4). Keterbukaan (*'openness'*) dengan indikatornya; persepsi karyawan atas perusahaan bahwa tidak ada hal-hal yang perlu dirahasiakan diantara karyawan dengan organisasi (Tampubolon, 2002).

Hakikat Kepuasan Kerja

Menurut McClelland untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia (*basic needs*) yang membuat orang terdorong untuk melakukan sesuatu pekerjaan adalah: *Pertama*, suatu keinginan untuk mengatasi dan mengalahkan suatu tantangan yang berguna bagi kemajuan dan pertumbuhan atau kebutuhan untuk berprestasi (*needs for*

achievement). *Kedua*, dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain (*needs for affiliation*). *Ketiga*, sebagai dorongan untuk mengendalikan suatu keadaan dan permasalahan yang dihadapi atau kebutuhan akan kekuasaan (*needs for power*).

Apabila seseorang mempunyai keinginan yang menjadi dasar untuk memenuhi perihal di atas secara nyata serta terpenuhi, maka orang itu dikatakan memperoleh kepuasan. Teori Dua Faktor dari Herzberg mengemukakan tentang motivasi yang membuat orang merasa puas dan membuat orang merasa tidak puas (ekstrinsik dan intrinsik). Herzberg menggunakan wawancara untuk mendapatkan jawaban dari pertanyaan seperti: Dapatkah anda menguraikan secara terperinci apabila anda merasa sangat baik dalam melakukan pekerjaan anda, serta; Dapatkah anda menuraikan secara terperinci apabila anda merasa sangat jelek melakukan pekerjaan anda. Penelitian Herzberg melahirkan dua kesimpulan khusus mengenai teori tersebut. **Pertama**, ada serangkaian kondisi ekstrinsik yang merupakan faktor-faktor yang membuat orang dapat menilai suatu kondisi kerja seperti keadaan pekerjaan yang menyebabkan rasa tidak puas di antara para karyawan, apabila kondisi ini ada maka tidak perlu lagi karyawan dimotivasi. Faktor-faktor itu meliputi: (1) Upah (*rewards*), (2) Keamanan kerja (*safety of job*). (3) Kondisi kerja (*work of condition*). (4) Status (*status*). (5) Prosedur perusahaan (*standard procedure*). (6) Mutu supervise (*quality of supervision*). (7) Mutu dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, antara atasan dengan bawahan (*quality of human relation*). **Kedua**, merupakan serangkaian kondisi intrinsik seperti: kepuasan kerja karyawan. Apabila ada dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi semakin kuat, yang dinamakan pemuas yang meliputi antara lain: (1) Prestasi (*achievement*), (2) Pengakuan (*recognition*). (3) Tanggung jawab (*responsibility*). (4) Kemajuan (*advancement*). (5) Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*). (6) Kemungkinan berkembang (*the possible of growth*).

Porter dan Hackman (1975) menjelaskan karakteristik kepuasan merupakan perasaan tentang pekerjaan, serta pengaruh dari perbedaan antara catatan dari beberapa nilai yang dihasilkan dibandingkan dengan perhitungan yang seharusnya diterima seseorang (Cranny, Smith: 1998).

Kepuasan kerja diartikan sebagai diman seseorang akan memperoleh penambahan nilai dari suatu situasi di dalam pekerjaannya yang dinyatakan dalam emosi yang positif. Kepuasan kerja merupakan tingkatan dimana perasaan individu secara positif atau negatif menanggapi pekerjaannya, serta merupakan sikap atau respon emosi pada suatu keadaan, baik secara fisik dalam kondisi sosial di tempat kerjanya (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1997: 89).

Kepuasan kerja merupakan ungkapan atau sikap yang positif atas suatu keadaan yang menyenangkan di dalam kondisi tempat kerja dari seorang karyawan. Kepuasan kerja juga merupakan sikap yang dimiliki karyawan dalam bekerja sebagai hasil dari persepsinya tentang tempat kerja (Gibson, Ivancevich and James, 2000).

Sikap karyawan atas kepuasan kerja merupakan persepsi karyawan atas hasil yang diperolehnya dari pekerjaannya. Bagian-bagian dari karakteristik yang sangat penting sekali diperhatikan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah: (1) Penggajian. (2) Pekerjaan. (3) Keperluan promosi jabatan. (4) Supervisi. (5) Teman kerja. Apabila hal-hal tersebut dapat dipenuhi oleh organisasi/perusahaan, disertai penerimaan dari karyawan maka kepuasan kerja dapat dipenuhi.

Kepuasan Kerja merupakan perasaan seseorang atas kesenangan hasil yang diperoleh dari yang tidak pernah dibayangkan sebelumnya, sebagai hasil yang diperoleh dan hubungannya dengan pengharapan (Wherther, Jr., and Davis. 1996).

Selanjutnya kepuasan kerja dapat juga dilihat dari segi perasaan yang disenangi atau tidak disenangi yang diuraikan dari para karyawan (Kotler, 2000). Kepuasan kerja yang tinggi sangat berhubungan erat dengan kinerja seseorang karyawan. Perasaan seorang karyawan digambarkan dalam bentuk motivasi di dalam pelaksanaan tugasnya. Apabila karyawan puas maka akan termotivasi, sebaliknya apabila karyawan tidak puas maka tidak termotivasi. Kepuasan kerja merupakan gambaran umum dari karyawan terhadap pekerjaannya, perbedaan antara gaji yang diterima setiap bulan oleh seorang karyawan dengan apa yang diyakini seharusnya diterima (*discrepancy*), akan menjadi gambaran perasaan karyawan dalam menyikapi keadaan yang dirasakan secara emosional yang dinyatakan dengan puas atau tidak puas (Robbins, 2009).

Dari gabungan pemikiran serta keyakinan dari setiap karyawan tentang pekerjaan yang dilakukan secara menyenangkan dikatakan sebagai kepuasan kerja (George, Jones, 2008: 70). Selanjutnya Shaw menyatakan bahwa pengalaman, perbedaan pandangan sebagai salah satu penyebab setiap karyawan berbeda dalam pencapaian kepuasan kerja, apabila dilihat dari: kepribadian (*personality*), nilai (*values*), situasi kerja (*work condition*), dan interaksi sosial (*social interaction*). Kepuasan kerja memiliki elemen-elemen yang dapat dilihat dari dua sisi yaitu sensitivitas imbalan dan sensitivitas hukuman (Shaw, 2001: 5). Sensitivitas imbalan (*reward*) berupa gaji yang dipengaruhi unsur afeksi positif (*positive affect*) dan afeksi negatif (*negative affect*). Afeksi positif (*positive affect*) yang dimaksud adalah; dengan sedikit saja gaji dinaikan maka sangat sensitive untuk menciptakan afeksi yang tinggi atau positif bagi karyawan. Afeksi negative (*negative affect*) adalah merupakan kebalikannya, dengan gaji yang kecil afeksi karyawan sudah negative, sehingga diperlukan ukuran jarak waktu yang panjang agar dapat menciptakan afeksi yang positif dari karyawan. Sensitivitas hukuman (*punishment*) berupa bentuk signal penghubung rasional yang tidak selalu konsisten antara afeksi negatif dengan penggajian yang memuaskan.

Kepuasan kerja mempunyai indikator dan sub-indikator yaitu: 1). Situasi ditempat kerja dengan sub-indikator; nilai individu, pengharapan, kedudukan di tempat kerja. 2). Pelaksanaan tugas dengan sub-indikator; kelompok kerja, latar belakang karyawan, peraturan kebijakan organisasi, penggajian, lingkungan fisik di tempat kerja. 3). Evaluasi hasil kerja dengan sub-indikator; batasan-batasan yang ada, dan konsekuensi dari hasil kerja.

Dengan demikian dapat dirumuskan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian karyawan terhadap situasi di tempat kerja, pelaksanaan tugas, evaluasi hasil kerja. Kepuasan kerja mempunyai indikator-indikator antara lain: (1) Situasi ditempat kerja yang dipengaruhi; nilai individu, pengharapan, dan kedudukan di tempat kerja. (2) Pelaksanaan tugas yang dipengaruhi oleh: kelompok kerja, latar belakang karyawan, peraturan dan kebijakan organisasi, penggajian, lingkungan fisik di tempat kerja. (3) Evaluasi hasil kerja yang dipengaruhi; batasan-batasan yang ada ditempat kerja, dan konsekuensi yang diperoleh dari hasil kerja.

Hakekat Pemahaman Misi Organisasi

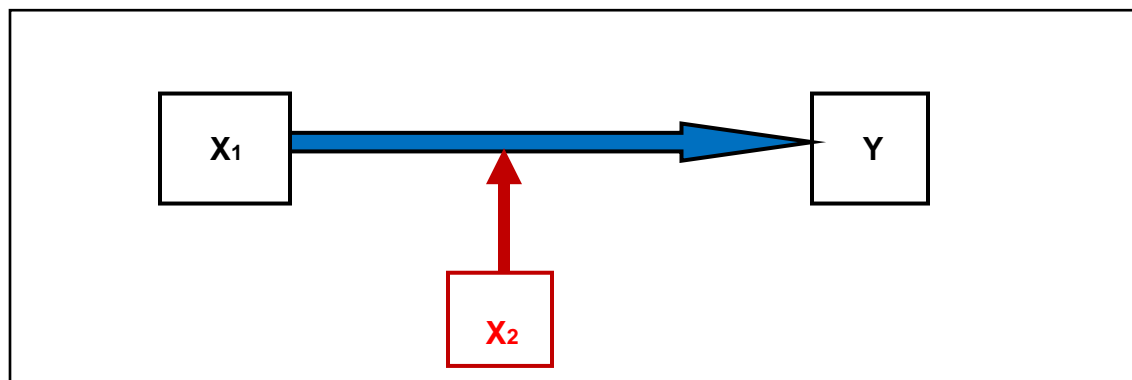
Pemahaman misi organisasi merupakan perpaduan tingkat perilaku kognitif; pengetahuan (*knowledge*) dan pemahaman (*comprehension*) (Bloom, 1985) dengan konsep misi dari organisasi (*organization mission*). Perilaku kognitif dosen sangat menentukan keterampilan dalam melakukan pekerjaan secara baik dan teratur. Jika kesiapan mental dan fisik serta keterampilan dapat dipenuhi, maka pengetahuan dan pemahaman dosen tentang suatu pertanyaan atau kegiatan yang akan dilakukan akan dapat diselesaikan secara baik. Misi organisasi merupakan turunan dari uraian dari visi organisasi (*organization vision*) dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya (Linsay, 1996). Untuk melihat visi organisasi pertama sekali akan muncul pertanyaan; "apakah yang akan dilakukan organisasi ketika mula-mula organisasi didirikan"? Untuk mendapat jawabannya akan ada tiga fokus yang menjadi perhatian yaitu; langkah, misi, dan kepada siapa pertanyaan ini ditujukan. Pertanyaan selanjutnya akan muncul yaitu; kegiatan (industri atau jasa) apa yang menjadi bisnis yang akan di dalami, dan kenapa?. Setelah pertanyaan terjawab, pengertian visi organisasi sudah mulai mempunyai gambaran, kemudian disusun serta disosialisasikan agar dapat dihargai secara umum oleh anggota organisasi. Penguraian visi menjadi misi organisasi yang disusun secara institusi atau kelembagaan organisasi, dilegalisir sebagai eksistensi dan konsekuensi di dalam pengorganisasian. Model strategi manajemen dari Porter menyatakan alasan mengapa organisasi dapat mencapai kesuksesan atau kegagalan, yang merupakan bagian yang menjadi pusat pertanyaan dalam strategi (Hunger, Wheelan, 1996) Formula strategi yang diuraikan menjadi misi (*mission*), sasaran (*objectives*), strategi (*strategies*), kebijakan (*policies*). Sedangkan pengeimplementasian strategi terdiri dari tahapan-tahapan; program (*programs*), anggaran (*budgets*), prosedur (*procedures*). Piramida perencanaan berisi enam tingkatan yang saling berkaitan antara lain; 1). Misi (*mission*). 2). Sebagai dasar pengoperasian (*operating principle*). 3) Sasaran bisnis (*business objectives*). 4). Pencapaian target (*performance goals*). 5). Strategi (*strategies*). 6). Taktik (*tactics*). Untuk implementasinya dimulai dari implementasi taktik, strategi, pencapaian target, pencapaian sasaran bisnis, dan dasar pengoperasian yang disesuaikan dengan pernyataan misi organisasi. Pencapaian misi organisasi perlu ditetapkan acuan patokan

kerja (*standardized*), berdasarkan pencapaian standar p[erforma yang berdasarkan kelas-kelas (*levels*). Apakah standar performa yang akan dicapai kelas organisasi yang hanya bertahan tidak rugi (*loser*), atau kelas organisasi yang berkembang (*survivals*), atau target menjadi organisasi yang paling unggul (*winner*). Rujukan dari Peter Drucker yang memberi jawaban atas pertanyaan yang paling mendasar tentang apa yang menjadi bisnis suatu organisasi. Apa yang menjadi nilai (*values*) yang akan dipersembahkan kepada pelanggan? Apabila organisasi dapat memberikan jawaban atas pertanyaan di atas secara terus menerus serta secara sungguh-sungguh, maka kesuksesan organisasi akan dapat dicapai (Kotler, 2002). Below dkk memberi empat alasan untuk dapat memperoleh pernyataan misi organisasi; 1). Adanya jaminan konsistensi dan penyederhanaan penggunaan, 2). Menyediakan bvtir keputusan sebagai acuan untuk semua keputusan utama. 3). Merupakan rantai komitmen dari semua anggota organisasi. 4). Merupakan rantai pengertian serta dukungan dari luar yang menginginkan kesuksesan organisasi (Fritz-end; 1990). Pernyataan misi organisasi adalah bagian yang relatif permanen dari identitas sebuah organisasi y6ang dapat menyatukan keragaman dan motivasi anggotanya (Torrington, 1994). Misi merupakan penjelasan tentang pernyataan yang jelas dari pemanfaatan sumberdaya kepada semua karyawan sebagai dasar kinerja dalam tugas mereka sehari-hari. Mengikuti pernyataan misi, ilustrasi sebagai contoh dalam memberi jawaban atas pertanyaan "kenapa kita mapan" (Irving, De Toro, 1992). Misi organisasi menggambarkan apa saja yang harus dilakukan untuk mengetahui kebutuhan dan selera pelanggan yang secara terus menerus akan berubah.

Berdasarkan kajian teoretik di atas maka dapat disimpulkan bahwa pemahaman misi organisasi adalah pengetahuan dan pemahaman karyawan atau dosen tentang konsep misi organisasi. Pemahaman misi organisasi dilihat dari dua tingkat perilaku kognitif sebagai indikator; 1). Pengetahuan (*knowledge*) dengan sub-indikator; menciptakan keunggulan organisasi, pelaksanaan strategi organisasi, pelaksanaan program kerja. 2). Pemahaman (*comprehension*) dengan sub-indikator; menciptakan keunggulan organisasi, pelaksanaan strategi organisasi, dan pelaksanaan program kerja.

B. Kerangka Berpikir

Gambar 1: Rerangka Berpikir Variabel



Keterangan:

X₁ : Kepuasan kerja

X₂ : Pemahaman Misi Organisasi

Y : Loyalitas dosen

Hubungan antara Kepuasan kerja dengan Loyalitas

Kepuasan kerja adalah penilaian karyawan terhadap situasi di tempat kerja, pelaksanaan tugas, evaluasi hasil kerja.

Apabila harapan karyawan dapat dipenuhi oleh organisasi, maka karyawan akan mendapatkan kepuasan. Karyawan yang memiliki kepuasan dalam bekerja, maka persepsi tentang pengembangan karirnya akan meningkat.

Jika pandangan, penilaian dan tanggapan karyawan terhadap situasi di tempat kerja, pelaksanaan tugas, evaluasi hasil kerja terpenuhi, maka digambarkan kepuasan kerja terpenuhi. Karyawan akan bekerja lebih giat dan bersemangat lagi sehingga kesempatan promosi bagi karyawan akan lebih terbuka.

Berdasarkan uraian di atas, diduga terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan loyalitas karyawan. Dengan perkataan lain makin tinggi kepuasan kerja karyawan maka loyalitas karyawan akan semakin kuat.

Hubungan antara Kepuasan kerja dengan Loyalitas dengan variabel intervening Pemahaman Misi Organisasi.

Kepuasan kerja adalah penilaian karyawan terhadap situasi di tempat kerja, pelaksanaan tugas, evaluasi hasil kerja. Apabila harapan karyawan dapat dipenuhi oleh organisasi, maka karyawan akan mendapatkan kepuasan. Karyawan yang memiliki kepuasan dalam bekerja akan memandang tentang karirnya lebih meningkat.

Pemahaman misi organisasi adalah pengetahuan dan pemahaman karyawan atau dosen tentang konsep misi organisasi. Suatu organisasi yang berorientasi maju membutuhkan karyawannya dapat memahami misi organisasi secara baik, setiap karyawan bekerja dengan rutinitas yang tinggi, dengan kreativitas tinggi, dimana setiap karyawan tidak hanya menunggu perintah dari atasan, dengan ada pembaharuan, karyawan akan merasa puas dengan yang diperolehnya sebagai imbalan dari organisasi. Apabila pemahaman misi organisasi dapat dilakukan secara baik dan berkelanjutan, sehingga efektivitas organisasi dapat optimal, yang pada gilirannya kinerja organisasi akan meningkat. Apabila hal ini terjadi maka tujuan organisasi akan tercapai sesuai dengan tujuannya (*objective goals*) yang secara tidak langsung mempengaruhi pencapaian tujuan individu sebagai anggota organisasi.

Dengan demikian dapat diduga terdapat hubungan positif kepuasan kerja karyawan terhadap loyalitas karyawan dengan variable intervening pemahaman misi organisasi, jika kepuasan kerja karyawan terpenuhi dan setelah dikontrol variable pemahaman misi organisasi, maka loyalitas dosen akan meningkat lebih kuat lagi.

Hubungan antara Kepuasan kerja, Pemahaman Misi Organisasi secara bersama-sama dengan Loyalitas

Kepuasan kerja adalah penilaian karyawan/dosen terhadap situasi di tempat kerja, pelaksanaan tugas, evaluasi hasil kerja. Apabila harapan karyawan dapat dipenuhi oleh organisasi, maka karyawan akan mendapatkan kepuasan. Karyawan

yang memiliki kepuasan dalam bekerja akan memandang tentang karirnya lebih meningkat.

Pemahaman misi organisasi adalah pengetahuan dan pemahaman karyawan/ dosen tentang konsep misi organisasi. Suatu organisasi yang berorientasi maju membutuhkan karyawannya dapat memahami misi organisasi secara baik, setiap karyawan bekerja dengan rutinitas yang tinggi, dengan kreativitas tinggi, dimana setiap karyawan tidak hanya menunggu perintah dari atasan, dengan ada pembaharuan, karyawan akan merasa puas dengan yang diperolehnya sebagai imbalan dari organisasi.

Apabila kepuasan kerja dan pemahaman misi organisasi dapat dipenuhi secara baik dan berkelanjutan, maka dosen akan dapat mengaplikasikan misi organisasi sehingga efektivitas organisasi dapat optimal, yang pada gilirannya kinerja organisasi akan meningkat. Dengan demikian maka tujuan organisasi akan dapat dicapai sesuai dengan tujuannya (*objective goals*) yang secara tidak langsung mempengaruhi pencapaian tujuan individu sebagai anggota organisasi.

Dengan demikian dapat diduga terdapat hubungan positif kepuasan kerja, pemahaman misi organisasi secara bersama-sama terhadap loyalitas dosen, jika kepuasan kerja, pemahaman misi organisasi terpenuhi, maka loyalitas dosen akan meningkat lebih kuat lagi.

HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan kajian teoretik yang dilakukan, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian terhadap loyalitas dosen sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif antara Kepuasan kerja dengan Loyalitas dosen.
2. Terdapat hubungan positif antara Kepuasan kerja dengan Loyalitas dosen dengan variabel intervening Pemahaman Misi Organisasi
3. Terdapat hubungan positif antara Kepuasan kerja, Pemahaman Misi Organisasi secara bersama-sama terhadap Loyalitas dosen.

METODOLOGI PENELITIAN

Tujuan yang ingin diketahui dalam penelitian ini secara umum adalah untuk mengetahui korelasi antara kepuasan kerja, terhadap loyalitas dosen dengan variabel intervening pemahaman misi organisasi.

Penelitian dilakukan pada dosen profesional tersertifikasi di Universitas Kristen Indonesia (UKI) di Jakarta sebanyak 50 orang dosen tersertifikasi dengan jenjang jabatan akademik (JJA) Lektor, secara ("*quotation*"), dengan menggunakan teknik (*purposive sampling*), Penelitian dilakukan selama tiga bulan yaitu; bulan Januari sampai Maret 2012. Sumber data penelitian adalah dosen profesional tersertifikasi UKI di Jakarta.

Metode penelitian yang dilakukan adalah metode survei untuk mengungkap keadaan nyata hal-hal yang dialami sampel penelitian, antara lain:

1. Signifikansi hubungan antara: Kepuasan kerja, dengan Loyalitas dosen.
2. Signifikansi hubungan antara: Kepuasan kerja, terhadap Loyalitas dosen dengan variabel intervening Pemahaman Misi Organisasi
3. Signifikansi hubungan antara Kepuasan kerja, Pemahaman Misi Organisasi terhadap Loyalitas dosen

Kerangka sampling dari penelitian ini adalah menggunakan teknik pengambilan sampel secara kuota (*quotation random sampling*) dengan jumlah sampel 50 orang yaitu dosen-dosen UKI yang tersertifikasi profesional.

HASIL PENELITIAN

Deskripsi Data

Instrumen yang dideskripsikan dalam penelitian ini dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 1.
Validitas Butir Instrumen

INSTRUMEN											
Kepuasan kerja (X1)				Pemahaman Misi Organisasi (X2)				Loyalitas dosen (Y)			
No.Butir	t-hitung	t-kritis	Status	No.Butir	t-hitung	t-kritis	Status	No.Butir	t-hitung	t-kritis	Status
1.	0.2153	0.5614	Valid	1.	0.6291	0,5614	Valid	1	0.5713	0,5614	Valid
2.	0.4689	0.5614	Valid	2.	0.6985	0,5614	Valid	2.	0.5663	0,5614	Valid
3.	0.6779	0.5614	Valid	3.	0.6508	0,5614	Valid	3.	0.5912	0,5614	Valid
4.	0.8433	0.5614	Valid	4.	0.7182	0,5614	Valid	4.	0.5669	0,5614	Valid
5.	0.8411	0.5614	Valid	5.	0.6849	0,5614	Valid	5.	0.5835	0,5614	Valid
6.	0.0084	0.5614	Valid	6.	0.7529	0,5614	Valid	6.	0.5778	0,5614	Valid
7.	0.0042	0.5614	Valid	7.	0.6665	0,5614	Valid	7.	0.5755	0,5614	Valid
8.	0.6713	0.5614	Valid	8.	0.6489	0,5614	Valid	8.	0.5765	0,5614	Valid
9.	0.3039	0.5614	False	9.	0.7194	0,5614	Valid	9.	0.5799	0,5614	Valid
10.	0,5907	0.5614	Valid	10.	0.5679	0,5614	Valid	10.	0,5802	0.5614	Valid
11.	0,5647	0.5614	Valid	11.	0.6423	0,5614	Valid	11.	0,5946	0.5614	Valid
12.	0,3074	0.5614	False	12.	0.7148	0,5614	Valid	12.	0,5804	0.5614	Valid
13.	0,2268	0.5614	False	13.	0,6745	0.5614	Valid	13.	0,5672	0.5614	Valid
14.	0,5776	0.5614	Valid	14.	0,7999	0.5614	Valid	14.	0,5933	0.5614	Valid
15.	0,4927	0.5614	False	15.	0,7158	0.5614	Valid	15.	0,5793	0.5614	Valid
16.	0,2213	0.5614	False	16.	0,6981	0.5614	Valid	16.	0,6122	0.5614	Valid
17.	0,6723	0.5614	Valid	17.	0,7158	0.5614	Valid	17.	0,5888	0.5614	Valid
18.	0,8208	0.5614	Valid	18.	0,7155	0.5614	Valid	18.	0,5872	0.5614	Valid
19.	0,5515	0.5614	False	19.	0,6745	0.5614	Valid	19.	0,5628	0.5614	Valid
20.	0,8014	0.5614	Valid	20.	0,6489	0.5614	Valid	20.	0,5728	0.5614	Valid
21.	0,8169	0.5614	Valid	21.	0,7258	0.5614	Valid	21.	0,5045	0.5614	False
22.	0,7599	0.5614	Valid	22.	0,6911	0.5614	Valid	22.	0,5424	0.5614	False
23.	0,6934	0.5614	Valid	23.	0,7529	0.5614	Valid				
24.	0,7515	0.5614	Valid	24.	0,6626	0.5614	Valid				
				25.	0,7064	0.5614	Valid				
				26.	0,7158	0.5614	Valid				
				27.	0,7209	0.5614	Valid				
				28.	0,6911	0.5614	Valid				
				29.	0,7158	0.5614	Valid				
				30.	0,7218	0.5614	Valid				
				31.	0,7218	0.5614	Valid				
				32.	0,6181	0.5614	Valid				
				33.	0,4451	0.5614	False				
				34.	0,0938	0.5614	False				
Total: Valid / False =			18 / 6	Total: Valid / False =			32 / 2	Total: Valid / False =			20 / 2

Tabel 2
Reliabilitas Instrumen

Variabel	Kepuasan kerja (X1)	Pem. Misi Org. (X2)	Loyalitas dosen (Y)
Alpha-Cronbach (α)	0.850396	0.877463	0.769516
t-kritis	0,60	0,60	0,60
Reliabilitas ($\alpha > t$ -kritis)	Reliabel	Reliabel	Reliabel

Data tabel 1 di atas menunjukkan bahwa instrumen variabel Kepuasan kerja yang di ujicoba sebanyak 24 pernyataan, setelah di ujicoba yang *false* sebanyak 6 sehingga yang tinggal / *valid* hanya 18 pernyataan.

Demikian juga instrumen variabel Pemahaman Misi Organisasi yang di ujicoba sebanyak 34 pernyataan, setelah di ujicoba yang *false* terdapat 2, sehingga yang tinggal / *valid* menjadi 32 pernyataan.

Untuk instrumen variabel Loyalitas yang di ujicoba sebanyak 22 pernyataan, setelah ujicoba terdapat yang *false* 2 pernyataan, sehingga yang tinggal / *valid* hanya 20 pernyataan

Berdasarkan tabel 2. menggambarkan uji reliabilitas variabel; Kepuasan kerja (X1) dimana $t\text{-kritis} = 0,60$ sedangkan Alpha-Cronbach (α)= 0.850396, artinya variable Kepuasan kerja (X1) adalah reliable dapat digunakan sebagai instrument dalam penelitian ini.

Pemahaman Misi Organisasi (X2) dimana $t\text{-kritis} = 0,60$ sedangkan Alpha-Cronbach (α)= 0.877463, artinya variable Pemahaman Misi Organisasi (X2) adalah reliable layak untuk digunakan sebagai instrumen penelitian.

Loyalitas (Y) dimana $t\text{-kritis} = 0,60$ sedangkan Alpha-Cronbach (α)= 0.769516, adalah reliable layak untuk digunakan sebagai instrumen penelitian.

Data dosen Universitas Kristen Indonesia (UKI) yang tersertifikasi "*Profesional*" dengan JJA Lektor oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (DIKTI), Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (Depdikbud) Republik Indonesia yang dideskripsikan dalam penelitian ini dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 3: **Pengujian Persyaratan Analisis**

Var	Skor Min	Skor Mak	Std. Dev	Re- Rata	Median	Modus
Y	45	75	6,59264	62,08	62,00	69,00
X1	35	64	7,77251	45,00	45,00	45,00
X2	38	122	13,59059	96,50	96,50	88,00

Persyaratan analisis yang dimaksud adalah persyaratan yang harus dipenuhi agar analisis regresi dapat dilakukan, baik untuk keperluan prediksi maupun untuk keperluan pengujian hipotesis. Ada tiga persyaratan yang harus dipenuhi sebelum

melakukan uji hipotesis untuk analisis regresi, baik regresi linear sederhana (*simple regression*) maupun *multiple regression*, yaitu: (1) syarat normalitas (*uji Skewness dan Kurtosis*), (2) syarat homogenitas, dan syarat kelinearan. Pengujian persyaratan normalitas dilakukan dengan SPSS versi 17,0.

Tabel 4. Uji Skewness dan Kurtosis

Variabel	n	Skewness Std. Error	Kurtosis Std. Error	Ratio "p"	Normalitas -2<"p">2
Y =Loyalitas dosen	50	0,337	0,662	0.509	Normal
X1=Kepuasan kerja	50	0,337	0,662	0.509	Normal
X2=Pemahaman Misi Org	50	0,337	0,662	0.509	Normal

Uji Skewness dan Kurtosis untuk kenormalan data adalah: jika ratio std. Error Skewness dengan std. Error Kurtosis = "p"= 0.509, berada diantara -2 dan +2, maka dikatakan data **berdistribusi normal**.

Berdasarkan uji homogenitas dan linearitas pada tabel dibawah ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 5: Data Homogeneity dan Linearitas Y atas X1

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Loyalitas *	Between (Combined)	1500,847	25	60,034	2,291	.023
Kepuasan kerja	Groups					
	Linearity	597,277	1	597,227	22,796	.000**
	Deviation from Linearity	903,569	24	37,649	.776	.190
	Within Groups	628,833	24	26,201		
	Total	2129,680	49			

**Signifikan; Linearitas terpenuhi

Tabel 6 : Data Homogeneity dan Linearitas Y atas X2

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Loyalitas * Pem. Misi Organisasi	Between (Combined)	1472,430	28	52,587	1,680	.112
	Groups					
	Linearity	50,164	1	50,164	1,603	.219*
	Deviation from Linearity	1422,266	27	52,677	1,683	.112
Within Groups		657,250	21	31,298		
Total		2129,680	49			

*Unsignifikan; Linearitas tidak signifikan

Berdasarkan Uji homogenitas dengan SPSS versi 17,0 disimpulkan data berasal dari populasi yang **homogen dan linear**

Pengujian Hipotesis

1. Pengujian Hipotesis Pertama; korelasi Kepuasan kerja(X1) dengan Loyalitas (Y)

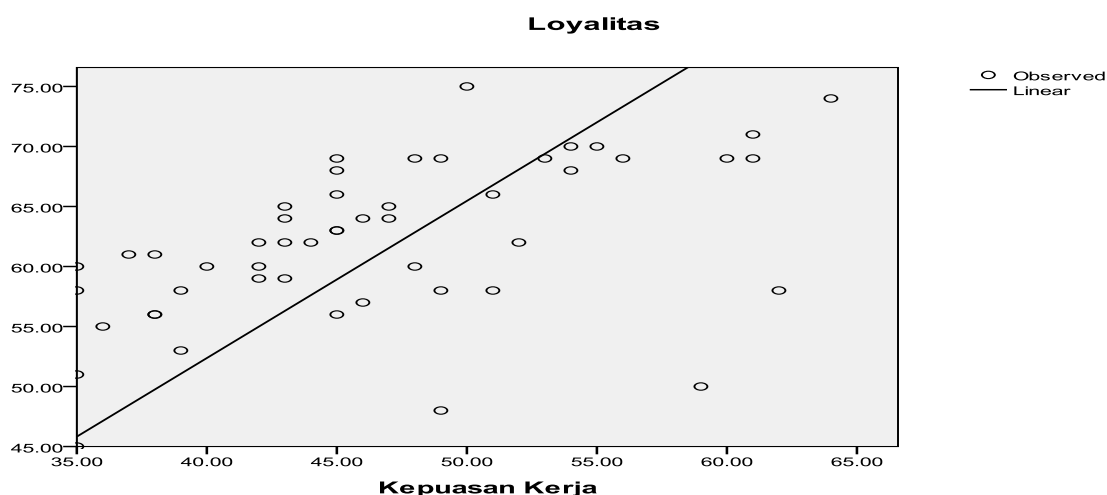
Analisis statistik korelasi sederhana antara Kepuasan Kerja (X1) dengan Loyalitas (Y) ditunjukkan oleh persamaan regresi $Y = 41,157 + 0,449 X1$, berdasarkan tabel dibawah ini.

Tabel 7: Regresi Sederhana antara Kepuasan kerja (X1) dengan Loyalitas (Y)

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Kepuasan kerja	.449	.104	.530	4.325	.000**
(Constant)	41.157	4.903		8.394	.000

**Signifikan; Linearitas terpenuhi

Berdasarkan uji signifikansi dan uji kelinearan regresi di atas dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $Y = 41,157 + 0,449 X1$ adalah linear dan signifikan. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 skor Kepuasan kerja (X1) mengakibatkan kenaikan (0,449) Loyalitas dosen (Y).

Gambar 2: Persamaan regresi $Y = 41,157 + 0,449 X_1$.

Tabel 8: Uji signifikansi koefisien korelasi Kepuasan kerja (X1) dengan Loyalitas (Y)

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.530	.280	.265	1.972

a. The independent variable is Kepuasan kerja.

b. Dependent Variable: Loyalitas

Koefisien korelasi Kepuasan kerja (X1) dengan Kepuasan kerja (Y) adalah sebesar 0.530 (hubungan sedang). Kekuatan korelasi antara Kepuasan kerja (X1) dengan Loyalitas (Y) ditunjukkan oleh koefisien determinasi korelasi $r_{y1} = 0,280$ yang artinya kekuatan korelasi 28,00% variasi variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel X1 dengan. Uji signifikansi koefisien korelasi tersebut tercantum pada tabel di atas.

Tabel 9: Uji Hipotesis Pertama

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	211.272	1	211.272	2.546	.000**
Residual	6888.775	83	82.997		
Total	7100.047	84			

The independent variable is Kepuasan kerja.

**Sangat signifikan

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis Pertama sangat signifikan karena taraf signifikansi berdasarkan tabel di atas diperoleh $0,000 <$ dari signifikansi uji $0,05$ maupun $0,01$

2. Pengujian Hipotesis Kedua; korelasi Kepuasan kerja (X1) dengan variabel intervening Pemahaman Misi Organisasi (X2) terhadap Loyalitas (Y)

Analisis statistik korelasi antara Kepuasan kerja (X1) dengan Loyalitas (Y) setelah dikontrol Pemahaman Misi Organisasi (X2). ditunjukkan oleh persamaan regresi $Y = 38,773 + 0.440 X1 + 0,030 X2$.

Tabel 10: Uji signifikansi koefisien korelasi regresi Kepuasan kerja (X1) dengan intervening Pemahaman Misi Organisasi (X2) terhadap Loyalitas Dosen (Y)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	38,773	6,970		5,563	.000
Kepuasan kerja	.440	.106	.519	4.135	.000
Pem. Misi Organisasi	.030	.061	.061	.485	.630

a. Dependent Variable: Loyalitas

Tabel 11: Uji koefisien korelasi Kepuasan kerja (X1) dengan Variable intervening Pemahaman Misi Organisasi (X2) terhadap Loyalitas Dosen (Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.533 ^a	.284	.254	5.69578

a. Predictors: (Constant), Pem. Misi Organisasi, Kepuasan kerja

b. Dependent Variable: Loyalitas

Koefisien korelasi Kepuasan kerja (X1) dengan Persepsi tentang Pengembangan karir (Y) adalah sebesar 0.533 (hubungan sedang). Kekuatan korelasi antara Kepuasan kerja (X1) dengan Persepsi tentang pengembangan karir (Y) setelah dikontrol variabel Pem. Misi Organisasi (X2) ditunjukkan oleh koefisien determinasi

korelasi $r_{y2} = 0,284$ yang artinya kekuatan korelasi 28,40% variasi variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel X1 dan X2. Uji signifikansi koefisien korelasi tersebut tercantum pada tabel di atas.

Dengan demikian kekuatan korelasi Kepuasan kerja (X1) terhadap Persepsi tentang Karir (Y) adalah semakin kuat, setelah diintervening Pem. Misi Organisasi (X2) yaitu sebesar $r_{y2} = 0,284$, sebelumnya kekuatan korelasi Kepuasan kerja (X1) terhadap Loyalitas (Y) hanya $r_{y1} = 0.280$.

Tabel 12: Pengujian Hipotesis Kedua

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	604.911	2	302.455	9.323	.000 ^a
	Residual	1524.769	47	32.442		
	Total	2129.680	49			

a. Predictors: (Constant), Pem. Misi Organisasi, Kepuasan kerja

b. Dependent Variable: Loyalitas

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis Kedua Sangat signifikan karena taraf signifikansi berdasarkan tabel di atas diperoleh $0,000 <$ dari taraf uji signifikansi 0,05 maupun 0,01

3. Pengujian Hipotesis Ketiga; korelasi Kepuasan kerja (X1), Pemahaman Misi Organisasi (X2) secara bersama-sama dengan Loyalitas (Y).

Tabel 13: Uji Hipotesis Ketiga

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	604.911	2	302.455	9.323	.000 ^a
Residual	1524.769	47	32.442		
Total	2129.680	49			

a. Predictor: (Constant), Pemahaman Misi Org. Kepuasan kerja

b. Dependent Variabel: Loyalitas

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis Ketiga sangat signifikan karena taraf signifikansi berdasarkan tabel di atas diperoleh $0,000 <$

dari taraf uji signifikansi 0,05 maupun 0,01.

Tabel 14: Uji Signifikansi Korelasi Jamak

		Loyalitas	Kepuasan Kerja	Pemaham Misi Org
Pearson Correlation	Loyalitas	1.000	.530	.153
	Kepuasan Kerja	.530	1.000	.179
	Pemaham Misi Org	.153	.179	1.000
Sig. (1-tailed)	Loyalitas	.	.000	.144
	Kepuasan Kerja	.000	.	.107
	Pemaham Misi Org	.144	.107	.
N	Loyalitas	50	50	50
	Kepuasan Kerja	50	50	50
	Pemaham Misi Org	50	50	50

Berdasarkan uji signifikansi korelasi berganda di atas dapat disimpulkan terdapat korelasi positif dan signifikan antara Kepuasan kerja (X1), Pemahaman Misi organisasi (X2) secara bersama-sama dengan Loyalitas (Y).

Koefisien korelasi berganda sebesar $R_{y.13} = 0,530$ dan koefisien determinasi $R^2 = (0,530)^2 = 0,28$ atau 28,00%. Ini berarti 28 % variasi Loyalitas (Y) ditentukan atau dapat dijelaskan oleh Kepuasan kerja (X1).

Koefisien korelasi berganda sebesar $R_{y.23} = 0,153$ dan koefisien determinasi $R^2 = (0,153)^2 = 0,023$ atau 2,30%. Ini berarti 2,30 % variasi Loyalitas (Y) ditentukan atau dapat dijelaskan oleh pemahaman Misi organisasi (X2).

Berdasarkan ranking koefisien korelasi parsial antara Kepuasan kerja (X1), Pemahaman Misi organisasi (X2) dengan Loyalitas (Y) dapat ditentukan oleh variabel bebas yang paling kuat korelasinya dengan variabel terikat seperti tabel berikut ini.

Tabel 15: Peringkat Korelasi Parsial

Koefisien Korelasi Parsial	Peringkat
$r_{.13} = 0,530$	Pertama
$r_{.23} = 0,153$	Kedua

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa peringkat korelasi variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut: **peringkat pertama**, Kepuasan kerja ($r_{1.3}$) sebesar 0,530; dan **peringkat kedua**, Pemahaman Misi Organisasi ($r_{2.3}$) sebesar 0,153.

KESIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN dan REKOMENDASI

KESIMPULAN

- Pertama:** Terdapat hubungan positif antara Kepuasan kerja dengan Loyalitas Dosen tersertifikasi UKI
- Kedua:** Terdapat hubungan yang positif antara Kepuasan kerja dengan variabel intervening Pemahaman Misi Organisasi terhadap Loyalitas Dosen tersertifikasi UKI
- Ketiga:** Terdapat hubungan positif Kepuasan kerja, Pemahaman Misi Organisasi dengan Loyalitas Dosen tersertifikasi UKI

IMPLIKASI

Loyalitas dosen tersertifikasi UKI dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan variabel yang berpengaruh pada variabel pengembangan karir karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian ini terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan Persepsi tentang pengembangan karir. Hal ini menunjukkan bahwa setelah karyawan mendapat kepuasan kerja selanjutnya persepsi tentang pengembangan karir menurun atau tidak menjadi perhatian, pengertiannya karyawan tidak termotivasi untuk meningkatkan karirnya, disebabkan dengan kepuasan kerja sudah terpenuhi karyawan tidak memikirkan tentang pengembangan karirnya, sehingga perlu diberikan motivasi, khususnya dari supervisor.

Terdapat hubungan positif antara Kepuasan kerja dengan loyalitas dosen tersertifikasi UKI, maksudnya semakin kuat budaya organisasi maka semakin meningkat persepsi karyawan untuk meningkatkan karir, pengertiannya budaya

organisasi sangat kuat mempengaruhi karyawan untuk mengembangkan karir karyawan, sehingga budaya organisasi yang sudah ada dapat dipertahankan dan dikembangkan lagi, sebagai alat motivasi karyawan.

Terdapat hubungan positif antara Kepuasan kerja dengan variabel intervening Pemahaman Misi Organisasi terhadap Loyalitas dosen tersertifikasi UKI. Maksudnya yang semakin kuat akan meningkatkan Persepsi tentang pengembangan karir. Toleransi terhadap konflik yang tinggi harus dibarengi alat motivasi agar dosen memahami tentang pengembangan karir di lembaga UKI.

Terdapat hubungan positif antara Kepuasan kerja, pemahaman misi organisasi, secara bersama-sama dengan Loyalitas dosen. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas dosen dapat ditingkatkan dengan peningkatan dan penguatan Kepuasan kerja, pemahaman misi organisasi.

Selanjutnya akan dikemukakan upaya peningkatan variabel-variabel yang berpengaruh terhadap loyalitas dosen di lembaga UKI.

Upaya Meningkatkan / Penguatan Kepuasan kerja

Upaya meningkatkan / penguatan kepuasan kerja diharapkan dapat tetap dipertahankan serta ditingkatkan lagi dalam rangka meningkatkan loyalitas dosen yang lebih kuat. Penguatan yang penting dilakukan adalah dengan memberi motivasi bagi dosen baik melalui **supervisi dari dosen-dosen senior, maupun dengan program pelatihan keterampilan (*training needs assesment*)** untuk meningkatkan loyalitas dosen agar semakin kuat / tinggi lagi.

Upaya Meningkatkan / Penguatan Pemahaman Misi Organisasi

Upaya meningkatkan / penguatan pemahaman misi organisasi dalam kaitannya untuk meningkatkan loyalitas dosen dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain: (1) Pihak pimpinan lembaga harus menjadi panutan bagi dosen agar menjadi contoh yang dapat ditiru oleh pihak dosen dalam bertingkah laku, serta bertindak dalam melaksanakan tugas. (2) Peningkatan kepuasan kerja dengan memberikan hak-hak yang sesuai dengan peraturan lembaga secara transparan, termasuk sistem pengajian dan tunjangan. (3) Peningkatan kesejahteraan dosen dan

karyawan, suasana kerja yang asri dan nyaman, rasa persaudaraan yang kuat digambarkan oleh pimpinan dalam bertingkah laku, tersedianya fasilitas kerja, transportasi dan perumahan karyawan, jaminan hari tua, dana pensiun, serta perlakuan yang baik dari manajemen lembaga, serta dosen merasa dihargai dan diajak untuk turut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. **(4).Sosialisasi kebijakan-kebijakan yang dibuat pimpinan dan lembaga, baik yang sedang dijalankan maupun kebijakan yang sedang dirumuskan dan akan dilaksanakan kemudian untuk meningkatkan efektivitas lembaga.** Sosialisasi dapat dilakukan pada saat pertemuan rutin ataupun acara ritual yang dilakukan institusi UKI.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan dan implikasi, peneliti mengajukan saran-saran sebagai berikut:

Pertama, dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja perlu dibuat suatu media komunikasi, baik secara formal maupun non formal untuk menampung semua pendapat dan saran dari segenap karyawan kepada pimpinan. Tujuan komunikasi ini adalah untuk mengidentifikasi karakter dan kemauan karyawan yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan filosofi atau budaya kerja dalam organisasi. Budaya organisasi yang baik adalah budaya yang dihasilkan berdasarkan kesepakatan semua anggota organisasi, tanpa dipaksa tetapi merupakan dorongan hati nurani yang paling dalam. Pada akhirnya semua tindakan karyawan akan termotivasi dan menjadi keselarasan dalam bertindak sesuai dengan misi organisasi, dan menjadi tanggung jawab bersama.

Kedua, hal yang paling mendasar dalam penelitian ini adalah bahwa deskripsi skor rata-rata kuesioner kepuasan kerja karyawan jauh dibawah modus, yang artinya; secara umum tingkat kepuasan karyawan rendah dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk itu manajemen lembaga perlu melakukan observasi dan pendekatan untuk dapat membangun suatu program pemberdayaan (*empowering*) karyawan, baik melalui supervisi, maupun melalui pertemuan dan rapat rutin (baik secara *personal approach*). Faktor lain yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan mengevaluasi kembali sistem imbalan (*reward*) yang berlaku apakah masih dapat

diterapkan atau dilakukan revisi untuk perbaikan secara menyeluruh. Sistem imbalan itu antara lain; penggajian, upah lembur, insentif, atau bonus tahunan dan tunjangan dan asuransi kesehatan, tunjangan hari tua.

Ketiga, dalam rangka meningkatkan toleransi loyalitas. Diperlukan suatu program pelatihan atau pendidikan yang dapat mengembangkan wawasan karyawan sebagai anggota organisasi tentang pemahaman kognitif dan afeksi yang dapat menentukan arah perilaku sebagai aspek psikomotor, yang dapat mendorong motivasi menjadi lebih kuat untuk bekerja secara profesional. Sehingga dosen mampu melakukan manajemen konflik dan manajemen resiko, baik untuk pemahaman konflik positif yang konstruktif yang bermanfaat bagi organisasi, maupun konflik negatif yang destruktif yang dapat menghancurkan organisasi agar dapat dihindari.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David A., ***Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of brand name.*** New York; Simon & Schuster Inc., 1991
- Bloom, Benjamin, ***Taxonomy of Educational Objective.*** New York: Longman Green & Coy, 1985
- Cranny, C. J., Smith Patricia C., and Eugene D. Stone. ***Job Satisfaction.*** New York: Lexington Books, 1998.
- Fritz-enz Jac, ***Human Management.*** San Fransisco: Josse- bass. Inc., Publishers, 1990.
- George Jennifer M., Jones Gareth, R., ***Understanding and Managing Organizational behavior.*** Boston: Prentice Hall, 2000
- Gibson James. L., Ivancevich John M., and Donnelly James H., ***Organizational behavior, structure, process.*** USA: Richard D Irwin., 2000
- Griffin Jill, ***Customer Loyalty: How to earn it.*** NewYork: Lexiston Book, 1995
- Horrington H. J., David, James S., Horrington. ***High Performance Benchmarking.*** New York: Mc-Graw Hill, 1995
- Hunger J., David, Thomas L. Wheelen, ***Strategic Management.*** USA; Addison-Wesley Publishing Coy., 1996
- Irving J., De Toro, ***Total Quality Management; Three Steps to Continous Improvement,*** Massachusetts: Addison-Wesley Publisher, 1992
- Kotler Philip, and Gary Armstrong. ***Principle of Marketing,*** NewJersey:Pren-Hall 2000
- Lindsay, William m., & Joseph A. Patrick. ***Total Quality and Organizational Development.*** Florida: St.Lucie Press, 1997
- Lovelock Christoper H., ***Service Marketing.*** New Jersey: Prantice Hall Inc. 1996
- Reincheld, Frederich F., Sheffer Phil. ***E-Loyalty Your Secret Weapon on The Web.*** Harvard Business Review, Juli-August 2000
- Robbins Stephen P., ***Organizational Behavior.*** New Jersey: Pren-Hall. 2009
- Miner, John B., and Donald P. Crane. ***Human Resource Management: The Strategic Perspective.*** USA: HarperCollin College Publishers, 1995
- Manahan P. Tampubolon. Dr., Disertasi Doktor; ***Loyalitas Karyawan dalam mendukung Kelangsungan Organisasi.*** Universitas Negeri Jakarta, 2002
- Shein Edgar H., ***Organizational Culture and Leadership.*** San Fransisco: Jose-Bass Inc., Publisher, 1992
- Schermerhorn, John, R., James G., Hunt, Richard., Osborn, ***Organization Behavior 10/E*** Wiley John & Sons Incorporated. USA. 2007
- Schifman G., Kanuk. Leslie Lazar. ***Customers Behavior.*** New Jersey: Pan-Hall Inc. 1997
- Shawn, Jason D., ***Positive and Negative Affect: Signal Sensitivity and Pay Satisfaction.*** <http://www.findarticle.com.2001>.
- Simon Herbert A., ***Administrative Behavior.*** New York: Maximillan Publishing Coy., Ltd., 1976
- Susan E., Jackson, Randall S. Schuler, Steve Warner, ***Managing Human Resource*** South-Western Cengage-Learning 2009
- Torrington Derek, ***International Human Resources Management.*** Trowbridge, Wiltshire: Pren-Hall International Ltd., 1994

Werther, William B., and Keith Davis. ***Personal Management and Human Resources Management***. USA: Richard D. Irwin, 1996.

Lampiran 1: Data Penelitian

1	58.00	35.00	84.00
2	58.00	51.00	91.00
3	69.00	61.00	101.00
4	65.00	47.00	88.00
5	60.00	48.00	100.00
6	48.00	49.00	120.00
7	60.00	40.00	84.00
8	66.00	51.00	89.00
9	64.00	47.00	93.00
10	56.00	38.00	65.00
11	62.00	43.00	102.00
12	57.00	46.00	92.00
13	58.00	62.00	109.00
14	58.00	39.00	86.00
15	55.00	36.00	75.00
16	74.00	64.00	38.00
17	61.00	37.00	88.00
18	62.00	52.00	94.00
19	66.00	45.00	102.00
20	65.00	43.00	94.00
21	69.00	49.00	109.00
22	63.00	45.00	98.00
23	59.00	42.00	99.00
24	70.00	54.00	119.00
25	69.00	56.00	103.00
26	58.00	49.00	88.00
27	69.00	48.00	110.00
28	45.00	35.00	91.00
29	61.00	38.00	101.00
30	53.00	39.00	99.00
31	62.00	44.00	102.00
32	59.00	43.00	95.00
33	60.00	35.00	80.00
34	56.00	45.00	93.00
35	56.00	38.00	103.00
36	50.00	59.00	93.00
37	69.00	60.00	104.00
38	68.00	45.00	97.00
39	70.00	55.00	99.00
40	69.00	53.00	98.00
41	68.00	54.00	98.00
42	64.00	46.00	96.00
43	69.00	45.00	110.00
44	71.00	61.00	107.00
45	63.00	45.00	81.00
46	64.00	43.00	96.00
47	75.00	50.00	122.00
48	51.00	35.00	88.00
49	62.00	42.00	99.00
50	60.00	42.00	92.00

Lampiran 2: Daftar Pertanyaan (Kuesioner)

KUESIONER : LOYALITAS

Mohon dibaca dengan baik lalu berikan jawaban yang jujur dengan memberi tanda (\checkmark) di antara tanda kurung pada jawaban yang dipilih.

Selalu = **Sl**, Sering = **Sr**, Jarang = **Jr**, Tidak Pernah = **Tp**

No.	Pernyataan	Sl	Sr	Jr	Tp
1.	Saya proaktif mengatasi masalah yang terjadi dalam pekerjaan saya				
2.	Saya selalu siap membantu rekan yang memerlukan bantuan				
3.	Saya berperan mengendalikan Tim kerja agar tidak terjadi masalah				
4.	Saya peduli terhadap rekan kerja, walaupun saya mempunyai masalah pribadi				
5.	Gangguan di tempat kerja, selalu saya atasi				
6.	Pekerjaan saya sangat tergantung kepada rekan kerja yang lainnya				
7.	Setiap masalah dalam pekerjaan kami pecahkan bersama-sama				
8.	Kebanggaan bagi saya, bekerja ditempat kerja sekarang				
9.	Saya senang menceritakan perihal tempat kerja saya kepada teman lain diluar UKI				
10.	Pengharapan saya, karir akan berkembang di UKI				
11.	Kecelakaan dan jaminan hari tua telah di asuransikan UKI				
12.	Biaya pengobatan keluarga saya di asuransikan UKI				
13.	Masa cuti kerja saya, dapat dimanfaatkan bersama keluarga				
14.	Saya ikut dalam program pengembangan dosen				
15.	Saya ikut dalam program pelatihan dosen yang dilakukan UKI				
16.	Setiap saya promosi jabatan, selalu diberi kesempatan untuk pendidikan lanjutan				
17.	Penyusunan rencana strategis UKI saya selalu terlibat				
18.	Penyusunan rencana kerja UKI saya terlibat				
19.	Pekerjaan saya laksanakan secara ketat dan detail sesuai jadwal kerja				
20.	Kelangsungan UKI, juga menjadi tanggung jawab saya				

KUESIONER : KEPUASAN KERJA

Mohon dibaca dengan baik lalu berikan jawaban yang jujur dengan memberi tanda (\checkmark) di antara tanda kurung pada jawaban yang dipilih.

Sangat Puas = **SP**, Puas = **P**, Kurang Puas = **KP**, Tidak Puas = **TP**

No.	Pernyataan	SP	P	KP	TP
1.	Bagaimana perasaan anda dengan prestasi yang sudah anda peroleh?				
2.	Bagaimana sikap anda, atas setiap pemecahan masalah yang ada?				
3.	Apakah pemenuhan kebutuhan sandang dan pangan keluarga anda sebagai hasil kerja?				
4.	Bagaimana penilaian anda atas asuransi (pensiun, kesehatan) yang diperoleh?				
5.	Bagaimana perasaan anda dengan jabatan yang sekarang?				
6.	Apakah ada, rencana promosi yang akan anda peroleh?				
7.	Posisi anda sekarang bila dibandingkan dengan posisi ditempat kerja sebelumnya?				
8.	Bagaimana kondisi kerja anda sekarang?				
9.	Bagaimana pekerjaan anda sekarang, dilihat dari pendidikan yang anda miliki?				
10.	Bagaimana penggajian yang anda peroleh, di dalam memenuhi kebutuhan anda?				
11.	Bagaimana perasaan anda melihat suasana di tempat kerja anda?				
12.	Bagaimana perasaan anda atas rutinitas kerja yang anda lakukan?				
13.	Apakah kinerja anda dihargai organisasi, bagaimana perasaan anda?				
14.	Bagaimana penilaian anda atas tata tertib yang ditetapkan organisasi?				
15.	Bagaimana penilaian anda dengan sistem imbalan, berdasarkan kompendium yang ditetapkan organisasi?				
16.	Perasaan anda atas sanksi dan penghargaan yang diberikan dalam penilaian hasil kerja?				
17.	Sanksi-sanksi atas pelanggaran tata tertib, bagaimana penilaian anda?				
18.	Bagaimana keadilan kerja atas penilaian yang diterapkan pimpinan?				

KUESIONER : PEMAHAMAN MISI ORGANISASI

Mohon dibaca dengan baik lalu berikan jawaban yang jujur dengan memberi tanda (\checkmark) di antara tanda kurung pada jawaban yang dipilih.

Sangat Setuju = **SS**, Setuju = **S**, Tidak Setuju = **TS**, Sangat Tidak Setuju = **StS**

No.	Pernyataan	SS	S	TS	StS
1.	Saya merupakan bagian kekuatan dari unit kerja				
2.	Saya menyadari kekuatan umnit kerja kami adalah kerja sama tim				
3.	Program kerja merupakan acuan bagi saya dalam melaksanakan tugas saya				
4.	Kebijakan pimpinan adalah akumulasi dari semua dosen dan karyawan				
5.	Program kerja unit saya, turut saya rencanakan				
6.	Rincian program kerja secara detail, saya gunakan sebagai pengendalian				
7.	Rancangan anggaran, kami susun dengan memeprtimbangan aspek lingkungan				
8.	Anggaran disusun untuk menghasilkan efisiensi biaya pekerjaan				
9.	Penyusunan anggaran UKI melibatkan seluruh unit kerja				
10.	Keunggulan UKI adalah kekompakan tim kerja dosen				
11.	Kordinasi antar Unit kerja yang serasi merupakan keunggulan khusus UKI				
12.	Kinerja Unit saya, dihasilkan dengan menggunakan fasilitas UKI secara maksimal				
13.	Efektivitas Unit kerja dicapai dengan konsolidasi sumberdaya				
14.	Struktur organisasi UKI menjabarkan pembagian tugas sya				
15.	Jariang kerja organisasi digunakan sebagai alat kordinasi di Unit kerja saya				
16.	Kegiatan kerja saya lakukan sesuai dengan wewenang jabatan saya				
17.	Rencana kerjaunit kerja saya merupakan dasar pengendalaian bagi atasan saya				
18.	Tujuan saya dapat dicapai, jika tujuan organisasi tercapai				
19.	Prosedur kerja saya usahakan sesuai dengan program kerja				
20.	Setiap masalah di unit kerja saya diselesaikan berdasarkan aturan yang ada				
21.	Pekerjaan saya selesaikan sesuai program kerja dan kebijakan pimpinan				
22.	Pengendalian di Unit kerja saya berdasarkan sistem anggaran yang ditetapkan				
23.	Faktor lingkungan sangat mempengaruhi hasil kerja saya				
24.	Saya memiliki wewenang untuk merevisi anggaran Unit kerja saya				
25.	Peningkatan keterampilan dosen, merupakan potensi bagi kinerja unit kerjasaya				
26.	Masalah yang terjadi dalam pekerjaan, disebabkan kurangnya informasi				
27.	Kerjasama tim sangat menentukan efektivitas Unit kerja saya				
28.	Penyelesaian tugas kantor, saya utamakan daripada tugas pribadi saya				
29.	Produktivitas Unit kerja saya, dilakukan dengan memaksimalkan output kerja				
30.	UKI menganggap dosen sebagai mitra, bukan sebagai faktor produksi				
31.	Saya sangat memahami uraian tugas saya				
32.	Unit kerja saya semuanya memahami uraian tugas masing-masing				